

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування системи стимулювання праці на підприємстві

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Мольфар Агро Груп», м. Київ

Студента 2 курсу 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»

Децика Андрія
Володимировича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Камінський Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «МОЛЬФАР АГРО ГРУП»	20
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»	20
2.2. Оцінка системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп».....	25
2.3. Аналіз ефективності системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»	34
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «МОЛЬФАР АГРО ГРУП» НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз системи стимулювання праці на підприємстві є одним з ключових факторів виходу багатьох підприємств реального сектору економіки з кризової ситуації та забезпечення їх стабільного економічного зростання. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на рівень економічної безпеки та підвищення ризикостійкості суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічної турбулентності та невизначеності. Підвищення продуктивності бізнес-процесів означає розширення меж діяльності суб'єкта господарювання за умов досягнення відносної економії використання ресурсів. Це є особливо важливим для процесу використання трудових ресурсів, як одного з найважливіших факторів розвитку підприємства. Досягнення високих показників віддачі персоналу є неможливим без формування результативної системи стимулювання праці. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика аналізу системи стимулювання праці на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як Батракова Т. І., Волківська Г.В., Дерев'яно С. І., Захарова А.А., Долгальова О.В., Климчук А.О., Михайлов А.М., Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П., Чернишова А. В., Швець Ю.О., Карамушко А.С., Шульгіна Л. М., тощо. У працях наведених дослідників розкрито питання економічного аналізу та управління системами мотивації праці на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування перспективних напрямків підвищення аналітичного інструментарію оцінки сучасного стану системи стимулювання праці на підприємстві.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних та практичних засад стимулювання праці на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи стимулювання праці на підприємстві;
- провести оцінку системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»;
- здійснити аналіз ефективності системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»;
- навести обґрунтування системи стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» на плановий період;
- розглянути напрями удосконалення системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп».

Об'єктом дослідження в роботі є процес стимулювання праці на підприємстві.

Предметом дослідження в роботі є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Мольфар Агро Груп».

Емпірична база дослідження. Вихідними даними для виконання випускної кваліфікаційної роботи були законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна наукова література з даної проблеми, матеріали бухгалтерської звітності та управлінського обліку ТОВ «Мольфар Агро Груп», матеріали особистих досліджень.

Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» засновано у 2017 році в м.Київ як компанія, що здійснює оптову торгівлю хімічною продукцією для агровиробників (пестициди, гербіциди, мінеральні добрива). Обсяг чистого доходу підприємства у 2019 році склав 58579 тис.грн, обсяг чистого прибутку – 3749 тис.грн.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використовуватиметься система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне

узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем формування системи стимулювання праці на підприємстві. Економіко-статистичні методи (аналіз рядів динаміки та показників структури, екстраполяція, індексний аналіз) використовувалися для проведення дослідження показників стимулювання праці, а також їх прогнозування на плановий період. В цілому застосування даних методів дає змогу більш доступно розкрити обрану тему для дослідження.

Інформаційні джерела дослідження. Вихідними даними для виконання дипломної роботи є законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Мольфар Агро Груп», результати опитування керівництва досліджуваного підприємства.

Апробація. Результати наукового дослідження були оприлюднені у науковій статті «Аналіз сучасного стану системи стимулювання праці на підприємстві» у збірнику «Економіка і фінанси підприємства. Частина 2» наукових статей студента – К.: КНТЕУ, 2020.

Практична значущість роботи полягає у визначенні конкретних методик щодо стимулювання праці, а також обґрунтування нових, перспективних шляхів його оптимізації.

Структура роботи. Структурно випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 4 розділів, висновків та пропозиції, списку використаних джерел з 51 найменування та додатків. Обсяг роботи становить 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах існування певних проблем та кризових явищ в економіці досить актуальною проблемою є забезпечення ефективності діяльності підприємств, в тому числі у сфері стимулювання працівників. Важливою передумовою досягнення ефективності господарської діяльності є налагодження оптимальної системи стимулювання персоналу та формування відповідних мотиваційних механізмів.

Система стимулювання праці є досить багатогранним та комплексним поняттям. Аби дослідити її сутнісні аспекти, варто спочатку визначити зміст поняття стимулювання праці. Сучасна наукова література налічує багато підходів до його тлумачення з огляду на різноманітні точки зору різних авторів, основні з яких наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення змісту стимулювання праці

Автор / Джерело	Визначення
Податковий кодекс України [35,с. 178]	основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв'язку з відносинами трудового найму згідно із законом
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 [32,с.2]	всі форми компенсації, що їх надає суб'єкт господарювання в обмін на послуги, надані працівниками.
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 [36,с.1]	поточні та майбутні доходи фізичної особи та/ або членів його сім'ї, які пов'язані з поточною та минулою працею фізичної особи на конкретному підприємстві (установі, організації) та виплачуються безпосередньо підприємством або через третю особу
Захарова А.А., Долгальова О.В. [21], Шульгіна Л. М. [58,с.86]	всі форми поточної та майбутньої компенсації та додаткових благ, що їх надає суб'єкт господарювання самостійно або через третю особу працівнику та членам його сім'ї
Климчук А.О., Михайлов А.М. [24,с.111]	елемент витрат виробництва, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці
Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. [46,с.332]	сукупність виплат та компенсацій у грошовій (валютній) і (або) натуральній формі, отриманих робітником (нарахованих йому) за певний період часу (день, місяць, рік)

Лисенко Т.І., Усіченко І.В. [28,с.380], Волківська Г.В. [9], Дерев'яно С. І. [14]	система матеріальних та нематеріальних стимуляторів персоналу до його мотивації у збільшення результатів господарської діяльності як у розрізі окремих бізнес-процесів, такі у у формі кінцевого результату, який монетизується у фрмі прибутку
Батракова Т. І. [2], Чернишова А. В. [53,с.141]	сукупність усіх компенсацій, що їх надає суб'єкт господарювання в обмін на послуги, надані працівниками. У визначенні йде мова про послуги надані у минулому (минулу працю)

Аналізуючи різні визначення стимулювання праці [35, 32, 36, 21,с.381, 58,с.86, 24,с.220, 28,с.377, 9,с.335, 14,с.256, 46,с.323, 2,с.13], можна відзначити відсутність серед вчених єдиної думки щодо сутнісної форми. При характеристиці поняття використовуються такі визначальні терміни, як спосіб управління трудовою поведінкою працівника, вплив на мотиваційну структуру особистості, вплив на працівника, економічне спонукання, спосіб винагороди працівників, система матеріального і морального заохочення, застосування по відношенню до людини стимулів тощо.

Система стимулювання праці деякими науковцями ототожнюється з результативністю (ефективністю) роботи підприємства. Проте, на наш погляд, таке твердження не може бути цілком справедливим. Погоджуючись з даною думкою, з одного боку, можна стверджувати про прямий зв'язок між ефективністю діяльності та оптимальністю стимулювання праці. Однак, з іншого боку, система стимулювання праці є лише частиною економічної системи в межах окремого підприємства. Адже, лише сам мотиваційний механізм не здатен забезпечити належний рівень ефективності роботи. Для цього необхідними є ефективна організація збуту, фінансової політики, маркетинг-менеджменту, тощо. Тому наявність системи стимулювання праці є обов'язковою для ефективної діяльності за умови, що вона буде пов'язана з іншими підсистемами управління та сприятиме їх розвитку.

На основі узагальнення вищенаведених трактувань наведемо власне визначення поняття «стимулювання праці» як поєднання економічних форм та методів спонукання працівників на посилення зацікавленості та

економічної відповідальності за результати діяльності, які сприяють динамічному розвитку суб'єкта господарювання та підвищення ефективності його діяльності. На наш погляд, сутність стимулювання праці полягає в тому, що дане поняття – це, перш за все, процес, який може тривати дуже довго, процес використання стимулів для реалізації конкретної мети. Це не поодинокі заохочення або покарання, а тривалий вплив на персонал організації, добре продумана система.

Стимулювання праці є сукупністю матеріальних та нематеріальних засобів мотивації праці, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу та може набирати різних форм, які класифікуються в залежності від чотирьох основних критеріїв: в залежності від методу визначення обсягу мотивації праці, в залежності від способу організації системи виплат заробітної плати; в залежності від методу визначення заробітної плати у розірізі фондів основного та додаткового матеріального стимулювання; залежно від міри використаного робочого часу працівників підприємства [32,с.2].

Стимулювання праці на - це не тільки надтарифна система оплати, а й тарифна. Сюди входять також форми економічного стимулювання (ціни, ставки за кредитами, ставки оподаткування доходів підприємств тощо), які важливо залучити для стримування інфляційних тенденцій у економіці. Необхідною складовою стимулювання є матеріальне заохочення, яке відрізняється від економічного за формою впливу на об'єкт стимулювання. У механізмі стимулювання праці також необхідно виділити як підсистеми моральне та соціальне, форми яких впливають на інтереси людей, що знаходяться у площині свідомості [14,с.3].

Нематеріальне стимулювання знімає суперечності між необхідністю виконувати потрібну підприємствам роботу і неналежною матеріальною зацікавленістю в ній окремого працівника. Традиційні види морального стимулювання слід і надалі використовувати, але їх треба доповнити

адекватними ринкової економіці видами (імідж фірми, випуск товарів на експорт, перемога в конкурентній боротьбі з відомою фірмою тощо).

Практичне втілення системи стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола функцій [28,с.379]:

1. Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили, для відтворення поколінь.

2. Стимулююча функція стимулювання працівників полягає у встановленні залежності її розміру від кількості й якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства. Ця залежність повинна бути такою, щоб заохочувати до постійного покращання результатів праці.

3. Регулююча, або ресурсно розміщувальна функція стимулювання праці полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями господарства, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури.

4. Соціальна функція стимулювання праці відображає міру живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками і власниками засобів виробництва.

5. Оптимізаційна функція стимулювання праці полягає в тому, що заробітна плата як складова витрат виробництва є чинником мотивації підприємця до раціонального використання праці, постійного підвищення її продуктивності шляхом вдосконалення матеріально-технічних, організаційно-економічних і соціально-економічних чинників виробництва.

6. Функція формування платоспроможного попиту населення. Її призначення — узгодження платоспроможного попиту, під яким розуміємо форму виявлення потреб, забезпечених грошовими коштами покупців, з одного боку, і виробництва споживчих товарів — з іншого.

Варто відмітити, що політику підприємства щодо стимулювання праці умовно можна представити двома основними напрямками, а саме через формування витрат, які представлені у фонді оплати праці та витрат на

заохочувальні та компенсаційні виплати, нематеріальному стимулюванні (рис. 1.1).

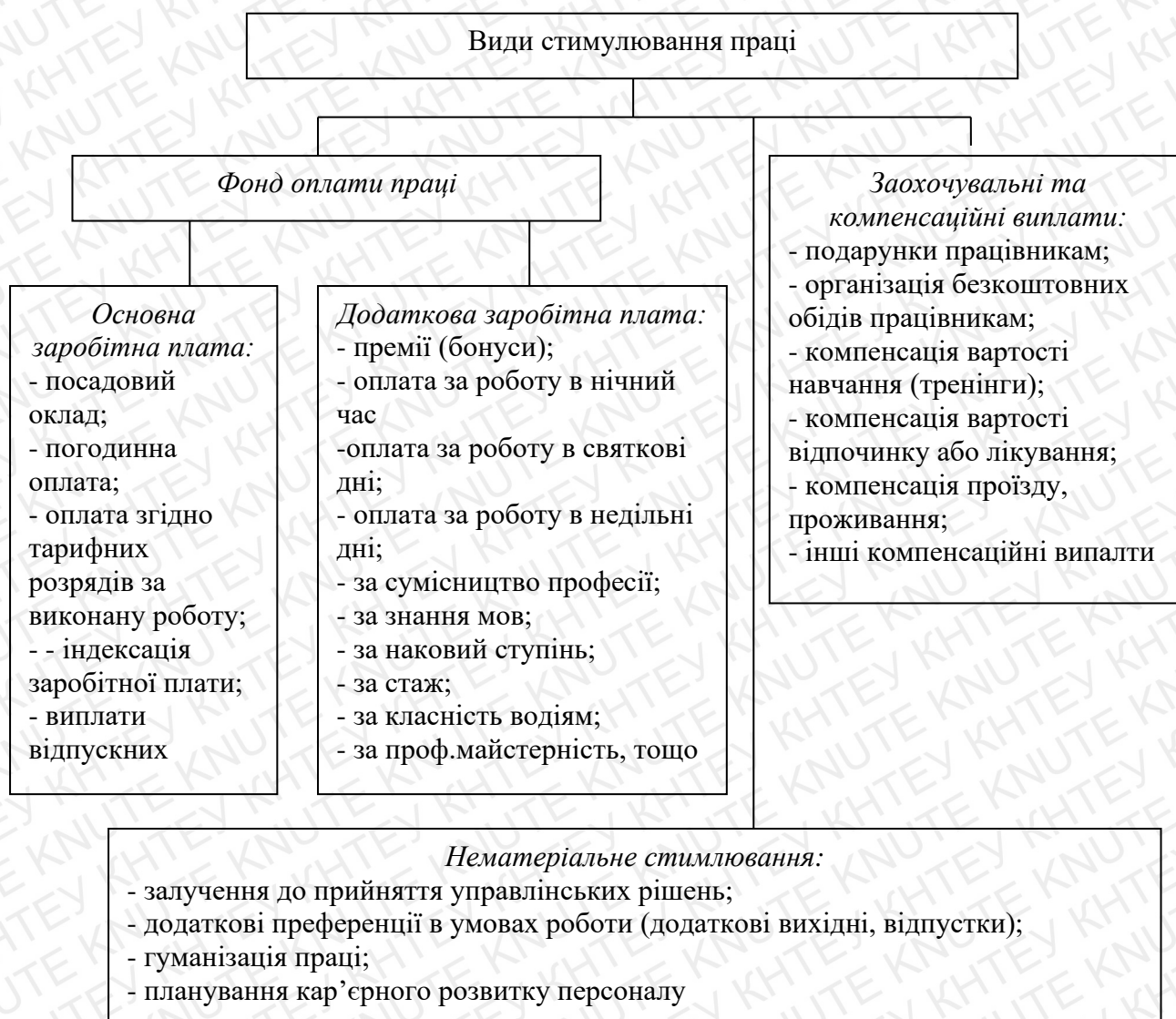


Рис. 1.1. Основні види стимулювання праці

*складено на основі: [24,с.220, 14,с.3, 8,с.490, 32,с.4, 37,с.5]

Формування фонду оплати праці на підприємстві, як правило, здійснюватися за наступними напрямками [21,с.382]:

1. Формування фонду основної заробітної плати.

Основна заробітна плата -це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок

(окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців [37,с.6].

Потреба в коштах для виплати основної заробітної плати працівникам підприємства, праця яких оплачується почасово, повинна визначатися шляхом множення штатної чисельності персоналу на встановлений розмір посадового окладу. Додатково повинно вираховувати коефіцієнт невиходу на роботу в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, який склався на підприємстві, оскільки витрати на сплату лікарських листів фінансуються за рахунок соціального страхування.

2. Фонд Додаткової заробітної плати.

Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [37,с.3].

Потреба в коштах для сплати додаткової заробітної плати повинна визначатися в розрізі її основних видів:

а) на сплату премій за поточними результатами господарської діяльності – виходячи з розроблених розмірів і шкали преміювання та планового розміру основної заробітної плати;

б) на сплату доплат та надбавок – виходячи з розмірів їх встановлення та кількості працівників, для яких вони встановлені;

в) на оплату виконання разових робіт за договорами цивільно-правового характеру (ремонт інвентаря, побілка, пофарбування, експертиза та таке інше) – виходячи з переліку робіт, на які притягуються працівники, що не перебувають в штаті підприємства, з урахуванням періодичності та ринкової ціни їх виконання.

г) на сплату щорічних, додаткових та спеціальних відпусток – в порядку, передбаченому Законом України “Про відпустки”, виходячи з

загальної тривалості їх надавання та існуючої (планової) середньої заробітної плати;

д) на придбання спецодягу та інших предметів, які залишаються в особистому користуванні – виходячи з планової ціни їх придбання, встановлених строків служби та чисельності відповідних категорій персоналу;

е) інші виплати – виходячи з їхнього розміру.

Для поглиблених розрахунків додаткова заробітна плата може плануватися, виходячи з існуючого або цільового співвідношення між основною та додатковою оплатою праці.

3. Фонд витрат на інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [37,с.5].

Потребу в засобах для здійснення заохочувальних та компенсаційних виплат потрібно визначати за такими основними видами:

- преміальні виплати за спеціальними системами;
- одноразові заохочення та матеріальна допомога – виходячи з відповідного розміру з урахуванням середнього розміру та числа необхідних виплат;
- премії за підсумками роботи за рік, за вислугою років та стажем роботи згідно з розробленим положенням, виходячи з планового розміру основної та додаткової заробітної плати, планового розміру прибутку та встановленої частки його використання з цією метою;
- трудові та соціальні пільги працівникам;
- компенсаційні виплати (в зв'язку з простоем не з вини працівників, відпусткою за ініціативою адміністрації та в інших, передбачених законодавством випадках) – виходячи з тривалості періоду, впродовж якого

зберігається заробітна плата, з чисельності персоналу, якому будуть надаватися компенсаційні виплати та виплати уже сформованої (планованої) середньої заробітної плати відповідним категоріям персоналу;

- інші виплати – виходячи із відповідного розміру їх здійснення.

Також в сучасних умовах господарювання процедура формування та розподілу фонду оплати праці повинна коригувати заробітну плату працівника залежно від ефективності його праці, яка визначає ступінь раціонального використання ресурсів торговельного підприємства. У цьому випадку зростання витрат на оплату праці повинно залежати від ціни праці поза зменшенням доходів підприємства тому, що збільшення у ціні продукту (собівартості) частки витрат на оплату праці відбуватиметься поруч із скороченням інших витрат (матеріальних та інших операційних витрат) в структурі витрат обігу.

Стимулювання на підприємстві здійснюється виходячи з мотивів праці персоналу, в іншому випадку, стимул може просто бути неефективним, що, власне, і відбувається в даний час на вітчизняних підприємствах, де система стимулювання праці персоналу недостатньо пов'язана з мотивами праці персоналу, і, як наслідок, працівники не зацікавлені в поліпшенні своїх результатів праці. Також необхідно відзначити те, що, з нашої точки зору, саме по собі благо теж не є стимулом, швидше стимулом є можливість отримання блага. На більшості підприємств працівники отримують заробітну плату два рази на місяць, але це ж не означає, що саме в ці два дні працівники працюватимуть посилено, з більшою віддачею. Хоча заробітна плата і не є благом, але вона є засобом для отримання певних матеріальних благ, і стимулом вона стане тільки тоді, коли частина заробітної плати буде змінною, щоб працівники розуміли, що вони можуть заробити більше, якщо працювати краще, стимулом стане можливість заробити більше, а постійна частина заробітної плати не є стимулом, вона є лише засобом утримання працівника на його робочому місці [14,с.1].

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямовано на більш повне використання у роботі сформованих компетенцій, задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника у колективі в результаті зарахування його до резерву керівників, переведення на вищу відповідальнішу посаду, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь і практичних навичок; на поглиблення інтересу до спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [9,с.335].

До видів нематеріальної мотивації розвитку працівників організації належать: офіційне визнання заслуг, зміна статусу працівника, збагачення змістовності праці та створення умов для творчості, гуманізація праці, залучення працівників до управління, програми професійного розвитку персоналу, стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи та ін [36,с.2].

Офіційне визнання заслуг працівника, який приділяє своєму розвитку належну увагу, передбачає нагородження його почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками; розміщення фотографії на дошці пошани; оголошення подяки, вручення подарунків з написом-подякою; присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, ліпшого працівника у певній сфері професійної діяльності – або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо); інформування колективу та громадськості про досягнення працівника у його розвитку та ін. [58,с.86].

Зміна статусу працівника сприяє нематеріальній мотивації його розвитку завдяки зарахуванню до резерву заміщення посад керівників і ключових працівників організації; підвищенню у посаді, рангу, кваліфікаційній категорії, розряді чи категорії; переведення до іншого більш перспективного

підрозділу; надання додаткових повноважень та обов'язків під час вирішення виробничих завдань тощо.

Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості і гуманізація праці спрямовані не тільки на повніше використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її інтересами, нахилами, здібностями, здоров'ям, рівнями освіти та професійної підготовки [36,с.5].

Залучення працівників до управління включають методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що дають змогу повніше задовольнити потреби фахівця вищої кваліфікації (потреби в належності і причетності, у визнанні, самоствердженні та самовираженні) і в такий спосіб забезпечити його подальший розвиток. Залучення працівників до управління передбачає надання їм можливості в організації приймати управлінські рішення, створювати робочі комітети, дорадчі групи, комісії тощо.

Програми професійного розвитку персоналу мають бути спрямовані на формування стратегічних, загальних і професійних компетенцій працівників організації. Працівники мають сприймати ці програми не як примусові дії з боку керівництва, а як заходи з нематеріального стимулювання їх розвитку, серйозне ставлення керівників до їх навчання та подальшого кар'єрного зростання.

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів формування системи стимулювання праці в різних аспектах управління. На думку ряду авторів [1-5], процес формування системи стимулювання праці на підприємстві доцільно розглядати як комплекс ряду взаємодоповнюючих етапів, які відображено на рис. 1.2.

Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи стимулювання праці можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [2,с.15].

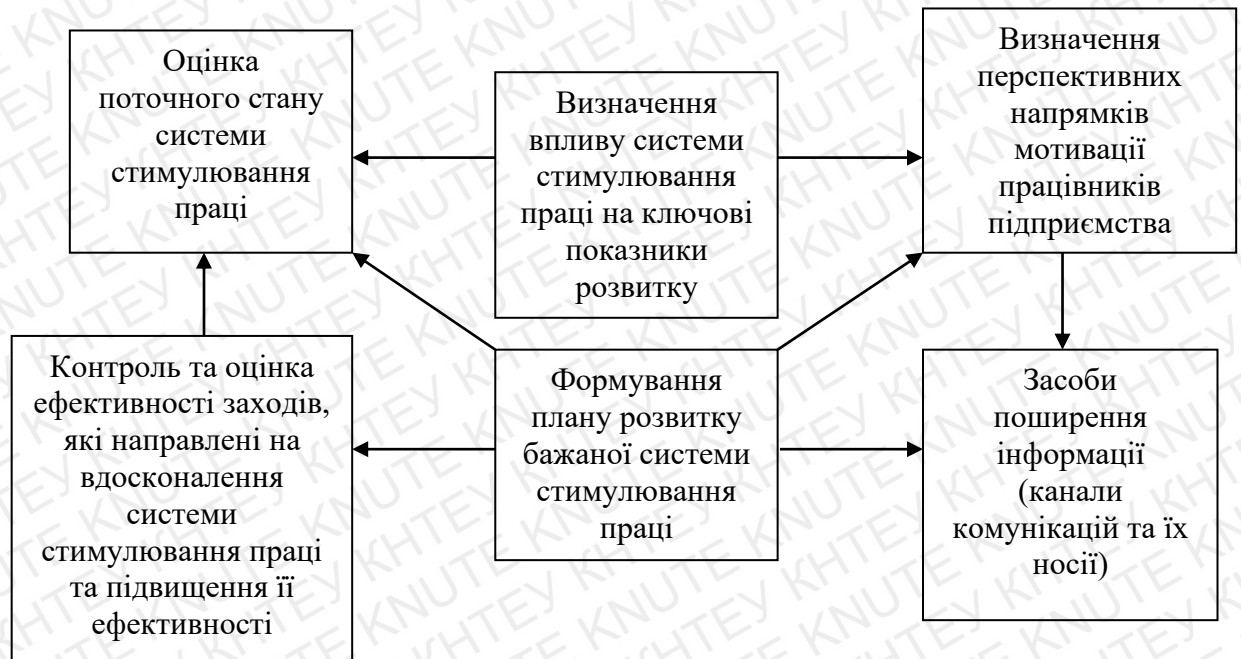


Рис. 1.2. Основні етапи процесу формування системи стимулювання праці на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [14,с.9]

Велике значення в процесі формування системи стимулювання праці і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи стимулювання праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи стимулювання праці відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи стимулювання праці. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи стимулювання праці. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи стимулювання праці на практиці [9,с.11].

На стимулювання праці впливає ряд факторів. Розглянемо їх детальніше:

1) Умови праці представляють собою сукупність факторів виробничого

середовища і трудового процесу, які впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці, витрати і результати праці [1,с.5] .

2) Зміна заробітної плати пов'язана з результатами праці. Необхідно аналізувати, за рахунок яких чинників відбувається підвищення продуктивності праці, його зв'язок з інтенсивністю праці, кількістю відпрацьованого часу, складністю праці та кваліфікації працівників.

3) Якість трудової діяльності - це якість продукції, що випускається і виконання трудового процесу.

4) Соціальні фактори також впливають на рівень стимулювання праці, тому необхідно враховувати ментальність населення, уявлення про соціальну справедливість при введенні соціальних гарантій і соціального захисту населення.

5) Прожитковий мінімум - це вартість мінімально необхідного людині набору життєвих засобів, благ, що дозволяють підтримувати життєдіяльність.

6) Споживчий кошик являє собою мінімальний набір продуктів, товарів і послуг, який потрібно для життєдіяльності людини.

7) Умови трудової мобільності надають можливість індивідам і соціальним групам здійснювати переміщення, переїзди в інші регіони, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці і розмір заробітної плати.

8) Ринкові фактори впливають на розмір і регулювання заробітної плати та залежать від рівня розвитку ринку праці. Досягнення високого рівня зайнятості є однією з основних цілей макроекономічної політики держави. Економічна система, що створює додаткову кількість робочих місць, ставить своїм завданням збільшення кількості суспільного продукту і тим самим задоволення більшою мірою матеріальних потреб населення. При неповному використанні наявних трудових ресурсів економічна система функціонує, не досягаючи межі своїх виробничих можливостей.

Процес економічної оцінки системи стимулювання праці досить часто ототожнюється з аналізом ефективності витрат на оплату праці та віддачі трудових ресурсів. Так, дійсно, економічні критерії віддачі витрат на оплату праці персоналу характеризують міру оптимальності використання трудових ресурсів (персоналу) компанії. Однак, у виробничих процесах є задіяними, крім персоналу також інші види ресурсів - фінансові, матеріальні, земля, енергоресурси, інформація, тощо.

Розглянемо основні показники оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві

№	Показники	Розрахунок
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	$K2 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ЧП}$
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ВП}$
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{ТО} / \Delta\text{ФОП}$
5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	$K5 = \Delta\text{ЧП} / \Delta\text{ФОП}$
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K6 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K7 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$
8.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці	$K8 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.} / \Delta\text{ФОП}$
9.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K9 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$
10.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K10 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$

*складено автором на основі: [58,с.91, 21,с.384, 14,с.7]

Отже, стимулювання праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів мотивації праці, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект

зростання продуктивності праці персоналу. Метою системи стимулювання праці підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Велике значення в процесі формування системи стимулювання праці і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи стимулювання праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Особливістю формування оптимальної системи стимулювання праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Трудові ресурси розглядаються як невід'ємний елемент цієї системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «МОЛЬФАР АГРО ГРУП».

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»

Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» засновано у 2017 році в м.Київ як компанія, що здійснює оптову торгівлю хімічною продукцією для агровиробників (пестициди, гербіциди, мінеральні добрива).

З метою економічної характеристики господарської діяльності підприємства варто визначити особливості формування його доходів, витрат, прибутку, майнового поотенацілу та рівня ефективності його використання. Тому для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп» у 2017-2019 рр., тис.грн

Стаття	Роки, тис.грн			Зміна за 2017-2018 рр.		Зміна за 2018-2019 рр.	
	2017	2018	2019	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29 302,0	35 992,8	43 861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Інші операційні доходи	558,4	740,2	900,4	181,8	160,2	32,6	21,6
Інші доходи	287,2	451,44	478,8	164,2	27,4	57,2	6,1
Разом доходи	30 147,6	37 184,4	45 240,4	7036,8	8056,0	23,3	21,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15 296,0	19 228,0	24 670,7	3932,0	5442,7	25,7	28,3
Інші операційні витрати	4 834,0	8 224,9	9 303,6	3390,9	1078,7	70,1	13,1

продовження табл. 2.1

Стаття	Роки, тис.грн			Зміна за 2017-2018 рр.		Зміна за 2018-2019 рр.	
	2017	2018	2019	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Інші витрати	249,2	283,7	368,4	34,5	84,7	13,8	29,9
Разом витрати	20 379,2	27 736,6	34 342,7	7357,4	6606,1	36,1	23,8
Фінансовий результат до оподаткування	9 768,4	9 447,8	10 897,7	-320,6	1449,9	-3,3	15,3
Податок на прибуток	1 758,3	1 700,6	1 961,6	-57,7	261,0	-3,3	15,3
Чистий прибуток (збиток)	8 010,1	7 747,2	8 936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3

Як бачимо з табл. 2.1, у 2017 році чистий дохід становив 29302,0 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 22,8% до 35992,8 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу підприємства від реалізації товарів становив 43861,2 тис.грн, що на 21,9% вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. Підприємство здійснювало прибуткову діяльність. У 2017 році обсяг чистого прибутку підприємства становив 4005,0 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 7,5% до 4304,0 тис.грн. У 2019 році обсяг чистого прибутку підприємства склав 4468,0 тис.грн, що на 3,8% вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. Зростання обсягу прибутку підприємства відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів.

Динаміку обсягу активів за 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу активів підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп» у 2017-2019 рр., тис.грн

Показники	Станом на кінець періоду (тис.грн):			Темп приросту, %	
	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2018 / 2017	2019 / 2018
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	523	783	652	49,7	-16,8
Основні засоби:	29408	25490	29790	-13,3	16,9
первісна вартість	66932	60392	67915	-9,8	12,5
знос	37524	34902	38124	-7,0	9,2
Інші необоротні активи	168	102	558	-39,4	447,4

продовження табл. 2.2

Показники	Станом на кінець періоду (тис.грн):			Темп приросту, %	
	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Усього за розділом I	30099	25592	30349	-15,0	18,6
II. Оборотні активи					
Запаси:	6154	6872	7124	11,7	3,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	360	1259	975	249,6	-22,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	107	80	204	-25,0	154,8
Гроші та їх еквіваленти	427	983	240	130,5	-75,6
Витрати майбутніх періодів	116	216	440	85,6	103,9
Інші оборотні активи	560	687	154	22,6	-77,5
Усього за розділом II	7724	10097	9137	30,7	-9,5
Баланс	37823	35689	39486	-5,6	10,6

Як свідчать дані табл. 2.2, за 2017-2018 рр. обсяг активів підприємства мав тенденцію до зниження на 5,6%. Зниження обсягу активів у цьому періоді було зумовлено зменшенням необоротних активів на 15%, зокрема в частині основних засобів на 13,3%. Оборотні активи підприємства у цьому періоді зросли на 30,7%.

Упродовж 2018-2019 рр. обсяг активів підприємства мав тенденцію до зростання на 10,6%. Збільшення обсягу активів у цьому періоді було зумовлено зростанням необоротних активів на 18,6%, зокрема в частині основних засобів на 16,9%. Оборотні активи підприємства у цьому періоді зменшились на 9,5% переважно за рахунок зменшення обсягу товарної дебіторської заборгованості на 22,6%.

Динаміку обсягу джерел фінансування за 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.3. Як свідчать дані табл. 2.3, за 2017-2018 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зниження на 5,6% як за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 5,6%, так і за рахунок зменшення обсягу власного капіталу на 4,4%. Упродовж 2018-2019 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зростання на 10,6% переважно за рахунок збільшення бсягу обсягу власного

капіталу на 16,9%, щоо було зумовлено реінвестуванням чистого прибутку минулого періоду у господарську діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягу джерел фінансування підприємства ТОВ «Мольфар
Агро Груп» у 2017-2019 рр., тис.грн**

Показники	Станом на кінець періоду (тис.грн):			Темп приросту, %	
	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2018 / 2017	2019 / 2018
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	22442	22442	22442	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10166	8730	14007	-14,1	60,4
Усього за розділом I	32607	31172	36449	-4,4	16,9
III. Поточні зобов'язання					
товари, роботи, послуги	1627	2080	1590	27,9	-23,5
розрахунками з бюджетом	560	293	53	-47,6	-81,8
розрахунками зі страхування	227	67	40	-70,6	-39,9
розрахунками з оплати праці	653	213	67	-67,3	-68,8
Інші поточні зобов'язання	2149	1864	1286	-13,3	-31,0
Усього за розділом III	5216	4517	3037	-13,4	-32,8
Баланс	37823	35689	39486	-5,6	10,6

Для більш глибокої оцінки діяльності підприємства доцільно також проаналізувати коефіцієнти, що виражають платоспроможність, фінансовий стан, ділову активність та рентабельність діяльності підприємства. Оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників.

Показники результативності функціонування підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп» характеризуються передусім показниками рентабельності (табл. 2.4).

Як можемо бачити з даних табл. 2.4, рівень рентабельності надання послуг підприємством у 2017 році складав 109,3%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 36,8% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «Мольфар Агро Груп»
у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельність реалізації, %	109,3	77,5	81,5	-31,9	4,0
Рентабельність поточних витрат, %	157,2	100,6	104,1	-56,7	3,5
Рентабельність активів, %	144,3	135,1	179,8	-9,2	44,7
Рентабельність основних засобів, %	30,3	28,2	32,3	-2,1	4,1
Рентабельність оборотних активів, %	110,9	86,9	92,9	-23,9	6,0
Рентабельність власного капіталу, %	1050,4	891,3	749,0	-159,1	-142,3
Рентабельність поточних зобов'язань, %	167,2	159,2	236,6	-8,0	77,4
Рівень операційного левериджу, %	91,6	87,2	77,8	-4,4	-9,4

Однак, у 2019 році значення даного показника становило 16,3%. Варто також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності поточних витрат 2018-2019 рр. на 3,5%.

Рентабельність активів підприємства у 2017 році становила 144,3%. У 2018 році даний показник скоротився на 9,2%, що було зумовлено зростанням обсягу активів. У 2019 році даний показник зріс на 44,7%, що було зумовлено переважанням темпів приросту чистого прибутку над темпами зростання активів. Аналогічну динаміку до показника рентабельності активів мав показник рентабельності оборотних активів, що підтверджувало залежність рівня прибутковості використання оборотних активів від зміни їх середньорічного обсягу.

Значення рівня операційного левериджу свідчило про зниження ефективності операційної діяльності підприємства, що було спричинено зниження рівня валового прибутку по відношенню до обсягів реалізації товарів.

Показник рентабельності основних засобів підприємства у 2017 році становив 30,3%. У 2018 році даний показник скоротився на 2,1%, що було зумовлено зростанням обсягу основних засобів. У 2019 році даний показник

зріс на 4,1%, що було спричинене переважанням темпів приросту чистого прибутку над темпами зростання основних засобів.

Рентабельність власного капіталу та поточних зобов'язань у 2017-2019 рр. виражали тенденцію до зниження результативності залучення як власних, так і позикових фінансових ресурсів для фінансування активів.

Отже, оборотні активи підприємства у 2019 році зменшились на 9,5% переважно за рахунок зменшення обсягу товарної дебіторської заборгованості на 22,6%. Упродовж 2018-2019 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зростання на 10,6% переважно за рахунок збільшення обсягу власного капіталу на 16,9%, що було зумовлено реінвестуванням чистого прибутку минулого періоду у господарську діяльність підприємства. Зростання доходів підприємства відбувалося швидше порівняно зі зміною майнового потенціалу (основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості). Внаслідок цього відбулося збільшення рівня ділової активності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. За результатами оцінки коефіцієнтів ліквідності було встановлено, що рівень платоспроможності підприємства перебуває на відносно достатньому рівні, оскільки обсяги оборотних активів перевищують обсяги поточних зобов'язань у 2-3 рази. Зростання фінансових результатів визначало позитивну динаміку показників рентабельності діяльності підприємства.

2.2. Оцінка системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»

Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» самостійно встановлює фонди, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів, передбачені законодавством, при цьому має право використати тарифні сітки і шкали співвідношення посадових окладів, які визначаються галузевими

угодами¹, як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та інших умов робіт.

Важливим аспектом аналізу стимулювання праці є оцінка показників чисельності та руху трудових ресурсів, оскільки вони впливають на формування витрат зі стимулювання праці. Як свідчать дані табл. 2.5 у 2017 році фактично кількість прийнятих працівників була більшою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,071 пунктів, коефіцієнт стабільності складу персоналу - 0,929 пункти.

У 2018 році чисельність прийнятих працівників дорівнювала чисельності звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,093.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників чисельності та руху персоналу ТОВ «Мольфар
Агро Груп» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	42	43	43	1,0	0,0	2,4	0,0
Прийнято працівників, осіб	2	2	3	0,0	1,0	0,0	50,0
Звільнено працівників, осіб	1	2	1	1,0	-1,0	100,0	-50,0
Коефіцієнти:							
- обороту з приймання	0,048	0,047	0,070	-0,001	0,023	-2,3	50,0
- обороту зі звільнення	0,024	0,047	0,023	0,023	-0,023	95,3	-50,0
- стабільності складу персоналу	0,929	0,907	0,907	-0,022	0,000	-2,3	0,0
- плинності кадрів	0,071	0,093	0,093	0,022	0,000	30,2	0,0

У 2019 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 1 особу. У цьому році значення показника плинності кадрів залишилося на рівні попереднього року. В цілому можна

¹ Галузева угода в галузі торгівлі URL: <https://robotodavets.org.ua/2017/08/02/9507.html>

говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2018-2019 рр. свідчила про певне зростання коливання його чисельності.

Проаналізуємо динаміку обсягу та структури витрат на стимулювання праці на досліджуваному підприємстві. Для цього було використано дані фінансово-економічного відділу, а саме – вивантажені з 1С звіти про річні обсяги нарахувань персоналу за 2017-2019 рр. У Додатку А наведено фінансову звітність підприємства, вивантажену з програм 1С. У Додатку Б наведено інформацію про місячні та річні посадові оклади у розрізі основної та додаткової заробітної плати.

З метою оцінювання обсягів та структури витрат на стимулювання праці на підприємство проаналізуємо спочатку узагальнюючі її показники, які наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягів витрат на стимулювання праці на ТОВ «Мольфар
Агро Груп» за 2017-2019 роки, тис.грн**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1. Основна заробітна плата	3179,4	5943,6	6128,4	2764,2	184,8	86,9	3,1
2. Додаткова заробітна плата	791,0	1430,1	1491,6	639,1	61,5	80,8	4,3
3. Обсяги заохочувальних та компенсаційних виплат	249,2	283,7	368,4	34,5	84,7	13,8	29,9
4. Витрати на нематеріальне стимулювання праці	83,1	99,3	128,9	16,2	29,7	19,5	29,9
5. Загальний обсяг витрат на стимулювання праці	4302,7	7756,7	8117,3	3454,0	360,7	80,3	4,6

Як можемо бачити з табл. 2.6., у 2017 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства становив 4302,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати складав 3179,4 тис.грн, додаткової заробітної плати – 791,0 тис.грн, обсяг заохочувальних та компенсаційних

виплат – 249,2 тис.грн, обсяг витрат на нематеріальне стимулювання – 83,1 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу витрат на стимулювання праці персоналу підприємства на 3454,0 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 2764,2 тис.грн, додаткової заробітної плати – на 639,1 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат – на 34,5 тис.грн, обсягу витрат на нематеріальне стимулювання – на 16,2 тис.грн.. У 2019 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства зріс на 360,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 184,8 тис.грн, додаткової заробітної плати – на 61,5 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат – на 84,7 тис.грн., витрат на нематеріальне стимулювання – 29,7 тис.грн.

У Додатку В наведено динаміку обсягу та структури основної і додаткової заробітної плати за 2017-2019 рр. у розрізі окремих категорій персоналу.

Як свідчать дані Додатку В, табл. В.1, протягом 2017-2018 рр. загальний обсяг фонду основної заробітної плати ТОВ «Мольфар Агро Груп» збільшився на 2764,2 тис.грн (+184,8%). Таке значне зростання фонду основної зарплати пояснюється тим, що компанія була зареєстрована 29.05.2017 рр. і заробітна плата виплачувалася з червня по грудень цього року. Протягом 2018-2019 рр. фонд основної заробітної плати збільшився на 86,9 тис.грн. (3,1%). Основними причинами зміни фонду основної заробітної плати у 2018-2019 рр. була зміна чисельності працівників за окремими категоріями посад, а також інші зміни базових тарифних ставок основної заробітної плати відповідно до механізму матеріального стимулювання досліджуваного підприємства.

З Додатку В, табл. В.2 можемо бачити, що на досліджуваному підприємстві впродовж 2017-2019 рр. найбільшу питому вагу у фонді основної заробітної плати займає основна заробітна плата відділу постачання і збуту, питома вага якої коливалася в межах 31,5-34,1 та основна заробітна плата адміністративно-господарського відділу 18,9-27,3%. При цьому варто

відмітити, що для відділу постачання та збуту підприємства питома вага основної зарплати в загальному її обсязі п підприємству мала тенденцію до поступового зниження. Це було зумовлено скороченням одного економіста з відділу постачання та збуту наприкінці 2018 року, що вплинуло на зміну загального обсягу основної заробітної плати в межах відділу в сторону зниження на 52,2 тис.грн.

Як свідчать дані Додатку В, табл. В.3., протягом 2017-2018 рр. загальний обсяг фонду додаткової заробітної плати по підприємству ТОВ «Мольфар Агро Груп» збільшився на 639,1 тис.грн (+80,8%). Таке значне зростання фонду додаткової зарплати пояснюється тим, що підприємств відкрилося у травні 2017 року і система додаткової матеріальної мотивації запрацювала ефективно лише наприкінці даного періоду. Протягом 2018-2019 рр. фонд додаткової заробітної плати збільшився на 61,5 тис.грн. (4,3%). Основними причинами зміни фонду додаткової заробітної плати у 2018-2019 рр. була зміна чисельності працівників за окремими категоріями посад, а також змін обсягів перміювання в залежності від досягнення працівниками відповідних результатів своєї роботи.

Як свідчать дані Додатку В, табл. В.4, протягом всього досліджуваного періоду найбільшу питому вагу в структурі річного фонду додаткової заробітної плати мав відділ постачання та збуту. Це зумовлено тим, що найвищий рівень преміювання та прив'язки заробітної плати до результатів роботи характерний для посад керівника і менеджерів відділу постачання та збуту.

Проаналізуємо обсяги витрат на нематеріальне стимулювання (табл. 2.7).

Обсяг витрат на нематеріальне стимулювання складав у 2017 році 83,1 тис.грн, а у 2018 році він збільшився на 16,2 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних – на 4,5 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу – на 5,9 тис.грн; витрат на організацію корпоративів для працівників – на 4,6 тис.грн.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів витрат на нематеріальне стимулювання праці на ТОВ
«Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки, тис.грн**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1. Ватість оплачуваних додаткових відгулів (вихідних) працівникам	16,3	20,8	42,1	4,5	21,3	27,6	102,4
2. Витрати на заходи з професійного навчання персоналу	42,7	48,6	52,4	5,9	3,8	13,8	7,8
3. Витрати на організацію корпоративів для працівників	24,1	29,9	34,4	5,8	4,6	24,2	15,2
<i>Разом витрати на нематеріальне стимулювання</i>	<i>83,1</i>	<i>99,3</i>	<i>128,9</i>	<i>16,2</i>	<i>29,7</i>	<i>19,5</i>	<i>29,9</i>

У 2019 році обсяг витрат на нематеріальне стимулювання збільшився на 29,7 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних – на 21,3 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу – на 3,8 тис.грн; витрат на організацію корпоративів для працівників – на 4,6 тис.грн.

Проведемо оцінювання впливу факторів на зміну обсягу стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка впливу факторів на зміну обсягів стимулювання персоналу праці
ТОВ «Мольфар Агро Груп» у 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяги стимулювання праці, тис.грн.	4302,7	7756,7	8117,3	3454,0	360,7	80,3	4,6
Кількість працівників, чол.	42	43	43	1,0	0,0	2,4	-

продовження табл. 2.8

Показник	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середній обсяг основної та додаткової заробітної плати, тис. грн на 1-г працівника в рік	94,5	171,5	177,2	76,9	5,7	81,4	3,3
Середній обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат, тис. грн на 1-г працівника в рік	5,9	6,6	8,6	0,7	2,0	11,2	29,9
Зміна обсягів стимулювання праці за рахунок:	x	x	x	x	x	x	x
- зміни кількості працівників	x	94,5	0	x	x	x	X
- зміни середньої основної а додаткової заробітної плати на 1-го працівника	x	3308,8	246,3	x	x	x	x
- зміни середнього обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат на 1-го працівника	x	50,7	114,4	x	x	x	x
<i>Загальна зміна обсягу стимулювання праці</i>	x	3454,0	360,7	x	x	x	x

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2017-2018 рр. загальна зміна обсягу стимулювання праці складала 3454,0 тис.грн, тому числі за рахунок зростання кількості працівників обсяг стимулювання праці збільшився на 94,5 тис.грн, за рахунок зростання середньої основної та додаткової заробітної плати на 81,4 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 3308,8 тис.грн, за рахунок збільшення середнього розміру заохочувальних та компенсаційних виплат на 1-го працівника на 0,7 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 50,7 тис.грн.

У 2017-2018 рр. зміна обсягу стимулювання праці складала 360,7 тис.грн, тому числі за рахунок зростання середньої основної та додаткової

заробітної плати на 5,7 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 246,3 тис.грн, за рахунок збільшення середнього розміру заохочувальних та компенсаційних виплат на 1-го працівника на 2,0 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 114,4 тис.грн.

Надалі розглянемо показники формування фонду оплати праці на ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки, які наведено у табл. 2.9. У 2017 році середньомісячний обсяг заробітної плати в розрахунку на 1-го працівника підприємства становив 13,5 тис.грн., при цьому обсяг загального фонду оплати праці складав 4219,6 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання річного фонду оплати праці на 3437,8 тис.грн або на 81,5%, а розмір середньомісячної заробітної плати збільшився н 0,8 тис.грн або на 5,8%.

Таблиця 2.9

Показники формування фонду оплати праці на ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	43	1,0	-	2,4	-
2.Середня місячна заробітна плата, тис.грн./ос.	13,5	14,3	14,8	0,8	0,5	5,8	3,3
3. Загальний фонд оплати праці, тис.грн. (з табл. 2.8)	4219,6	7657,4	7988,4	3437,8	331,0	81,5	4,3

У 2019 році відбулося зростання загального фонду оплати праці на 331,0 тис.грн або на 4,3%, а розмір середньомісячної заробітної плати збільшився н 0,5 тис.грн або на 3,3%.

Важливим етапом аналізу стимулювання праці є порівняльна характеристика системи оплати праці на підприємстві та в економіці. Тому доцільно порівняти середній рівень заробітної плати, продуктивності праці

на досліджуваному підприємстві та в цілому по галузі роздрібної торгівлі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка середньої заробітної плати в Україні, в галузі,
на підприємстві ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 рр.**

Рік	Мінімальна зарплата в Україні, грн	Рівень середньої заробітної плати, грн.	Середня заробітна плата в галузі (оптова торгівля), грн.*	Середня заробітна плата на ТОВ «Мольфар Агро Груп», грн
2017	3200	4195	5826	13505
2018	3723	4691	6947	14290
2019	4173	7105	7594	14767

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.10, можемо стверджувати, що середньомісячна заробітна плата на підприємстві ТОВ «Мольфар Агро Груп» значно перевищувала мінімальний розмір, а також показники середньої зарплати по Україні та галузі (оптова торгівля). Це пояснюється тим, що багато підприємств галузі працюють за схемами виплати зарплати в конвертах і тому реальні дані стосовно обсягів нарахованої зарплати не потрапляють у офіційну статистику. Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» працює повністю в офіційній площині та не виплачує заробітних плат у конвертах.

Отже, проаналізувавши основні особливості стимулювання праці на підприємстві, можна сказати, що в цілому загальний його обсяг має тенденцію до зростання. У 2019 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства зріс на 360,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 184,8 тис.грн, додаткової заробітної плати – на 61,5 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат – на 84,7 тис.грн., обсяг витрат на нематеріальне стимулювання – на 29,7 тис.грн. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення на користь

основної заробітної плати. Зростання фонду оплати праці однак в значній мірі спостерігається за рахунок зростання додаткової заробітної плати. У 2019 році обсяг витрат на нематеріальне стимулювання збільшився на 29,7 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних – на 21,3 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу – на 3,8 тис.грн; витрат на організацію корпоративів для працівників – на 4,6 тис.грн.

2.3. Аналіз ефективності системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп»

Аналіз ефективності системи стимулювання праці підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп» передбачає визначення коефіцієнтів, які виражають її результативність по відношенню до формування ключових показників діяльності підприємства.

Ключові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ключові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Питома вага витрат на нематеріальне стимулювання в загальному обсязі стимулювання праці	1,9	1,3	1,6	-0,7	0,3	-33,7	24,1
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці, %	73,9	76,6	75,5	2,7	-1,1	3,7	-1,5
Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці, %	18,4	18,4	18,4	0,1	-0,1	0,3	-0,3

продовження табл. 2.11

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат в загальному обсязі стимулювання праці, %	7,7	4,9	6,1	-2,8	1,2	-36,1	24,1
Питома вага витрат на стимулювання праці у поточних витратах, %	20,7	27,6	23,3	6,9	-4,3	-	-

Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці у 2017 році становила 75,3%, додаткової заробітної плати – 18,7%, інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 5,9%, витрат на нематеріальне стимулювання – 1,9%. У 2018 році відбулося незначне зростання частки основної заробітної плати в сумі витрат на стимулювання праці. У 2019 році питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці становила 76,6%, додаткової заробітної плати – 18,9%, інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 54,5 %. Варто відмітити, що частка основної заробітної плати превалює, що свідчить про незначну гнучкість системи стимулювання праці. Це наводить на думку щодо необхідності пошуку більш гнучких форм оплати праці.

Динаміку показників відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці наведено на рис. 2.1.

Показники відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці свідчать про незначне покращення рівня результативності процесу стимулювання праці у 2019 році, що призвело до зростання обсягу доходів на 0,8 грн у розрахунку на 1 грн витрат на стимулювання праці. Це такж підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності витрат на стимулювання праці (зростання у 2019 році на 10,7%) та обсягу прибутку до обсягу витрат на стимулювання праці

(зростання у 2019 році на 0,1 грн).



Рис. 2.1. Динаміка відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці за 2017-2019 рр., пунктів

У структурі поточних витрат у 2019 році також можна було спостерігати зниження частки витрат на стимулювання праці на 4,3%.

Динаміку показників рентабельності витрат на стимулювання праці наведено на рис. 2.2.

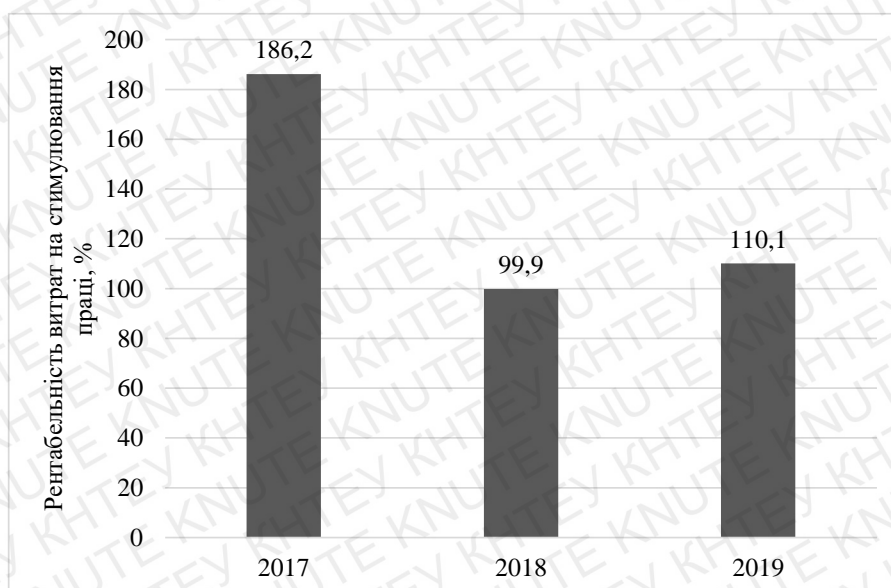


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності витрат на стимулювання праці за 2017-2019 рр., %

Показник рентабельності витрат на стимулювання праці у 2017 році становив 186,2%, а у 2018 році знизився до 99,9%. Зниження результативності витрат на стимулювання праці зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2018 році. У 2019 році відбулося незначне зростання рентабельності витрат на оплату праці до 110,1%.

Додаткові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки наведено у табл. 2.12.

Характеризуючи дані показників таблиці 2.12, можна стверджувати, що в цілому протягом 2017-2019 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці.

Таблиця 2.12

Додаткові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки

№	Показники	Умовні позначення	Період		Зміна у 2017-2019 рр.	
			2018 / 2017	2019 / 2018	Абсолютна, пунктів	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \frac{\Delta\text{ФОП}}{\Delta\text{Тоб}}$	1,512	0,848	-0,664	-43,9
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	$K2 = \frac{\Delta\text{ФОП}}{\Delta\text{ЧП}}$	1,920	0,896	-1,024	-53,3
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	$K3 = \frac{\Delta\text{ФОП}}{\Delta\text{ВП}}$	1,552	0,903	-0,649	-41,8
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \frac{\Delta\text{ТО}}{\Delta\text{ФОП}}$	0,661	1,179	0,518	78,3

продовження табл. 2.12

№	Показники	Умовні позначення	Період		Зміна у 2017-2019 рр.	
			2018 / 2017	2019 / 2018	Абсолютна, пунктів	Відносна, %
5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	$K5 = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta \text{ФОП}}$	0,521	1,116	0,595	114,3
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K6 = \frac{\Delta \text{Пр.} / \Delta \text{ФОП}}$	0,646	1,179	0,533	82,5
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K7 = \frac{\Delta \text{Пр.} / \Delta \text{Ср. з/пл}}$	0,661	1,179	0,518	78,3

Також позитивним є зростання у 2018-2019 рр. співвідношення темпів зростання чистого прибутку та фонду оплати праці, що свідчить про зростання рівня прибутковості системи стимулювання праці. Позитивну динаміку також мають показники співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фонду оплати праці.

Таким чином, можемо стверджувати, що зростання рівня мотивації персоналу відобразалося в збільшенні результируючих показників господарської діяльності - товарообороті та валовому і чистому прибутку.

В сфері управління фондом оплати праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» необхідно відмітити тенденцію до зростання рівня витрат на оплату праці в структурі операційних витрат підприємства упродовж 2017-2018 рр (рис. 2.3).

Характеризуючи показник частки фонду оплати праці у операційних витратах (рис. 2.3) можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці по відношенню до інших витрат. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці.

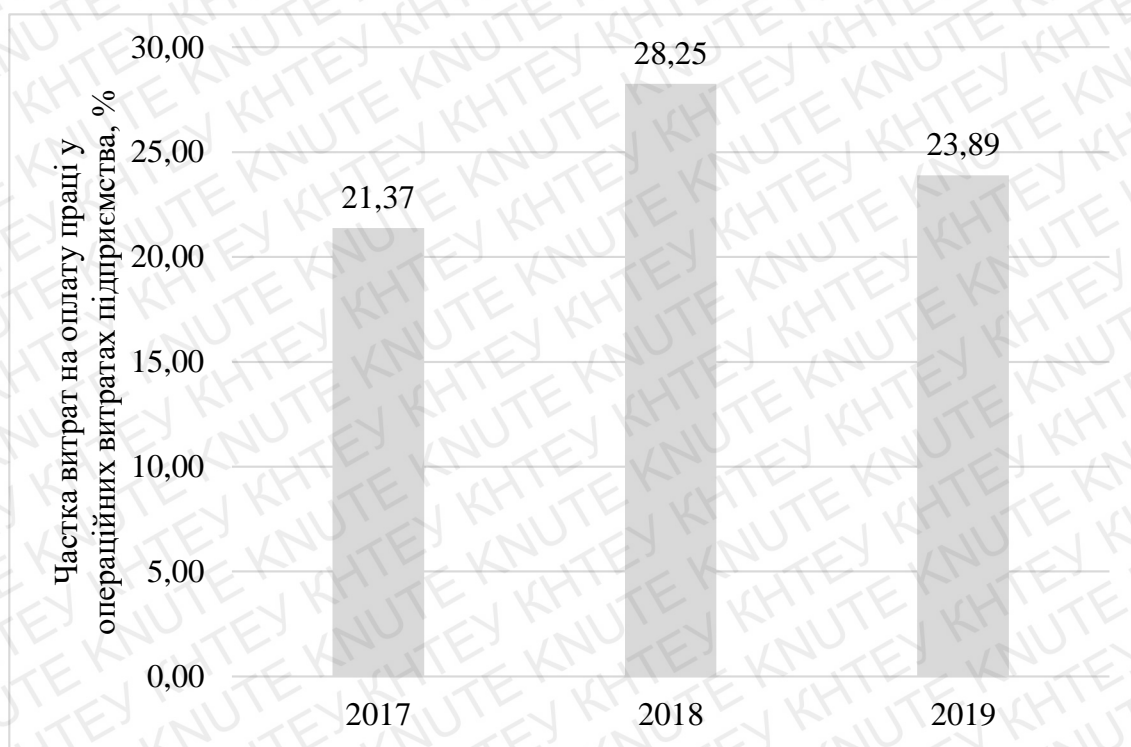


Рис. 2.3. Динаміка рівня витрат на оплату праці в структурі операційних витрат підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп» у 2017-2019 рр., %

Для оцінки ефективності формування фонду оплати праці на підприємстві доцільно провести аналіз продуктивності праці та співвідношення темпів зростання продуктивності з темпами зростання витрат на оплату праці (табл. 2.13).

Отже, як свідчать дані табл. 2.12, у 2018 році порівняно з 2017 роком продуктивність праці збільшилась на 139,4 тис.грн., а фонд оплати праці зріс на 3403,3 тис.грн. Зростання продуктивності праці було зумовлене збільшенням обсягу чистого доходу в аналізованому періоді, що вплинуло на збільшення собівартості реалізації, але також вплинуло на більш виражене зростання витрат обігу – в т.ч. і фонду оплати праці. Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1-го працівника в даному періоді мав тенденцію до скорочення на 10,5 тис.грн або на 5,5%. Аналогічним чином було спричинене і зниження показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 2,5 грн або на 33,9%.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності системи матеріального стимулювання ТОВ
«Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис.грн.	29302,0	35992,8	43861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Фонд оплати праці, тис.грн.	3970,4	7373,7	7620,0	3403,3	246,3	85,7	3,3
Чистий прибуток, тис.грн.	8010,1	7747,2	8936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	43	1,0	0,0	2,4	0,0
Продуктивність праці, тис.грн.	697,7	837,0	1020,0	139,4	183,0	20,0	21,9
Обсяг чистого прибутку на 1-го працівника, тис.грн.	190,7	180,2	207,8	-10,5	27,6	-5,5	15,3
Зарплатовіддача, грн	7,4	4,9	5,8	-2,5	0,9	-33,9	17,9

У 2019 році порівняно з 2018 році спостерігалось зростання продуктивності праці та фонду оплати праці відповідно на 21,9% та 3,3%, Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1-го працівника в даному періоді мав тенденцію до зростання на 27,6 тис.грн або на 15,3%. Аналогічним чином було спричинене і зростання показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 0,9 грн або на 17,9%.

Також проаналізуємо більш глибоко показники економічної ефективності матеріального стимулювання за допомогою наступних показників: зарплатомісткість (в цілому по підприємству та по операційному персоналу); продуктивність праці операційного персоналу, тощо. Врахування темпу інфляції по галузі є важливим бл більш достовірного визначення аналізованих показників.

Всі наведені показники доцільно відкоригувати на середній темп інфляції на продовольчі товари за кожен рік аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники поглибленої оцінки ефективності системи стимулювання
праці на підприємстві ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід, тис.грн	29302,0	35992,8	43861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Темп інфляції	1,12	1,16	1,15	0,0	0,0	3,6	-0,9
Чистий дохід в порівняних цінах, тис.грн	26162,5	31028,3	38140,2	4865,8	7111,9	18,6	22,9
Чисельність працівників загальна, осіб	42	43	43	1,0	-	2,4	0,0
Чистий прибуток, тис.грн	8010,1	7747,2	8936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3
Витрати на оплату праці по підприємству, тис.грн	3970,4	7373,7	7620,0	3403,3	246,3	85,7	3,3
Продуктивність праці всього персоналу (в порівняних цінах)	622,9	721,6	887,0	98,7	165,4	15,8	22,9
Зарплатовіддача всього персоналу (в порівняних цінах)	6,6	4,2	5,0	-2,4	0,8	-36,1	18,9
Зарплатомісткість всього персоналу (в порівняних цінах)	0,152	0,238	0,200	0,086	-0,038	56,6	-15,9

Як свідчать дані табл. 2.14, в цілому у 2017-2018 рр. спостерігалось зростання показників продуктивності праці (скригваної на темп інфляції) в цілому по підприємству та у розрізі комерційного персоналу. Основними причинами зростання продуктивності праці на підприємстві є вплив ринкових факторів зростання частки ринку (у 2017 році підприємство відкрилось на стрімко почало нарощувати обсяги діяльності), внаслідок чого відбулось зростання показника чистого доходу від реалізації. При цьому чисельність працівників зростає усього на 1 особу. У 2018 році за рахунок зростання чистого доходу від реалізації відбулося зростання продуктивності праці (у порівняних цінах), але середній рівень торговельної націнки (внаслідок виходу на ринок) не збільшувався, але і знижувався у деякі місяці,

що вплинуло на зниження рентабельності використання фонду оплати праці у 2017-2019 рр. У 2018-2019 рр. можна було спостерігати збільшення показників зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці.

Отже, підбиваючи підсумки даного питання, можна сказати, що показники відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці свідчать про незначне покращення рівня результативності процесу стимулювання праці у 2019 році, що призвело до зростання обсягу доходів на 0,8 грн у розрахунку на 1 грн витрат на стимулювання праці. Це такж підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності витрат на стимулювання праці (зростання у 2019 році на 10,7%) та обсягу прибутку до обсягу витрат на стимулювання праці (зростання у 2019 році на 0,1 грн). У структурі поточних витрат у 2019 році також можна було спостерігати зниження частки витрат на стимулювання праці на 4,3%. Можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці у обсягах товарообороту. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці. Протягом 2017-2019 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці. Зростання зарплатовіддачі та продуктивності праці на підприємстві свідчить про те, що система стимулювання праці в цілому є ефективною, однак може бути покращена за рахунок впровадження більш гнучких механізмів оплати праці. Показник рентабельності витрат на стимулювання праці у 2017 році становив 186,2%, а у 2018 році знизився до 99,9%. Зниження результативності витрат на стимулювання праці зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2018 році. У 2019 році відбулося незначне зростання рентабельності витрат на оплату праці до 110,1%.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «МОЛЬФАР АГРО ГРУП» НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД

В даному розділі здійснимо обґрунтування системи стимулювання праці на плановий період. Спробуємо обґрунтувати передумови та можливі наслідки застосування гнучких моделей стимулювання праці для ТОВ «Мольфар Агро Груп». Необхідність впровадження гнучких моделей стимулювання праці визначена проблемою матеріального стимулювання. Оскільки заробітна плата та працівників підприємства пов'язана тільки з результативністю компанії в цілому, не зрозуміло, який внесок у загальні результати конкретного працівника. Крім того, у зв'язку з триваючим ростом підприємства (в першу чергу у зв'язку зі зростанням числа його працівників), все більшої гостроти набуває питання «внутрішньої» справедливості і «зовнішньої» конкурентоспроможності базових ставок заробітної плати. Для подолання зазначених проблем пропонуємо розглянути можливість впровадження однієї з гнучких моделей матеріального стимулювання «Гнучка сітка» або «Грейд». Вибір моделі на стадії реалізації.

Обґрунтуємо можливість використання моделі «Гнучка сітка» та модель «Грейд».

Суть моделі «Гнучка сітка» полягає у перміюванні персоналу виходячи з визначення рівня досягнення результатів роботи по окремих напрямках роботи підприємства. Цей рівень відповідає значенню відповідного коефіцієнта, який перемножується на посадовий оклад і після чого визначається сума додаткової заробітної плати. Так, для преміювання представників топ-менеджменту передбачається визначення коефіцієнтів за результати роботи підприємства в цілому та ввірених їм підрозділів. Для преміювання лінійного персоналу до уваги беруться їх персональні показники та показники роботи відділу. Розрахунок посадових окладів та розміру можливої додаткової заробітної плати за гнучкою моделлю «Гнучка сітка» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники визначення посадових окладів за моделлю «Гнучка сітка»

Категорії персоналу	Основна заробітна плата, план на 2021 р., тис.грн	Коефіцієнти дорозрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад)					Додаткова заробітна плата на 2021 рік, тис.грн
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумк и роботи відділу	Виконан-ня функціона льних обов'язків	Підсумк и роботи пов'яза ного відділу		
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2		
1	2	3	4	5	6	7	
Директор	365	0,4		0,1		182	
Заступник директора	220	0,35		0,15		182	
Секретар	124	0,1		0,12		80	
Головний юрист	227	0,1		0,3		146	
Юрист	165	0,1		0,3		146	
Відділ постачання та збуту	2106,1						
в т.ч.	0,0					0	
Начальнк відділу постачання та збуту	220,2	0,1	0,15	0,05		109	
Економіст з постачання та збуту	330,4		0,08	0,05		47	
Товарознавець	316,6		0,08	0,05		47	
Регіональний менеджер	185,8		0,16	0,08		88	
Менеджер по закупівлі	819,0		0,1	0,08		66	
Менеджер по збуту	234,0		0,08	0,07		55	
Фінансово-економічний відділ	688,3						
в т.ч.	0,0					0	
Начальник фінансово-економічного відділу	255,6		0,19	0,05		88	
Старший економіст	157,3		0,05	0,16		77	
Економіст I категорії	275,3		0,05	0,16		77	
Бухгалтерія	578,2						
в т.ч.						0	
Головний бухгалтер	234,0		0,16	0,05		77	
Бухгалтер- обліковець	344,1		0,03	0,1		47	
Бухгалтер-касир	0,0		0,05	0,14		69	
Відділ кадрів	390,7						
в т.ч.	0,0					0	
Начальник відділу кадрів	225,5		0,15	0,05		73	
Обліковець	165,2		0,1	0,05		55	
Адміністративно-господарський відділ	1830,8						
в т.ч.	0,0					0	
Інженер-електрик	302,8		0,03	0,17		73	
Вантажник	330,4		0,03	0,17		73	
Водій	454,3		0,03	0,17		73	
Охоронець	413,0		0,03	0,12		55	
Прибиральниця	330,4		0,03	0,17		73	
Разом	6695,3	x	x	x	x	736,9	

Сутність моделі «Грейд» полягає у тому, що розрахунок додаткової заробітної плати відповідно до неї базується на визначенні рівня значущості окремої посади, а також складності виконання нею посадових обов'язків та впливу результатів роботи посади на підприємство. Розрахунок посадових окладів за гнучкою моделлю «Грейд» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники визначення посадових окладів за моделлю «Грейд»

Категорії персоналу	Базовий розрахунок посадового окладу, тис.грн	Система грейдів			Додаткова заробітна плата, тис.грн
		Грейд посади	Грейд за виконання плану	Грейд за складність роботи	
		% (від 0 до 80)	% (від 0 до 50)	% (від 0 до 50)	
1	2	3	4	5	6
Директор	365	40,00%	15,00%		201
Заступник директора	220,2	40,00%	30,00%		154
Секретар	123,9	40,00%	3,00%		53
Головний юрист	227,1	60,00%	3,00%		143
Юрист	165,2	40,00%	3,00%		71
Відділ постачання та збуту	2106,1				0
в т.ч.					0
Начальник відділу постачання та збуту	220,2	15,00%	25,00%		88
Економіст з постачання та збуту	330,4	15,00%	10,00%	15,00%	132
Товарознавець	316,6	15,00%	10,00%	15,00%	127
Регіональний менеджер	185,8		40,00%		74
Менеджер по закупівлі	819,0	5,00%	40,00%		369
Менеджер по збуту	234,0	5,00%	40,00%		105
Фінансово-економічний відділ	688,3				0
в т.ч.					0
Начальник фінансово-економічного відділу	255,6	25,00%	15,00%		102
Старший економіст	157,3	15,00%	10,00%	15,00%	63
Економіст I категорії	275,3	15,00%	10,00%	15,00%	110
Бухгалтерія	578,2				0
в т.ч.					0
Головний бухгалтер	234,0	30,00%	5,00%		82
Бухгалтер-обліковець	344,1	5,00%		30,00%	120
Бухгалтер-касир	0,0	10,00%		30,00%	0
Відділ кадрів	390,7				0
в т.ч.					0
Начальник відділу кадрів	225,5	25,00%	15,00%		90
Обліковець	165,2	25,00%	15,00%		66
Адміністративно-господарський відділ	1830,8				0
в т.ч.					0
Інженер-електрик	302,8	5,00%		30,00%	106

продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Вантажник	330,4	5,00%		25,00%	99
Водій	454,3	5,00%		15,00%	91
Охоронець	413,0	5,00%		20,00%	103
Прибиральниця	330,4	5,00%		25,00%	99
Разом	6695,3	x	x	x	622,2

Визначення цільових параметрів стимулювання праці має ґрунтуватися для ТОВ «Мольфар Агро Груп» на основних показниках розвитку та необхідного рівня забезпечення обсягу діяльності трудовими ресурсами.

Основними цільовими параметрами системи стимулювання праці є наступні:

- чисельність персоналу підприємства;
- індивідуалізація системи оплати праці;
- визначення тарифної сітки стимулювання праці (основної та додаткової заробітної плати);
- обсяги необхідних доходів для покриття витрат на оплату праці у плановому періоді;
- напрямки нематеріального стимулювання персоналу.

У процесі визначення цільових параметрів, що характеризують можливості формування системи стимулювання праці досліджуваного варто врахувати перспективи розширення обсягів діяльності.

У 2021 році підприємством планується здійснити розширення ринку. У 2020 році фактична частка ринку підприємства складала 4,5% на ринку Київської області в оптово-роздрібній торгівлі хімічною продукцією для агровиробників. У 2021 році прогнозується розширення обсягів діяльності на рівні до 30%, в результаті чого прогнозована частка ринку має збільшитися до 5,85%, або на 1,35%.

Основними напрямками розширення обсягів діяльності є збільшення обсягів закупівлі та реалізації хімічної продукції для агровиробників через власну дилерську мережу, а також налагодження обсягів експорту агросировини – к новий напрям діяльності на зовнішньому ринку. Для

здійснення запланованих заходів по розширенню обсягів діяльності необхідної для розширення штату торговельного персоналу – менеджерів із закупівлі та збуту. При цьому таргетований темп росту ринку (окрім інерційної динаміки щорічних темпів зростання) становитиме 10%.

Проведемо прогнозування чисельності персоналу для визначення обсягу витрат на стимулювання праці на 2020-2021 рр. З цією метою використаємо факторно-аналітичний метод, відповідно до якого

Для планування чисельності можна використати співвідношення середньорічного темпу приросту чисельності працівників та доходу (виручки від реалізації), тобто коефіцієнта еластичності. Таким чином:

$$Ч_{план} = \left[Ч_{зв} * \left(1 + \frac{Д_{план}}{Д_{звіт} \times K_{ел}} \right) \right], \quad (3.1.)$$

де, $Ч_{план}$ – планова чисельність працівників; $Ч_{зв}$ – чисельність працівників підприємства звітного періоду; $Д_{план}$ – планова виручка; $Д_{звіт}$ – значення виручки звітного періоду; $K_{ел}$ – значення коефіцієнта еластичності зміни доходу залежно від зміни чисельності працюючих.

Квадратні дужки означають, що значення планової чисельності береться як ціла частина від числа, яке отримаємо при розрахунках, проведених за формулою 3.1.

Для планування чисельності працівників необхідно здійснити планування доходу підприємства на 2021 рік.

Плановий обсяг та структура виручки підприємства є вихідними для планування та прогнозування всіх інших показників діяльності підприємства. Тому планування доходу є найбільш відповідальним етапом при плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Для планування виручки ТОВ «Мольфар Агро Груп» на 2020-2021 було використано статистичний метод на основі середньорічного темпу росту.

Для здійснення прогнозу за цим методом було визначено темп росту доходу за три роки ($Тр_d = 1,219$). Тобто:

$$D_{\text{план}} = D_{\text{зв}} * T_{\text{рД}} * T_{\text{рр}}, \quad (3.2)$$

де, $D_{\text{план}}$ – плановий обсяг доходу, $D_{\text{зв}}$ – обсяг доходу звітного періоду (2019 року), $T_{\text{рД}}$ – фактичний середньорічний темп росту доходів, $T_{\text{рр}}$ – темп росту ринку у плановому періоді.

Тобто дохід 2020-го (планового) року дорівнює:

$$D_{2020} = 43861 * 1,219 = 53450 \text{ тис.грн.}$$

$$D_{2020} = 48905 * 1,219 * 1,1 = 71648 \text{ тис.грн.}$$

Необхідно відмітити, що для розрахунку середньорічного темпу росту доходу було взято більш коректну формулу: $T_p = \sqrt[n-1]{\frac{D_n}{D_0}}$. яка дозволяє більш обґрунтовано визначити середній темп зростання доходів протягом усього аналізованого періоду.

Тепер визначимо коефіцієнт еластичності зміни виручки підприємства в залежності від чисельності працівників (КП):

$$K_{ел} = \frac{\Delta D}{\Delta КП}, \quad (3.3)$$

Для розрахунку коефіцієнту еластичності побудовано табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Розрахунок значення коефіцієнта еластичності зміни доходу за кількістю працюючих

Показник	2018	2019	Темп приросту, %
Чистий дохід, тис.грн	29 302	43 861	0,50
Чисельність працівників, осіб	42	43	1
Коефіцієнт еластичності	0,497		-

Тепер, використовуючи формулу 3.1., ми можемо визначити планове значення чисельності працюючих, необхідних для забезпечення обсягу діяльності, спрогнозованого на 2021 рік.

$$Ч_{2020} = \left[43 * \left(1 + \frac{53450}{43861 * 0,497} \right) \right] = [46,45] = 47$$

$$Ч_{2021} = \left[47 * \left(1 + \frac{59982}{48905 \times 0,497} \right) \right] = [50,69] = 51$$

Економічний зміст отриманого результату означає, що для забезпечення у 2021 році прогнозного значення обсягу діяльності (доходу) на рівні 59982 тис.грн, за умови незмінності продуктивності праці, підприємству необхідно мати не менше 51 особи за середньообліковою чисельністю. Логічно, що для забезпечення прогнозного доходу підприємству необхідно бути взяти на роботу як мінімум ще одного працівника основного персоналу.

Наступним кроком при визначенні цільових параметрів планового стимулювання праці є визначення тарифної сітки окладів та додаткової заробітної плати по підприємству. Визначення планової середньорічної заробітної плати на 2021 рік буде наступним цільовим параметром обґрунтування формування та використання стимулювання праці досліджуваного підприємства ТОВ «Мольфар Агро Груп».

У процесі індексування фонду оплати праці на ТОВ «Мольфар Агро Груп» потрібно враховувати певні нюанси. По-перше, підприємству не вигідно в значних обсягах індексувати фонд оплати праці основної заробітної плати, оскільки це не вигідно з точки зору податкової оптимізації. По-друге, не існує чітких нормативів індексування додаткової заробітної плати. Прогнозований темп інфляції у 2021 році на рівні 15,2% [66] обґрунтовано Мінфіном України виходячи з середнього подорожчання рівня життя в країні та необхідності підняти загальний рівень оплати праці з метою більш ефективного стимулювання праці. При цьому середньорічне зростання витрат на оплату праці було у 2017-2019 рр. значно нижчим за 15,2%. Тому, індексувати заробітну плату на цей показник є нераціонально. Тому за основу для індексації зарплати пропонуємо прийняти середнє значення між темпом приросту фонду оплати праці у 2019 році та прогнозним темпом інфляції:

$$K_i = (15,2 + 3,3) / 2 = 9,25\%$$

Таким чином, у 2021 році передбачається зростання середньомісячної заробітної плати 1-го працівника на 9,25%.

Виходячи з прогнозної кількості працівників у 2020-2021 рр. та прогнозованого індексування виплат персоналу було визначено прогнозні обсяги витрат на стимулювання праці, включаючи витрати фонду оплати праці та нематеріального стимулювання. При цьому зростання витрат на нематеріальне стимулювання здійснено пропорційно до збільшення фонду оплати праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Планові обсяги фонду оплати праці ТОВ «Мольфар Агро Груп» на 2020-2021 рр.

Показники	ФАКТ	ПЛАН (без зміни системи стимулювання)		ПЛАН (з урахуванням впровадження більш гнучкої системи мотивації)	
		2019	2020	2021	2021
1. Основна заробітна плата	6128,4	7265,4	8555,7	6844,6	
2. Додаткова заробітна плата	1491,6	1768,3	2082,4	3793,5	
3. Обсяги заохочувальних та компенсаційних виплат	368,4	436,7	514,3	514,3	
4. Витрати на нематеріальне стимулювання праці	128,9	152,9	180,0	180,0	
5. Загальний обсяг витрат на стимулювання праці	8117,3	9623,3	11332,5	11332,5	

Як свідчать результати порівняння (табл. 3.4), в цілому гнучкі моделі дозволяють забезпечити економію на фонді оплати праці. Але варто зауважити, що зниження додаткової заробітної плати не відбивається негативно на продуктивності роботи персоналу за рахунок двох головних чинників, які характерні для гнучких моделей:

- з додаткової заробітної плати виключаються неефективні витрати, а ті витрати, що залишаються, передбачають оптимальну організацію її розподілу

з окремими параметрами роботи кожного працівника, включаючи його посаду;

- економія на додатковій заробітній платі дає можливість спрямувати резерв коштів на фінансування компенсаційного пакету, структуру якого було розглянуто у попередньому парграфі.

Економічний ефект від впровадження гнучкої моделі оплати праці має вплинути на зростання продуктивності роботи персоналу, зокрема операційного – комерційного відділу (менеджери).

Наступним важливим цільовим параметром є забезпечення повної та своєчасної виплати заробітної плати працівникам підприємства. З цією метою пропонуємо дослідити та спрогнозувати фінансові можливості досліджуваного підприємства.

Внаслідок розширення ринку підприємства зростання обсягу товарообороту у 2021 році планується в обсязі 10%. Основним чинником прогнозованого зростання ринку у плановому році є укладення нових контрактів з іноземними підприємствами «BASF» та «Syngenta» по імпорту хімічних товарів (пестициди, мінеральні добрива). ТОВ «Мольфар Агро Груп» буде виступати оптовим посередником між виробничими агрофірмами України, з якими вже налагоджені ділові контакти, та іноземними постачальниками.

Таким чином, зменшення посадових окладів буде компенсуватися наявністю компенсаційної політики та системи індивідуальних бонусів і додаткових вигод.

Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження гнучкої моделі оплати праці (табл. 3.5).

Таким чином, чистий економічний ефект від впровадження гнучких моделей стимулювання праці становитиме:

$$\text{ЧЕФ} = 19822 - 13862 = 5960 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5

Прогнозування фінансових результатів з урахуванням удосконалення системи стимулювання праці у 2021 році

Показники	Роки			Пояснення до розрахунків	Прогноз на 2021 рік	
	2017	2018	2019		Діюча система стимулювання праці	Удосконалена система стимулювання праці
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис.грн.	29 302	35 993	43 861	На 2020 рік показник визначено на основі середньорічного темпу росту – 1,223 пункти. На 2021 рік додаткове зростання на 3% за рахунок заходів	65 134	71 648
Темп росту щорічний	-	1,228	1,219		Tr = 1,219	Tr = 1,223* 1,10
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15 296	19 228	24 671	Визначено на основі екстраполяції середнього рівня собівартості в чистому доході	36 636	36 636
Рівень собівартості товарообороту	0,522	0,534	0,562		0,562	
Валовий: прибуток	14 006	16 765	19 190	На 2020 рік показник визначено на основі середньорічного темпу росту – 1,27 пункти. На 2021 рік показник взято на рівні 2020 року (без змін)	28 498	35 012
Інші операційні доходи	558	740	900		1 143	1 143
Темп росту ІОД (середній)		1,270			1,270	-
Інші доходи	287	451	479	Визначено за аналогією до показника ІОД	618	618
Темп росту ІД (середній)		1,291			1,291	-
Інші операційні витрати	4 834	8 225	9 304	Визначено за аналогією до показника ІОД	12 907	12 152
Темп росту ІОВ (середній)		1,387			1,387	-
Інші витрати	249	284	368	Визначено за аналогією до показника ІОД	448	448
Темп росту ІВ (середній)		1,216			1,216	-
Фінансовий результат до оподаткування	9 768	9 448	10 898	-	16 905	24 173
Податок на прибуток	1 758	1 701	1 962	-	3 043	4 351
Чистий прибуток	8 010	7 747	8 936	-	13862	19822

Проведемо порівняльну оцінку фактичних та прогнозних показників стимулювання праці та її ефективності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна оцінка фактичних та прогнозних показників стимулювання праці та її ефективності

Показники	Факт	Прогноз	
	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43	47	51
Обсяг стимулювання праці, тис.грн	8117	9623	11332
в т.ч.			
Фонд оплати праці	7988	9470	11152
Нематеріальне стимулювання	129	153	180
Мінімальна з/п	4173	4723	5000
Середня з/п	15481	16792	18223
Показники ефективності стимулювання праці:			
Продуктивність праці	887,0	1137,2	1404,9
Зарплатовіддача (відношення доходів до обсягу витрат на стимулювання праці, пунктів)	4,7	5,6	6,3
Рентабельність витрат на стимулювання праці	110,1	100,5	174,9

Таким чином, впровадження гнучких моделей стимулювання праці дає змогу підвищити ефективність діяльності як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок оптимізації торговельної націнки внаслідок стимулювання структуризації продажів. Чистий економічний ефект від впровадження гнучкої моделі стимулювання може скласти у 2021 році 5960 тис. грн. При цьому фінансування витрат на стимулювання праці персоналу здійснюватиметься з чистого прибутку в розмірі 19822 тис.грн. У результаті впровадження запропонованих заходів буде спостерігатися зростання році продуктивності праці з 887,0 тис.грн (на 2019 р.) до 1404,9 тис.грн (на 2021 рік), зарплатовіддачі з 4,7 пунктів (на 2019 р.) до 6,3 пункти (на 2021 рік), рентабельності витрат на стимулювання праці з 110,1 % (на 2019 р.) до 174,9% (на 2021 рік).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Стимулювання праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів мотивації праці, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу. Метою системи стимулювання праці підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Велике значення в процесі формування системи стимулювання праці і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи стимулювання праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Особливістю формування оптимальної системи стимулювання праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Трудові ресурси розглядаються як невід'ємний елемент цієї системи.

Проаналізувавши основні тенденції зміни обсягу та структури фонду оплати праці в розрізі основних категорій персоналу, можна сказати, що в цілому він має тенденцію до зростання. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення на користь основної заробітної плати. Зростання фонду оплати праці однак в значній мірі спостерігається за рахунок зростання додаткової заробітної плати. У 2019 році показники середньої зробиної плати перевищували середньогалузеві показники. Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» працює повністю в офіційній

площині та не виплачує заробітних плат у конвертах. Протягом 2017-2018 рр. загальний обсяг фонду основної заробітної плати ТОВ «Мольфар Агро Груп» збільшився на 2764,2 тис.грн (+184,8%). Таке значне зростання фонду основної зарплати пояснюється тим, що компанія була зареєстрована 29.05.2017 рр. і заробітна плата виплачувалася з червня по грудень цього року. Протягом 2018-2019 рр. фонд основної заробітної плати збільшився на 86,9 тис.грн. (3,1%). Загальний обсяг фонду додаткової заробітної плати по підприємству ТОВ «Мольфар Агро Груп» збільшився на 639,1 тис.грн (+80,8%). Таке значне зростання фонду додаткової зарплати пояснюється тим, що підприємств відкрилося у травні 2017 року і система додаткової матеріальної мотивації запрацювала ефективно лише наприкінці даного періоду. Протягом 2018-2019 рр. фонд додаткової заробітної плати збільшився на 61,5 тис.грн. (4,3%).

Підбиваючи підсумки даного питання, можна сказати, що системний аналіз впливу різного роду факторів на показники, що характеризують особливості процесу управління на ТОВ «Мольфар Агро Груп» є важливим складовим елементом прийняття управлінських рішень під час вироблення загальної стратегії розвитку підприємства. У результаті оцінки показників ефективності стимулювання праці на підприємстві було встановлено, що зростання продуктивності праці та прибутковості використання персоналу обумовлювалося позитивним впливом наявної системи стимулювання праці. 2019-му році ситуація в сфері ефективності управління системою стимулювання дещо покращилась, про що свідчить зростання показників продуктивності праці. При цьому у 2019 році темпи зростання товарообороту були значно вищими, ніж темпи зростання фонду оплати праці. Можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці у обсягах товарообороту. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці. Протягом 2017-2019 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової

торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці.

У 2021 році основними цільовими параметрами системи стимулювання праці є розширення штату працівників на 12 осіб та індексація (зростання) середньомісячної заробітної плати по підприємству на 9,25%. В результаті зростання чисельності працівників підприємства та зростанням обсягу діяльності відбудеться і зростання витрат на матеріальне стимулювання праці персоналу підприємства. Зростання фонду оплати праці у 2021 році передбачено на 704,9 тис.грн, а також зростуть відрахування на 267,8 тис.грн.

Впровадження гнучких моделей стимулювання праці дає змогу підвищити ефективність діяльності як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок оптимізації торговельної націнки внаслідок стимулювання структуризації продажів. Чистий економічний ефект від впровадження гнучкої моделі стимулювання може скласти у 2021 році 5960 тис. грн. При цьому фінансування витрат на стимулювання праці персоналу здійснюватиметься з чистого прибутку в розмірі 19822 тис.грн. У результаті впровадження запропонованих заходів буде спостерігатися зростання році продуктивності праці з 887,0 тис.грн (на 2019 р.) до 1404,9 тис.грн (на 2021 рік), зарплатовіддачі з 4,7 пунктів (на 2019 р.) до 6,3 пункти (на 2021 рік), рентабельності витрат на стимулювання праці з 110,1 % (на 2019 р.) до 174,9% (на 2021 рік).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І., та ін. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2016. № 9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5151>.
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2015. - №2.- С. 13-19
3. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
4. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
5. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництво, 2016. - №17. – С. 54-62
6. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
7. Віятик І. В., Андрушків Б.М. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. «Гнучкий розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ, 2017. С. 20

8. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка.,2014. - С. 486–494.
9. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2014. - Т2. - С. 335-339
10. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.
11. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
12. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
13. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
14. Дерев'янку С. І. Матеріальне стимулювання праці як основний елемент мотивації робітників / С. І. Дерев'янку // Перший Незалежний Науковий Вісник, 2015. - №3. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialne-stimulyuvannya-pratsi-yak-osnovniy-element-motivatsiyi-robotnikov>.
15. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
16. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національній технічний університет України «КПІ». – 2012. - №2. – С. 134-141

17. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui2014136>.
18. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. Київ: ВД «Вініченко». 2014. 298 с.
19. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.
20. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи / Л. А. Запара // Агросвіт. - 2015. - № 20. - С. 16-22
21. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388
22. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
23. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р - М. : НІРРО, 2005. - 727 с.
24. Климчук А.О., та ін. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні підприємством та підвищенні гнучкої діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. - № 1. – С. 218-225
25. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151.
26. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor2016423>.

27. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
28. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
29. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янку // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.
30. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
31. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46
32. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: Мінпраці України; Рекомендації від 29.01.2003 № 23: [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>
33. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.
34. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256

35. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення: 02.03.2020).

36. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Мінфін України; Наказ, Положення від 28.10.2003 № 601 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (Дата звернення: 02.03.2020).

37. Про оплату праці Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

38. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на гнучкий розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>

39. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>

40. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577

41. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.

42. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР, редакція від 01.01.2017. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення: 02.03.2020).

43. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP201581532>.
44. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.
45. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 254-260
46. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2015. - № 10. - С. 323-333
47. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape201477>.
48. Тарнавський М. І., та ін. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві / М. І. Тарнавський, Р. Д. Бала // Ефективна економіка. 2018. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/52018/160.pdf>
49. Устенко А. О. Система управління підприємством / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.
50. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305

51. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
52. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. Причорноморські економічні студії. 2017. №23. С. 155-160
53. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений, 2016. - № 6. - С. 141-145
54. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. № 50. С. 313-318
55. Швець В.М. Аналіз ефективності системи управління підприємством / В.М. Швець // Ресурси, Інформація, Снабження, Конкуренція. – 2012. - №5. – С. 42-48
56. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової нестабільності / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
57. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2014. - №1. – С. 208-211
58. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. // Шульгіна Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). - С. 85-93
59. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. №27. С. 139-142

60. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

61. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. 2019. №8. URL: <https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system/>

62. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. URL: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>

63. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.

64. Matende, S., Ogao, P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. Procedia Technology, 2014. №9, P.518-526.

65. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

66. Дані Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min>

ДОДАТОК А.1

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "Мольфар Агро Груп"

01.01.2018

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41359454

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з
обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля
хімічною продукцією

за КВЕД

46.75

Середня кількість працівників, осіб: 42

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон: 04071, м.Київ, Подільський район, вул. Костянтинівська, буд. 2А

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	523,1
Основні засоби:	1010	-	29408,0
первісна вартість	1011	-	66932,0
знос	1012	-	37524,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	-	168,2
Усього за розділом I	1095	-	30099,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	6154,2
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	360,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	106,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	426,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	116,3
Інші оборотні активи	1190	-	560,0
Усього за розділом II	1195	-	7 723,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	-	37823,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	4408,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-	26849,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	-	1120,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	480,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	-	280,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	840,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1643,6
Усього за розділом III	1695	-	4363,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	-	31 213,4

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 302,0	-
Інші операційні доходи	2120	558,4	-
Інші доходи	2240	287,2	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30 147,6	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 296,0	-
Інші операційні витрати	2180	4 834,0	-
Інші витрати	2270	249,2	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	20 379,2	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 768,4	-
Податок на прибуток	2300	1 758,3	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 010,1	-

Керівник

Гончаренко Євгеній Миколайович

Головний бухгалтер

Харченко Анастасія Юріївна

ДОДАТОК А.2

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "Мольфар Агро Груп"

01.01.2019

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41359454

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з
обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля
хімічною продукцією

за КВЕД

46.75

Середня кількість працівників, осіб: 43

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон: 04071, м.Київ, Подільський район, вул. Костянтинівська, буд. 2А

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523,1	783,1
Основні засоби:	1010	29408,0	25489,7
первісна вартість	1011	66932,0	60392,1
знос	1012	37524,0	34902,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	168,2	102
Усього за розділом I	1095	30099,3	25591,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6154,2	6872
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	360,2	1259,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106,6	80,0

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	426,6	983,4
Витрати майбутніх періодів	1170	116,3	215,8
Інші оборотні активи	1190	560,0	686,8
Усього за розділом II	1195	7 723,9	10 097,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	37823,2	35689,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22441,5	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10165,7	8730,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	32607,2	31171,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1626,6	2 080,0
розрахунками з бюджетом	1620	560,0	293,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	226,6	66,6
розрахунками з оплати праці	1630	653,4	213,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2149,4	1 863,8
Усього за розділом III	1695	5216,0	4 517,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	37 823,2	35 689,1

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 992,8	29 302,0
Інші операційні доходи	2120	740,2	558,4
Інші доходи	2240	451,44	287,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 184,4	30 147,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 228,0	15 296,0
Інші операційні витрати	2180	8 224,9	4 834,0
Інші витрати	2270	283,7	249,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	27 736,6	20 379,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 447,8	9 768,4
Податок на прибуток	2300	1 700,6	1 758,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 747,2	8 010,1

Керівник

Гончаренко Євгеній Миколайович

Головний бухгалтер

Харченко Анастасія Юріївна

ДОДАТОК А.3

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Мольфар Агро Груп"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41359454

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Оптова торгівля хімічною продукцією

за КВЕД

46.75

Середня кількість працівників, осіб: 43

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04071, м.Київ, Подільський район, вул. Костянтинівська, буд. 2А

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	783,1	651,7
Основні засоби:	1010	25489,7	29790,2
первісна вартість	1011	60392,1	67914,5
знос	1012	34902,4	38124,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	102	558,3
Усього за розділом I	1095	25591,7	30348,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6872	7124
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1259,4	974,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	80,0	203,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	983,4	240,0
Витрати майбутніх періодів	1170	215,8	440,0
Інші оборотні активи	1190	686,8	154,4
Усього за розділом II	1195	10 097,4	9 137,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	35689,1	39485,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22441,5	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8730,4	14007,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	31171,9	36448,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 080,0	1 590,2
розрахунками з бюджетом	1620	293,4	53,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	66,6	40,0
розрахунками з оплати праці	1630	213,4	66,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1 863,8	1 286,4
Усього за розділом III	1695	4 517,2	3 036,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	35 689,1	39 485,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 861,2	35 992,8
Інші операційні доходи	2120	900,4	740,2
Інші доходи	2240	478,8	451,44
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 240,4	37 184,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 670,7	19 228,0
Інші операційні витрати	2180	9 303,6	8 224,9
Інші витрати	2270	368,4	283,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34 342,7	27 736,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 897,7	9 447,8
Податок на прибуток	2300	1 961,6	1 700,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 936,1	7 747,2


Керівник

Гончаренко Євгеній Миколайович

Головний бухгалтер

Харченко Анастасія Юріївна

ДОДАТОК Б


ІС:ПРЕДПРИЯТТЯ 8.1 БЛОК: Управленческая отчетность

Звіт про нарахування заробітної плати (на 31.12.2017)

Назва посади	Чисельність, осіб.	Місячний фонд оплати праці, грн.				Середня з/п 1-го прац. (повна)
		основан з/п на 1-го прац.	додатков а з/п на 1-го прац.	нарахування на з/п на 1-го прац.	всього з нарахуваннями ФОП	
Директор	1	25700	11000	13946	50646	36700
Заступник директора	1	15500	7000	8550	31050	22500
Секретар	1	8000	4000	4560	16560	12000
Головний юрист	1	16000	2000	6840	24840	18000
Юрист	1	11000	2000	4940	17940	13000
Відділ постачання та збуту	16	66000	17500	31730	289800	
в т.ч.						
Начальнк відділу постачання та збуту	1	15000	3000	6840	24840	18000
Економіст з постачання та збуту	3	11000	2000	4940	53820	13000
Товарознавець	2	11000	2000	4940	35880	13000
Регіональний менеджер	1	13000	1500	5510	20010	14500
Менеджер по закупівлі	7	8000	4500	4750	120750	12500
Менеджер зі збуту	2	8000	4500	4750	34500	12500
Фінансово-економічний відділ	3	38000	4000	15960	57960	
в т.ч.						
Начальник фінансово-економічного відділу	1	18000	2000	7600	27600	20000
Старший економіст	1	11000	1000	4560	16560	12000
Економіст I категорії	1	9000	1000	3800	13800	10000
Бухгалтерія	4	23000	2000	9500	52440	
в т.ч.						
Головний бухгалтер	1	16000	2000	6840	24840	18000
Бухгалтер-обліковець	2	12000	1000	4940	35880	13000
Бухгалтер-касір	1	11000	1000	4560	16560	12000
Відділ кадрів	4	26000	4000	11400	77280	
в т.ч.						
Начальник відділу кадрів	1	15000	2000	6460	23460	17000
Обліковець	3	11000	2000	4940	53820	13000
Адміністративно-господарський відділ	10	43000	7500	19190	139380	
в т.ч.						
Інженер-електрик	2	10000	1500	4370	31740	11500
Вантажник	3	7000	1500	3230	35190	8500
Водій	2	10000	1500	4370	31740	11500
Охоронець	2	9000	1500	3990	28980	10500
Прибиральниця	1	7000	1500	3230	11730	8500
ВСЬОГО	42	x	x	x	757896	x

Звіт про нарахування заробітної плати (на 31.12.2018)

Назва посади	Чисельність, осіб.	Місячний фонд оплати праці, грн.				Середня з/п 1-го прац. (повна)
		основан з/п на 1-го прац.	додатков а з/п на 1-го прац.	нарахування на з/п на 1-го прац.	всього з нарахуваннями ФОП	
Директор	1	26500	11550	14345	52395	38050
Заступник директора	1	16000	7350	8803	32153	23350
Секретар	1	9000	4200	4976	18176	13200
Головний юрист	1	16500	2100	7012	25612	18600
Юрист	1	12000	2100	5316	19416	14100
Відділ постачання та збуту	16	70000	18375	33317	306727	
В Т.Ч.						
Начальнк відділу постачання та збуту	1	16000	3150	7220	26370	19150
Економіст з постачання та збуту	3	12000	2100	5316	58247	14100
Товарознавець	2	11500	2100	5127	37454	13600
Регіональний менеджер	1	13500	1575	5683	20758	15075
Менеджер по закупівлі	7	8500	4725	4986	127476	13225
Менеджер зі збуту	2	8500	4725	4986	36422	13225
Фінансово-економічний відділ	3	39200	4200	8596	31396	
В Т.Ч.						
Начальник фінансово-економічного відділу	1	18500	2100	7766	28366	20600
Старший економіст	1	11400	1050	4694	17144	12450
Економіст I категорії	1	9300	1050	3902	14252	10350
Бухгалтерія	5	24050	2100	9859	72017	
В Т.Ч.						
Головний бухгалтер	1	17000	2100	7201	26301	19100
Бухгалтер- обліковець	2	12500	1050	5108	37317	13550
Бухгалтер-касир	2	11550	1050	4750	34700	12600
Відділ кадрів	3	28000	4200	12139	63755	
В Т.Ч.						
Начальник відділу кадрів	1	16000	2100	6824	24924	18100
Обліковець	2	12000	2100	5316	38831	14100
Адміністративно-господарський відділ	11	48000	7875	21065	169819	
В Т.Ч.						
Інженер-електрик	2	11000	1575	4741	34632	12575
Вантажник	2	8000	1575	3610	26370	9575
Водій	2	11000	1575	4741	34632	12575
Охоронець	3	10000	1575	4364	47816	11575
Прибиральниця	2	8000	1575	3610	26370	9575
ВСЬОГО	43	х	х	х	791465	х

Звіт про нарахування заробітної плати (на 31.12.2019)

Назва посади	Чисельність, осіб.	Місячний фонд оплати праці, грн.				Середня з/п 1-го прац. (повна)
		основан з/п на 1-го прац.	додатков а з/п на 1-го прац.	нарахування на з/п на 1-го прац.	всього з нарахуваннями ФОП	
Директор	1	27825	12100	15052	54977	39925
Заступник директора	1	16800	7700	9237	33737	24500
Секретар	1	9450	4400	5221	19071	13850
Головний юрист	1	17325	2200	7361	26886	19525
Юрист	1	12600	2200	5580	20380	14800
Відділ постачання та збуту	15	73500	19250	34967	301494	
в т.ч.						
Начальнк відділу постачання та збуту	1	16800	3300	7578	27678	20100
Економіст з постачання та збуту	2	12600	2200	5580	40759	14800
Товарознавець	2	12075	2200	5382	39313	14275
Регіональний менеджер	1	14175	1650	5966	21791	15825
Менеджер по закупівлі	7	8925	4950	5231	133741	13875
Менеджер зі збуту	2	8925	4950	5231	38212	13875
Фінансово-економічний відділ	4	42000	4400	17493	79866	
в т.ч.						
Начальник фінансово-економічного відділу	1	19500	2200	8181	29881	21700
Старший економіст	1	12000	1100	4939	18039	13100
Економіст I категорії	2	10500	1100	4373	31946	11600
Бухгалтерія	3	30975	3300	12922	66785	
в т.ч.						
Головний бухгалтер	1	17850	2200	7559	27609	20050
Бухгалтер- обліковець	2	13125	1100	5363	39176	14225
Відділ кадрів	2	29800	4400	12893	47093	
в т.ч.						
Начальник відділу кадрів	1	17200	2200	7314	26714	19400
Обліковець	1	12600	2200	5580	20380	14800
Адміністративно-господарський відділ	14	50400	8250	22111	224107	
в т.ч.						
Інженер-електрик	2	11550	1650	4976	36353	13200
Вантажник	3	8400	1650	3789	41517	10050
Водій	3	11550	1650	4976	54529	13200
Охоронець	3	10500	1650	4581	50192	12150
Прибиральниця	3	8400	1650	3789	41517	10050
ВСЬОГО	43	x	x	x	874395	x


Фонд оплати праці за 2017-2019 рр., тис.грн

Назва посади	Основна зарплата			Додаткова зарплата		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Директор	179,9	318,0	333,9	77,0	138,6	145,2
Заступник директора	108,5	192,0	201,6	49,0	88,2	92,4
Секретар	56,0	108,0	113,4	28,0	50,4	52,8
Головний юрист	112,0	198,0	207,9	14,0	25,2	26,4
Юрист	77,0	144,0	151,2	14,0	25,2	26,4
Відділ постачання та збуту	1085,0	1980,0	1927,8	385,0	693,0	699,6
в т.ч.						
Начальнк відділу постачання та збуту	105,0	192,0	201,6	21,0	37,8	39,6
Економіст з постачання та збуту	231,0	432,0	302,4	42,0	75,6	52,8
Товарознавець	154,0	276,0	289,8	28,0	50,4	52,8
Регіональний менеджер	91,0	162,0	170,1	10,5	18,9	19,8
Менеджер по закупівлі	392,0	714,0	749,7	220,5	396,9	415,8
Менеджер зі збуту	112,0	204,0	214,2	63,0	113,4	118,8
Фінансово-економічний відділ	266,0	470,4	630,0	28,0	50,4	66,0
в т.ч.						
Начальник фінансово-економічного відділу	126,0	222,0	234,0	14,0	25,2	26,4
Старший економіст	77,0	136,8	144,0	7,0	12,6	13,2
Економіст I категорії	63,0	111,6	252,0	7,0	12,6	26,4
Бухгалтерія	357,0	781,2	529,2	35,0	75,6	52,8
в т.ч.						
Головний бухгалтер	112,0	204,0	214,2	14,0	25,2	26,4
Бухгалтер- обліковець	168,0	300,0	315,0	14,0	25,2	26,4
Бухгалтер-касир	77,0	277,2		7,0	25,2	
Відділ кадрів	336,0	480,0	357,6	56,0	75,6	52,8
в т.ч.						
Начальник відділу кадрів	105,0	192,0	206,4	14,0	25,2	26,4
Обліковець	231,0	288,0	151,2	42,0	50,4	26,4
Адміністративно-господарський відділ	602,0	1272,0	1675,8	105,0	207,9	277,2
в т.ч.						
Інженер-електрик	140,0	264,0	277,2	21,0	37,8	39,6
Вантажник	147,0	192,0	302,4	31,5	37,8	59,4
Водій	140,0	264,0	415,8	21,0	37,8	59,4
Охоронець	126,0	360,0	378,0	21,0	56,7	59,4
Прибиральниця	49,0	192,0	302,4	10,5	37,8	59,4
ВСЬОГО	3179,4	5943,6	6128,4	791,0	1430,1	1491,6

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Динаміка обсягу загального річного фонду основної заробітної
плати ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки**

Назва посади	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	179,9	318	333,9	138,1	15,9	76,8	5,0
Заступник директора	108,5	192,0	201,6	83,5	9,6	77,0	5,0
Секретар	56,0	108,0	113,4	52,0	5,4	92,9	5,0
Головний юрист	112,0	198,0	207,9	86,0	9,9	76,8	5,0
Юрист	77,0	144,0	151,2	67,0	7,2	87,0	5,0
Відділ постачання та збуту	1085,0	1980,0	1927,8	895,0	-52,2	82,5	-2,6
в т.ч.							
Начальнк відділу постачання та збуту	105,0	192,0	201,6	87,0	9,6	82,9	5,0
Економіст з постачання та збуту	231,0	432,0	302,4	201,0	-129,6	87,0	-30,0
Товарознавець	154,0	276,0	289,8	122,0	13,8	79,2	5,0
Регіональний менеджер	91,0	162,0	170,1	71,0	8,1	78,0	5,0
Менеджер по закупівлі	392,0	714,0	749,7	322,0	35,7	82,1	5,0
Менеджер зі збуту	112,0	204,0	214,2	92,0	10,2	82,1	5,0
Фінансово-економічний відділ	266,0	470,4	630,0	204,4	159,6	76,8	33,9
в т.ч.							
Начальник фінансово-економічного відділу	126,0	222,0	234,0	96,0	12,0	76,2	5,4
Старший економіст	77,0	136,8	144,0	59,8	7,2	77,7	5,3
Економіст I категорії	63,0	111,6	252,0	48,6	140,4	77,1	125,8
Бухгалтерія	357,0	781,2	529,2	424,2	-252,0	118,8	-32,3
в т.ч.							
Головний бухгалтер	112,0	204,0	214,2	92,0	10,2	82,1	5,0
Бухгалтер- обліковець	168,0	300,0	315,0	132,0	15,0	78,6	5,0
Бухгалтер-касір	77,0	277,2	0,0	200,2	-277,2	260,0	-100,0
Відділ кадрів	336,0	480,0	357,6	144,0	-122,4	42,9	-25,5
в т.ч.							
Начальник відділу кадрів	105,0	192,0	206,4	87,0	14,4	82,9	7,5
Обліковець	231,0	288,0	151,2	57,0	-136,8	24,7	-47,5
Адміністративно-господарський відділ	602,0	1272,0	1675,8	670,0	403,8	111,3	31,7
в т.ч.							

Інженер-електрик	140,0	264,0	277,2	124,0	13,2	88,6	5,0
------------------	-------	-------	-------	-------	------	------	-----

Закінчення табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Вантажник	147,0	192,0	302,4	45,0	110,4	30,6	57,5
Водій	140,0	264,0	415,8	124,0	151,8	88,6	57,5
Охоронець	126,0	360,0	378,0	234,0	18,0	185,7	5,0
Прибиральниця	49,0	192,0	302,4	143,0	110,4	291,8	57,5
Разом	3179,4	5943,6	6128,4	2764,2	184,8	86,9	3,1

Таблиця В.2

**Динаміка структури річного фонду основної заробітної плати ТОВ
«Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки**

Назва посади	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6
Директор	5,7	5,4	5,4	-0,308	0,09811
Заступник директора	3,4	3,2	3,3	-0,2	0,1
Секретар	1,8	1,8	1,9	0,1	0,0
Головний юрист	3,5	3,3	3,4	-0,2	0,1
Юрист	2,4	2,4	2,5	0,0	0,0
Відділ постачання та збуту	34,1	33,3	31,5	-0,8	-1,9
в т.ч.					
Начальник відділу постачання та збуту	3,3	3,2	3,3	-0,1	0,1
Економіст з постачання та збуту	7,3	7,3	4,9	0,0	-2,3
Товарознавець	4,8	4,6	4,7	-0,2	0,1
Регіональний менеджер	2,9	2,7	2,8	-0,1	0,0
Менеджер по закупівлі	12,3	12,0	12,2	-0,3	0,2
Менеджер зі збуту	3,5	3,4	3,5	-0,1	0,1
Фінансово-економічний відділ	8,4	7,9	10,3	-0,5	2,4
в т.ч.					
Начальник фінансово-економічного відділу	4,0	3,7	3,8	-0,2	0,1
Старший економіст	2,4	2,3	2,3	-0,1	0,0
Економіст I категорії	2,0	1,9	4,1	-0,1	2,2
Бухгалтерія	11,2	13,1	8,6	1,9	-4,5
в т.ч.					
Головний бухгалтер	3,5	3,4	3,5	-0,1	0,1
Бухгалтер-обліковець	5,3	5,0	5,1	-0,2	0,1
Бухгалтер-касір	2,4	4,7	0,0	2,2	-4,7
Відділ кадрів	10,6	8,1	5,8	-2,5	-2,2

Закінчення табл. В.2

1	2	3	4	5	6
в т.ч.					
Начальник відділу кадрів	3,3	3,2	3,4	-0,1	0,1
Обліковець	7,3	4,8	2,5	-2,4	-2,4
Адміністративно-господарський відділ	18,9	21,4	27,3	2,5	5,9
в т.ч.					
Інженер-електрик	4,4	4,4	4,5	0,0	0,1
Вантажник	4,6	3,2	4,9	-1,4	1,7
Водій	4,4	4,4	6,8	0,0	2,3
Охоронець	4,0	6,1	6,2	2,1	0,1
Прибиральниця	1,5	3,2	4,9	1,7	1,7
Разом	100,0	100,0	100,0	-	-

Таблиця В.3

Динаміка обсягу загального річного фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки

Назва посади	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	77,0	138,6	145,2	61,6	6,6	80,0	4,8
Заступник директора	49,0	88,2	92,4	39,2	4,2	80,0	4,8
Секретар	28,0	50,4	52,8	22,4	2,4	80,0	4,8
Головний юрист	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Юрист	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Відділ постачання та збуту	385,0	693,0	699,6	308,0	6,6	80,0	1,0
в т.ч.							
Начальник відділу постачання та збуту	21,0	37,8	39,6	16,8	1,8	80,0	4,8
Економіст з постачання та збуту	42,0	75,6	52,8	33,6	-22,8	80,0	-30,2
Товарознавець	28,0	50,4	52,8	22,4	2,4	80,0	4,8
Регіональний менеджер	10,5	18,9	19,8	8,4	0,9	80,0	4,8
Менеджер по закупівлі	220,5	396,9	415,8	176,4	18,9	80,0	4,8
Менеджер зі збуту	63,0	113,4	118,8	50,4	5,4	80,0	4,8
Фінансово-економічний відділ	28,0	50,4	66,0	22,4	15,6	80,0	31,0
в т.ч.							

Закінчення табл. В.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник фінансово-економічного відділу	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Старший економіст	7,0	12,6	13,2	5,6	0,6	80,0	4,8
Економіст I категорії	7,0	12,6	26,4	5,6	13,8	80,0	109,5
Бухгалтерія	35,0	75,6	52,8	40,6	-22,8	116,0	-30,2
в т.ч.							
Головний бухгалтер	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Бухгалтер-обліковець	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Бухгалтер-касир	7,0	25,2	0,0	18,2	-25,2	260,0	-100,0
Відділ кадрів	56,0	75,6	52,8	19,6	-22,8	35,0	-30,2
в т.ч.							
Начальник відділу кадрів	14,0	25,2	26,4	11,2	1,2	80,0	4,8
Обліковець	42,0	50,4	26,4	8,4	-24,0	20,0	-47,6
Адміністративно-господарський відділ	105,0	207,9	277,2	102,9	69,3	98,0	33,3
в т.ч.							
Інженер-електрик	21,0	37,8	39,6	16,8	1,8	80,0	4,8
Вантажник	31,5	37,8	59,4	6,3	21,6	20,0	57,1
Водій	21,0	37,8	59,4	16,8	21,6	80,0	57,1
Охоронець	21,0	56,7	59,4	35,7	2,7	170,0	4,8
Прибиральниця	10,5	37,8	59,4	27,3	21,6	260,0	57,1
Разом	791,0	1430,1	1491,6	639,1	61,5	80,8	4,3

Таблиця В.4

**Динаміка структури річного фонду додаткової заробітної плати ТОВ
«Мольфар Агро Груп» за 2017-2019 роки**

Назва посади	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6
Директор	9,7	9,7	9,7	-0,0	0,0
Заступник директора	6,2	6,2	6,2	0,0	0,0
Секретар	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0
Головний юрист	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Юрист	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Відділ постачання та збуту	48,7	48,5	46,9	-0,2	-1,6
в т.ч.					
Начальник відділу постачання та збуту	2,7	2,6	2,7	0,0	0,0
Економіст з постачання та збуту	5,3	5,3	3,5	0,0	-1,7
Товарознавець	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Регіональний менеджер	1,3	1,3	1,3	0,0	0,0
Менеджер по закупівлі	27,9	27,8	27,9	-0,1	0,1
Менеджер зі збуту	8,0	7,9	8,0	0,0	0,0
Фінансово-економічний відділ	3,5	3,5	4,4	0,0	0,9
в т.ч.					
Начальник фінансово-економічного відділу	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Старший економіст	0,9	0,9	0,9	0,0	0,0
Економіст I категорії	0,9	0,9	1,8	0,0	0,9
Бухгалтерія	4,4	5,3	3,5	0,9	-1,7
в т.ч.					
Головний бухгалтер	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Бухгалтер- обліковець	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Бухгалтер-касир	0,9	1,8	0,0	0,9	-1,8
Відділ кадрів	7,1	5,3	3,5	-1,8	-1,7
в т.ч.					
Начальник відділу кадрів	1,8	1,8	1,8	0,0	0,0
Обліковець	5,3	3,5	1,8	-1,8	-1,8
Адміністративно-господарський відділ	13,3	14,5	18,6	1,3	4,0
в т.ч.					
Інженер-електрик	2,7	2,6	2,7	0,0	0,0
Вантажник	4,0	2,6	4,0	-1,3	1,3
Водій	2,7	2,6	4,0	0,0	1,3
Охоронець	2,7	4,0	4,0	1,3	0,0
Прибиральниця	1,3	2,6	4,0	1,3	1,3
Разом	100,0	100,0	100,0	-	-

ДОДАТОК Г

**Плановий штатний розклад по підприємству ТОВ «Мольфар Агро
Груп» виходячи з програми його розвитку на 2021 рік**

Назва посади	Очікувана чисельність персоналу на кінець 2020 року, осіб*	Планове розширення у 2021 році, осіб	Чисельність персоналу у 2021 році, осіб
1	2	3	4
Директор	1		1
Заступник директора	1		1
Секретар	1		1
Головний юрист	1		1
Юрист	1		1
<i>Відділ постачання та збуту</i>	<i>17</i>	<i>13</i>	<i>30</i>
в т.ч.			
Начальнк відділу постачання та збуту	1		1
Економіст з постачання та збуту	2		3
Товарознавець	2		2
Регіональний менеджер	1	1	2
Менеджер по закупівлі	7	8	15
Менеджер по збуту	3	4	7
<i>Фінансово-економічний відділ</i>	<i>2</i>		<i>2</i>
в т.ч.			
Начальник фінансово-економічного відділу	1		1
Старший економіст	1		1
Економіст I категорії	1		1
<i>Бухгалтерія</i>	<i>4</i>		<i>4</i>
в т.ч.			
Головний бухгалтер	1		1
Бухгалтер-обліковець	1		1
Бухгалтер-касир	1		1
<i>Відділ кадрів</i>	<i>3</i>		<i>3</i>
в т.ч.			
Начальник відділу кадрів	1		1
Обліковець	2		2
<i>Адміністративно-господарський відділ</i>	<i>11</i>		<i>11</i>
в т.ч.			
Інженер-електрик	2		2
Вантажник	2		2
Водій	2		2
Охоронець	3		3
Прибиральниця	2		2
ВСЬОГО	42	13	55

