

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту

Кваліфікаційна робота

на тему:

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії ГАРБАЛИ

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ВЕРЕСКЛЯ

Рецензент:
к.е.н., доц. Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2022 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Гарбали А. М. Мотивація та стимулювання праці в управлінні підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи мотивації та стимулювання праці в системі управлінні підприємством, її види, форми та зарубіжний досвід системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання ТОВ «Львівська пивна компанія» та визначено сучасні інструменти підвищення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Львівська пивна компанія».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання, управління персоналом.

ANNOTATION

GARBALY A. M. Motivation and stimulation of work in enterprise management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management», Lviv, 2022.

In the first section the theoretical research of the system of motivation and stimulation of work in the system of enterprise management, its types, forms and foreign experience of the system of motivation and stimulation of the personnel of the enterprise is carried out. The second section analyzes the system of motivation and incentives of Lviv Beer Company LLC and identifies modern tools for improving the intangible motivation system of Lviv Beer Company LLC.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Key words: personnel motivation, stimulation, personnel management.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ		4
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ		7
1.1.	Зміст та роль мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством	7
1.2.	Сучасні форми і методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства	12
1.3.	Зарубіжний досвід системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства	14
	Висновки до першого розділу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»		17
2.1.	Загальна характеристика діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»	17
2.2.	Аналіз господарської діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»	22
2.3.	Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Львівська пивна компанія»	30
2.4.	Сучасні інструменти підвищення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Львівська пивна компанія»	36
	Висновки до другого розділу	38
ВИСНОВКИ		40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		43

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЛПК – Львівська пивна компанія

ВСТУП

Управління підприємством без розуміння суті та значення процесу мотивації та стимулювання персоналу є не допустимим. Кожен працівник, виконуючи свої функціональні обов'язки, застосовуючи особистісні мотиви та стимули, буде більш ефективно працювати, що в майбутньому призведе до економічного процвітання підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Тому, кожен керівник підприємства повинен використовувати системний підхід при виборі методів, форм мотивації та стимулювання для персоналу, і забезпечити належні умови для інтересу працівників до збільшення продуктивності праці. Мотивація та стимулювання персоналу є одними з найважливіших чинників в управлінні підприємством.

Не дивлячись, на значний вклад науковців у дослідженнях з питань мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством, в науковій літературі, немає єдиного визначення цих понять, одні вчені ототожнюють їх, інші – як доповнення одне одного. Тому дослідження категорій мотивація та стимулювання в управлінні підприємством потребують додаткового дослідження.

Метою даної роботи є вивчення та вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в управлінні ТОВ «ЛПК».

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти змісту та ролі мотивації та стимулювання праці в системі управлінні підприємством; охарактеризувати сучасні форми і методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства;
- дослідити організаційну, фінансову, кадрову та мотиваційну діяльність підприємства;
- удосконалити сучасні інструменти підвищення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Львівська пивна компанія».

Об'єктом дослідження є система мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є процес та інструменти мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувалися методи логічного узагальнення, аналогії – для поглиблення методології дослідження мотиваційного механізму персоналу підприємства; економіко-статистичні – для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та стану управління персоналу та його мотивації і стимулювання; графічний – щоб ілюструвати досліджувані явища.

Інформаційна база дослідження – Закони України, фінансова та статистична звітність ТОВ «ЛПК», офіційний веб-сайт ТОВ «ЛПК», наукові праці з питань мотивації та стимулювання персоналом, інтернет-джерела.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювались на:

1. Верескля М. Р., Гарбали А. М. Система мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 140–142.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто зміст та роль мотивації та стимулювання праці в системі управлінні підприємством; сучасні форми і методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства; зарубіжний досвід системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. Проаналізовано загальну характеристику діяльності та господарську діяльність ТОВ «ЛПК»; систему мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ЛПК» та її вплив на управління підприємством, а також запропоновано сучасні інструменти підвищення системи нематеріальної мотивації ТОВ «ЛПК». Кваліфікаційна робота містить 11 таблиць, 6 рисунків.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 47 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст та роль мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством

Людина є найважливішою цінністю підприємства, основою його розвитку та чинником підвищення конкурентоздатності. Сучасна система управління персоналом передбачає розроблення та застосування до кожного працівника мотиваційних методів та форм, щоб спонукати у нього більш ефективно виконувати покладені на нього обов'язки.

Мотивація – це складне явище, завдяки якій визначаються показники діяльності підприємства. Керівництво підприємства для забезпечення належної системи мотивації та стимулювання колективу, необхідно здійснювати її планування та контроль.

Щоб зрозуміти сутність мотивації та стимулювання праці варто звернутися до таких ключових понять як «потреби», «мотиви», та «стимули» [10].

Мотиви – це спонукальна причина поведінки і дій людини, що виникає під впливом її потреб та інтересів і представляє собою образ бажаного людиною блага, яке задовольняє потреби за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії [10]. Потреби людини – це нестача чогось [31]. Мотив не може виникнути без потреби [10]. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці [18]. Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу визначаються ступенем актуальності тієї чи іншої потреби працівника [18].

На думку, О. О. Гетьмана, мотивація – це комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності та поведінки, на основі особистої глибокої зацікавленості та залучення до її здійснення [10].

Е. Мерманн вважає, що мотивація – це творча сила, яка допомагає нам досягти поставлених цілей в роботі та житті загалом, вирішувати проблеми та долати перешкоди [27].

С. О. Заїка визначає мотивацію, як сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на трудову поведінку людини для досягнення як власних цілей, так і цілей підприємства [10].

Стимул – це поняття більш вузьке, ніж мотив. Стимул означає спонукання до дії, спонукальну причину. Під стимулом розуміють зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість [10].

Багато науковців розуміють під стимулом, теж саме, що і під мотивом. Але, здійснивши аналіз наукової літератури, можна побачити, що мотивація та стимулювання – це не тотожні поняття. Так, стимул проявляється у зовнішньому прояві на діяльність працівника, а мотив – у внутрішньо-особистісному. Стимули є основним засобом впливу на персонал, а мотивація спрямована на забезпечення потреб як і персоналу, так і підприємства разом.

А. Колот визначає, що під стимулом можна розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість [31]. Мотив – це також спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул, так і особисті причини [31].

На думку, О. В. Коваленко мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а й примусити її робити ще краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності [10].

М. В. Узун вважає, що головна мета формування і функціонування системи стимулювання праці персоналу – забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективною, сильною і стійкою мотивації, що

формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації [10].

С. А. Шапіро характеризує стимулювання як процес впливу на людину за допомогою значимого для неї зовнішнього предмета, який спонукає людину до певних дій [10].

А. Л. Єськов визначає, що «система стимулювання праці є найважливішим каталізатором підвищення трудової активності персоналу організації та покликана сприяти тому, щоб зробити працю кожного персонально вигідною і мотивувати зацікавленість працівників у підвищенні ефективності виробництва [13].

Ефективність стимулів проявляється тільки у випадку реакції зі сторони працівника. Топ-менеджмент підприємства зобов'язаний знати і використовувати фактори, що мотивують персонал до виконання трудових обов'язків з більшим завзяттям. Основними чинниками впливу, що проявляються у стимулах можуть бути різні, наприклад сприятлива атмосфера в колективі, оплата праці, систематичне преміювання, кар'єрний ріст.

Проаналізувавши спеціалізовану економічну літературу, виокремимо основні відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства [35]

Ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії

Продовж. табл. 1.1

Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованість – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [18]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний взаємозв'язок між даними поняттями [18]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонування, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонування та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування) [18]; термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [18].

Досліджуючи поняття мотивації та стимулювання праці в системі управління персоналом, варто зупинитись на дослідженнях їхніх основних теорій, які мають свій початок ще з часів рабовласницького ладу до сьогодні.

Найвідомішими з початкових теорій є: «розділяй і володарюй», Метод «батого і пряника». Початкові теорії мотивації праці будувалися виключно на матеріальних інтересах працівників, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людей і застосування простих стимулів примусу і винагороди [10]. Найбільш відомими з них є класична теорія Ф. Тейлора, теорія Х. і Н. Д. Маккрегора, теорія «людських відносин» Е. Мейо [10].

Подальший розвиток суспільних відносин сприяв і розвитку інших теорій мотивацій, які науковці виокремили в 2 групи – змістовні та процесуальні. Суть змістовних теорій мотивацій полягає у виявленні структури мотивів працівника, а процесуальних – у виявленні впливу зовнішніх чинників на мотивацію працівника.

Основними процесуальними теоріями мотивації є:

- Теорія очікувань (В. Врум) – людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї [7];
- Теорія справедливості С. Адамса – працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу [18];
- Теорія Портера-Лоупера – поєднання елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення [18].

Основними змістовними теоріями мотивації є:

- Теорія потреб Маслоу – потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється [18];
- Структура ідеального управління Р. Лайкерта – основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; мотивація працівників до використання групових форм діяльності [18].

1.2. Сучасні форми і методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Світові глобалізаційні процеси, розвиток конкурентного середовища, вимагають від підприємств все більш високих показників діяльності. Для ефективного досягнення поставлених завдань перед підприємством, вмотивований персонал є його рушійною силою. Для розвитку мотивації персоналу, керівники використовують різноманітні методи.

Сукупність різноманітних методів мотивації класифікують за такими категоріями:

- індивідуальна мотивація – робота з окремими підлеглими [30];
- моральна та психологічна мотивація – використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників [30];
- організаційна мотивація – допомагає створити систему стимулів для працівників всередині підприємства [30].

Індивідуальні методи мотивації персоналу проявляється у таких формах [30]:

- матеріальне грошове стимулювання праці. Існують дві системи оплати праці – тарифна та безтарифна;
- доплати та надбавки;
- медичне обслуговування та страхування;
- почергове призначення відповідального за організацію корпоративних заходів;
- оформлення колективу про особисті досягнення кожного працівника.

Моральні та психологічні методики сприяють професійному розвитку працівника та підвищенню його працездатності. До них відносять [30]:

- соціальне діагностування персоналу підприємства. Діагностика допомагає встановити базові соціальні проблеми працюючих, вирішуючи які можна впливати на персонал;

- проведення тренінгів;
- реалізація творчих навичок;
- створення особливої атмосфери. В якості морального заохочення застосовують похвалу працівника у присутності колег, особистої подяки керівника.

Організаційні методи мотивації дозволяють систематизувати роботу підприємства, і до них відносять [30]:

- Організація нарад та планерок для всього колективу. Інформування підлеглих про завдання компанії, можливість почути думку кожного сприяють залученню в процес досягнення спільної мети всіх працівників [30];
- Адміністрування, що включає в себе оформлення переліку функціональних обов'язків підлеглих; вивчення нормативної бази, пов'язаної з діяльністю підприємства; культуру спілкування з клієнтами та колегами; формування системи заохочень і покарань, яка поширюється на весь персонал підприємства [30].

Протягом останніх років пандемія COVID-19 внесла свої корективи в життєдіяльність усіх сфер діяльності. У кожному підприємстві виникнули проблеми з підвищенням продуктивності праці, адже в основному це пов'язано з переходом у режим роботи онлайн. Для мотивування персоналу, в сьогоденнішніх реаліях керівництву підприємства необхідно впроваджувати нові методи та форми мотивації та стимулювання.

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємстві, яке включає участь у прибутку та у власності [28]. При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивації: викликається почуття причетності до справ компанії за допомогою матеріальної винагороди. Прив'язка розміру премій до результатів бізнесу дозволяє співробітникам побачити зв'язок між своєю роботою та досягненнями підприємства, а отже і величиною премії [30].

Бонуси як грошова винагорода виплачуються працівникові понад зарплату і пов'язані з продуктивністю в конкретному часовому інтервалі [30].

1.3. Зарубіжний досвід системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства.

Враховуючи, що з 2019 року підприємства України розпочали свою діяльність, в нових умовах, спричинених пандемією COVID2019, і перейшли, в основному на дистанційну форму праці, для впровадження ефективної мотивації праці, варто використовувати нові її моделі та форми. Розглянемо кілька основних сучасних мотиваційних моделей у світовій практиці.

Японська модель характеризується швидшим зростанням рівня продуктивності праці порівняно з рівнем життя працівників і їх рівнем заробітної плати [16]. При цьому держава не проводить кардинальних заходів регулювання майнового розшарування суспільства [16]. Такій моделі характерна готовність суспільства відстоювати інтереси всієї групи, нації, добробуту країни, навіть якщо це передбачає фінансові чи інші втрати для її членів [16].

Аналізуючи систему мотивації праці Японії, вчені визначають її патріархальний тип [16]. Розмір заробітної плати працівника встановлюється відповідно до таких категорій, як: вік, стаж роботи, кваліфікація і майстерність [16]. Базою традиційної особистої тарифної ставки є вік і стаж працівника, професійний розряд і результативність праці, тобто «Ставки за кваліфікацію» [16]. Така модель мотивації праці дозволяє враховувати можливість автоматичного збільшення розміру заробітної плати без її зв'язку із підвищенням кваліфікації чи трудовими внесками працівника, цим самим посилює мотивацію конкретного працівника до результатів роботи та збільшення його продуктивності праці [16].

Американська модель заснована на соціально-культурних цінностях нації, а саме орієнтація на досягнення особистого успіху працівників та досягнення

високого рівня економічного добробуту країни [16]. Оплата праці є основою американської економічної системи мотивації праці [16]. Тому при оплаті праці працівникам не передбачаються додаткові преміальні виплати чи грошові винагороди за виконання певної роботи, оскільки американці вважають, що ці доплати вже включені у високій тарифній ставці працівника певної категорії [16].

Характерною особливістю французької моделі мотивації праці є застосування різноманітних економічних інструментів, а саме стратегічного планування та стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування [16]. Заробітна плата для працівників нараховується через її індексацію, враховуючи середні показники вартості життя, і персоналізацію виплати.

Цікавою є методика французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальну оцінку ефективності праці працівника за шістьма показниками (від 0 до 120 балів): якість роботи, продуктивність праці, професійні знання, етика виробництва, дотримання техніки безпеки та ініціативність [16]. Також вона передбачає поділ персоналу на 5 категорій: перша – працівники, які набрали від 100 до 120 балів, друга – від 76 до 99 балів, третя – від 52 до 75 та ін. [16].

Шведська модель мотивації та стимулювання праці базується на соціальній захищеності працівників. Забезпечення соціально незабезпечених категорій населення відбувається через перерозподіл національного доходу. Державна політика спрямована на усуненні майнової нерівності, відсутності розривів в розмірах заробітної плати.

У німецькій моделі мотивації праці центральним об'єктом є людина як особистість зі своїми інтересами, з одного боку, та усвідомленням її соціальної відповідальності – з іншого [16]. Німеччина визначає рівень оплати праці за участі держави, профспілок і представників менеджменту підприємства [16]. Основним принципом її визначення є справедливість [16]. Загалом рівень оплати праці визначається продуктивністю, ступенем складності праці та кваліфікацією працівника [16].

Висновки до першого розділу

1. Персонал підприємства є основою його успішної діяльності, гарантує його конкурентоспроможність та є одним із факторів забезпечення економічної безпеки підприємства. Кожен працівник, виконуючи свої функціональні обов'язки, керується особистими мотивами та стимулами, для їх виконання. Тому організація ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві є фактором розвитку підприємств.

2. Мотиви і стимули, не є тотожними поняттями. Стимулами є певні блага, намагання людини їх здобути – мотив. Сукупність мотивів та стимулів допомагають людині здійснити потреби працівника. В науковій літературі виділяють початкові, змістовні та процесуальні теорії мотивації та стимулювання

3. Мотивація є внутрішньою силою працівника виконувати трудові обов'язки, в той час як стимулювання полягає у зовнішньому впливі на працівника. Спільним для мотивації та стимулювання персоналу підприємства є досягнення кінцевого результату – якісне управління підприємством та підвищення його конкурентних позицій на ринку.

4. Сучасна система мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством передбачає використання індивідуальних, моральних, психологічних та організаційних методів. Вони проявляються у матеріальній, нематеріальній, внутрішній, зовнішній формах. Кожне підприємство використовує актуальні для виду його діяльності методи та форми.

4. Керівництво підприємства для побудови дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу має влучно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви та стимули. Аналіз системи мотивації та стимулювання на підприємстві є важливим чинником забезпечення його успішної діяльності.

5. Українським підприємствам, враховуючи нові соціальні виклики, варто звернути увагу на світові моделі формування системи мотивації та стимулювання праці, зокрема американську, японську, шведську та німецьку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПНІЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»

ТОВ «ЛПК» – це сучасне підприємство, яке успішно функціонує на ринку України вісімнадцять років. ТОВ «ЛПК» розпочало свою діяльність ще у 2004 році, і основною метою його діяльності було – виготовлення пива. Зміцнивши свої ділові позиції, сьогодні ТОВ «ЛПК» є провідним лідером, не тільки у виготовленні пивної продукції, але й у сфері дистрибуції понад 1000 товарів, в основному алкогольної та харчової групи, у Західному регіоні країни, також у здійсненні зовнішньо-економічній діяльності, і наданні логістичних послуг та оренди складських приміщень.

Організаційно-правова форма ТОВ «ЛПК» – юридична особа (з моменту державної реєстрації). У 2008 р. ТОВ «ЛПК» ввійшла до складу корпорації «Карлзберг Україна». ТОВ «ЛПК» здійснюючи свою підприємницьку діяльність, володіє майном, рахунками в банку, вчиняє дії, які не є протиправними та відповідають приписам власного статуту. Статутний капітал ТОВ «ЛПК» складає 10 619 700 гривень.

Відомості про підприємство

Код за ЄДРПО	33285781
Юридична адреса	79069, Львівська обл., м. Львів, вул. Шевченка 322
Телефон контактний	0676572083
Електронна пошта	pivna.compania@gmail.com
Сайт	www/ protec-lpk.com.ua

У 2016 р., ТОВ «ЛПК» збудувала виробничий комплекс у Львівська обл., Яворівський р-н., с. Підрясне, вул. Європейська 1, загальною площею 38000 м²

що сприяє зручному трафіку та надання більш якісних послуг постачальникам та клієнтів.

У 2020 р., ТОВ «ЛПК» відкрило сучасний технопарк, зальною площею понад 100000 м², що є одним із найбільших у Західному регіоні України.

ТОВ «ЛПК» має три філіали: два з них розташовані у м. Дрогобич та м. Сокаль Львівської обл. та один – у м. Чортків Тернопільської обл.

Основна місія ТОВ «ЛПК» – отримання прибутку, зростання бізнесу та забезпечення екологічної безпеки населення. Завданням ТОВ «ЛПК» є задоволення споживчих потреб населення та надання якісних послуг. Основними цінностями ТОВ «ЛПК» є:

- безпечна та якісна продукція;
- соціальна відповідальність перед суспільством та довкіллям.

Основними видами діяльності ТОВ «ЛПК» є [36]:

- Оптова торгівля;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Оптова торгівля відходами та брухтом;
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Складське господарство;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

ТОВ «ЛПК» має 83 ліцензії. Виробництво пива здійснюється згідно рецепту, використовуючи сучасні технології та дотримуючись стандартів харчової безпеки, зокрема ISO 9001:2015. ТОВ «ЛПК» є одним із найбільших платників податків серед підприємств Львівщини.

ТОВ «ЛПК» суворо дотримується політики виготовлення якісної продукції, що підтверджується сертифікатами якості, визнанням споживачів та отриманням відзнаки у 2021 р. «Лідер якості».

Протягом останніх трьох років українська пивоварна сфера перебуває в не надто вигідній ситуації, в основному це пов'язано із карантинними обмеженнями пандемії COVID-2019. Проте, незважаючи на складну ситуацію, ТОВ «ЛПК» розробила та впровадила систему заходів, які допомагають їй займати впевнену позиції на ринку пива в Західній Україні (рис. 2.1).

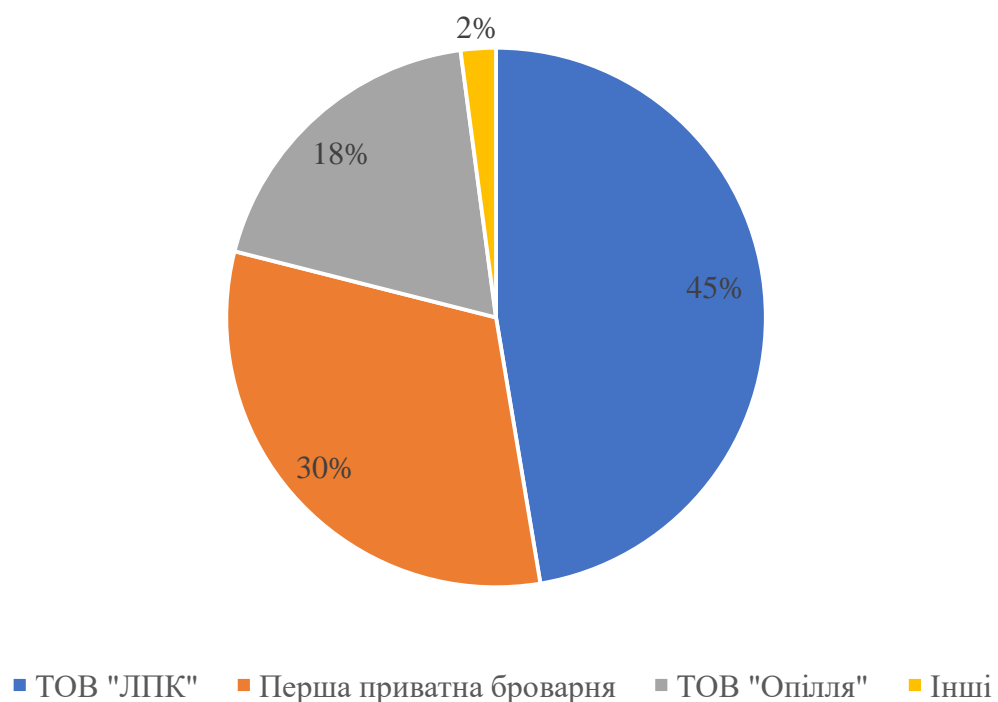


Рис. 2.1. Структура ринку пива в Західній Україні

Асортимент продукції ТОВ «ЛПК» налічує понад 1000 товарів, в основному це дистрибуція таких торгових марок, як «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo», «Rolton», «Carlsberg», «Олейна», «Майола», «Королівський смак» та багато інших. У листопаді 2021 року запустила продаж грузинського коньяку власної торгової марки «Dadiani Palace». Протягом останніх п'ять років товариство експортує продукцію за кордон.

Асортимент виготовленого пива ТОВ «ЛПК» налічує – «Львівське 1715», «Роберт Домс Віденський», «Роберт Домс Мюнхенський», «Роберт Домс Богемський», «Хмільне» [23]. У 2021 році розпочав роботу, ще й новий напрямок

– розливне крафтове пиво «Львівські крани». Основними споживачами пива є люди віком від 20 до 30 років.

У ТОВ «ЛПК» діє лінійно-організаційна структура управління, з чітко визначеною підпорядкованістю (рис. 2.2).

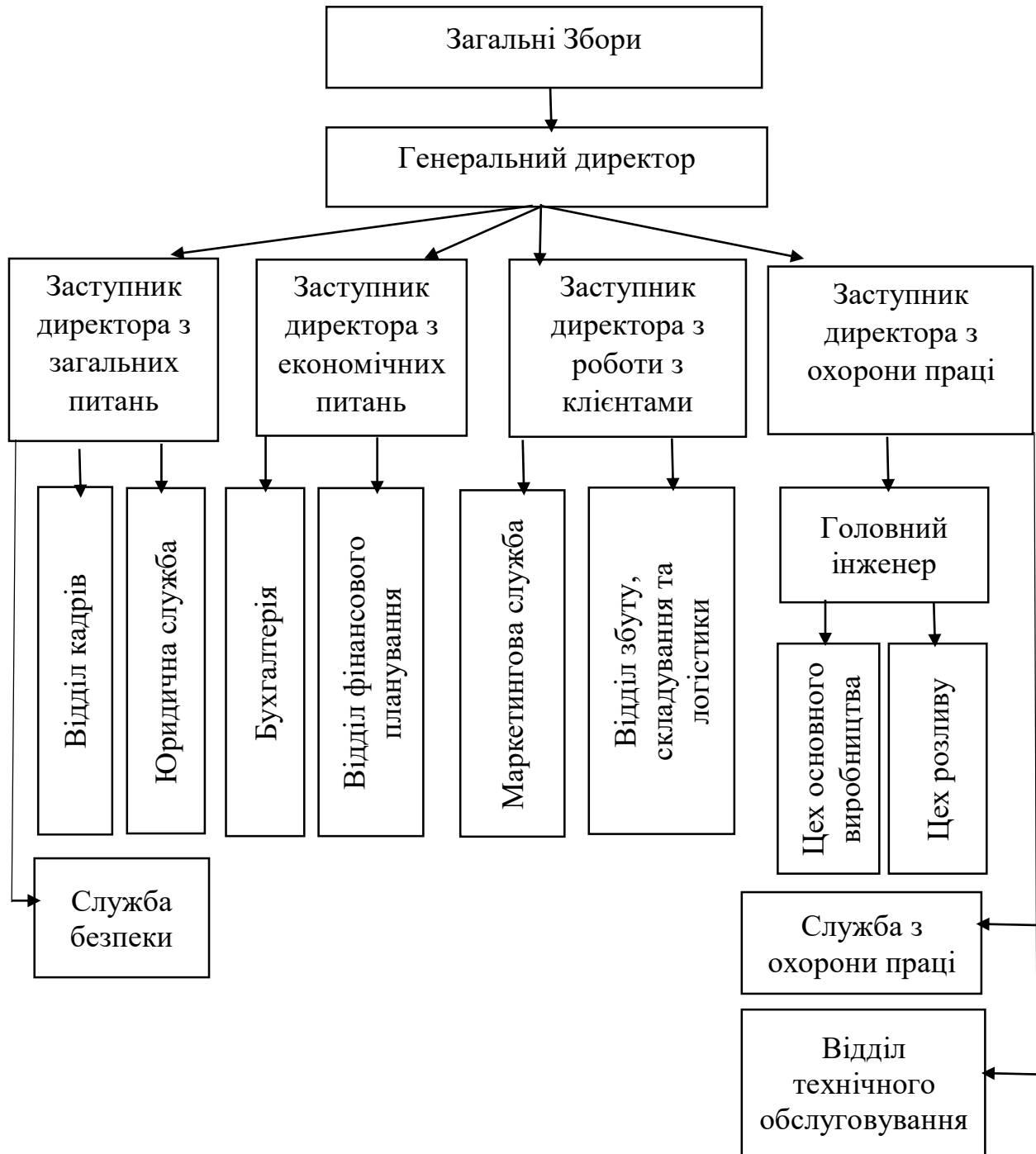


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ЛПК»

Загальні збори визначають стратегію, місію, фінансову політику ТОВ «ЛПК» та уповноважує генерального директора. Генеральним директором ТОВ

«ЛПК» є Солтис Надія Василівна, яка має в своєму безпосередньому підпорядкуванні 4 заступників.

Заступник директора з загальних питань ТОВ «ЛПК» відповідає за сферу організації роботи на підприємстві; пошук, найм, атестацію персоналу та весь юридичний супровід документації та всіх інших видів діяльності.

Заступник директора з економічних питань ТОВ «ЛПК» має в своєму підпорядкуванні бухгалтерію та відділ фінансового планування, з якими організовує виплату заробітної плати працівникам; планує фінансово-господарську діяльність та кошторис; організовує та контролює рух коштів.

Заступник директора по роботі з клієнтами ТОВ «ЛПК» відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії; аналіз ринку для посилення конкурентних позицій товариства; організацію збуту продукції; за ефективні рекламні заходи; за організацію логістичної діяльності; за врахування потреб та зауважень клієнтів; за розробку логотипної продукції, щоб бренд ЛПК був загальновідомим.

В обов'язки заступника директора з охорони праці ТОВ «ЛПК» входить організація та контроль за дотриманням правил техніки безпеки персоналом; організація належної та безпечної праці працівниками виробничих цехів; контроль за якістю сировини для виготовлення пива на усіх технологічних процесах; стежить за своєчасним проведенням інструктажів для усіх працівників; здійснює систематичне підвищення рівня технічної підготовки виробництва.

ТОВ «ЛПК» – це підприємство, яке за роки успішної діяльності, здобуло міцну ділову репутацію та конкурентні позиції на ринку.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛПК»

Щоб здійснити оцінку господарської діяльності ТОВ «ЛПК», проаналізуємо його динаміку основних техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2019	2020
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	158932 5	1832258	1843325	254000	11067
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	125865 8	1526111	1628963	370305	102852
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	180256	215369	284362	104106	68993
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	30145	40369	42598	12453	2229
5. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток, збиток), тис. грн.	35321	39852	41125	5804	1273
6. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	852	911	1100	248	189
7. Затрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,72	0,71	0,69	-0,03	-0,02

Продовж. табл. 2.1

8. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн.	986256	1252365	1526587	540331	274222
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8400	9200	10500	2100	1300
10. Чистий прибуток (збиток)	125698	269854	365841	240143	95987
11. Рентабельність підприємства, %	14	16	18	4	2

Як бачимо, з даних таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції становив 1843325 тис. грн. у 2021 р., 1832258 тис. грн. – у 2020 р., 1589325 тис. грн. – у 2019 р. Спостерігається зростання чистої виручки від реалізації продукції у 2021 році на 11067 тис. грн., порівняно з 2020 р., та на 254000 тис. грн. у порівнянні з 2019 р.

У 2021 році, собівартість реалізованої продукції складала 1628963 тис. грн., у 2020 р. – 1526111 тис. грн., у 2019 р. – 1258658 тис. грн. Це є позитивним явищем для показників діяльності ТОВ «ЛПК».

Валовий прибуток мав тенденцію до збільшення, так у 2021 р. складав 284362 тис. грн, що на 68993 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. та на 104106 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.

Розмір адміністративних витрат ТОВ «ЛПК» у 2021 р. становив 42598 тис. грн., у 2020 р. – 40369 тис. грн., у 2019 р. – 30145 тис. грн. Переважно, ці втрати зросли через зріст розміру заробітної плати виробничого персоналу.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли протягом аналізованого періоду. Так, у 2021 р. складала 41125 тис. грн, що на 1273 тис. грн. більше у порівнянні з 2020 р., і на 5804 тис. грн. більше, порівняно з 2019 р. Це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

Аналіз затрат на 1 грн. реалізованої продукції характеризуються тенденцією до зменшення. Так, у 2021 р. значення цього показника склав 0,69 грн., у 2020 р. – 0,71 грн., у 2019 р. – 0,72 грн.

Через зменшення затрат на 1 грн реалізованої продукції, як наслідок спостерігаємо динаміку збільшення чистого прибутку. Так, у 2021 році, чистий прибуток склав 365841 тис. грн., у 2020 р. – 269854 тис. грн., у 2019 р. – 125698 тис. грн.

Аналіз показників продуктивності праці ТОВ «ЛПК» відображає динаміку її збільшення. Так, у 2021 р. продуктивність праці становила 1526587 тис. грн., у 2020 р. – 1252365 тис. грн., у 2019 р. – 986256 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зростання, що є позитивним явищем для діяльності ТОВ «ЛПК». Так, у 2021 р. становила 1100 осіб, у 2020 р. – 911 осіб, у 2019 р. – 852 особи.

Згідно норм чинного законодавства України, розмір мінімальної заробітної плати кожного року збільшується, що призводить і до збільшення посадових окладів працівників. За аналізований період, середньомісячна заробітна плата у 2021 році складала 10500 тис. грн., у 2020 р. – 9200 тис. грн., у 2019 р. – 8400 тис. грн.

Рентабельність – це показник, який характеризує ефективність роботи товариства, вказує на його прибутковість виражену у відносній величині [16]. Значення цього показника склав у 2021 р. 18%, у 2020 р. – 16 %, у 2019 р. – 14%.

Середньостатистична прибутковість різних видів діяльності ТОВ «ЛПК» виглядає так: дохід від продажу алкогольних напоїв – 40%; дохід від продажу продуктів харчування та побутової хімії – 30%; дохід від логістичної діяльності – 20%; дохід від здачі складських приміщень – 10% (рис. 2.3).

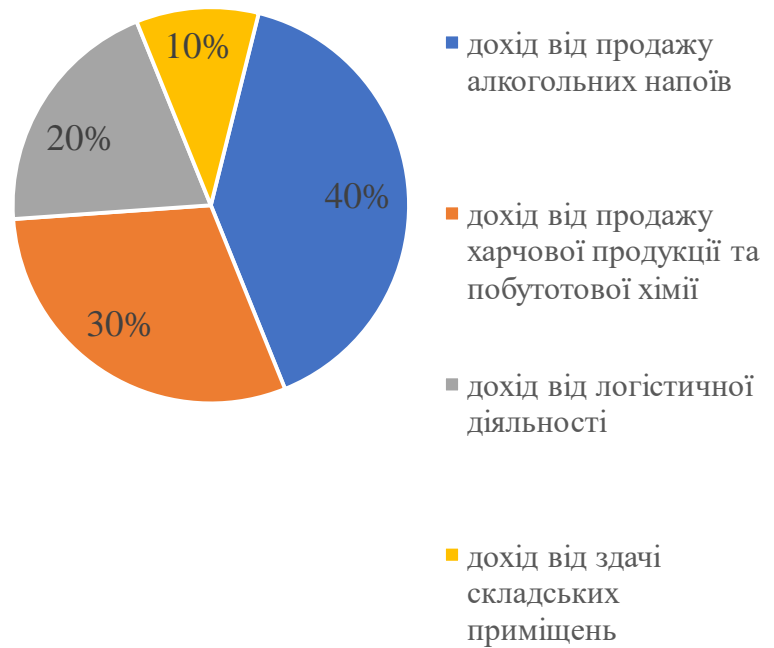


Рис. 2.3. Структура доходів діяльності ТОВ «ЛПК»

Здійснимо аналіз операційних витрат ТОВ «ЛПК» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	
				2019 р.	2020 р.
1. Матеріальні витрати	66451	102352	201365	134914	99013
2. Витрати на оплату праці	52218	65254	85269	33051	20015
3. Відрахування на соціальні заходи	12500	13854	19523	7023	5669
4. Амортизація	5145	5988	6369	1224	381
5. Інші операційні витрати	80954	8125	32569	-48385	24444
6. Разом	217268	195573	345095	127827	149522

Основними витратами серед елементів операційних витрат є матеріальні витрати, які у 2021 році склали 58% від загальних витрат, 2020 р. – 52%, 2019 р. – 31%. Амортизаційні відрахування серед елементів операційних витрат становили у 2021 р. – 1,8%, у 2020 р. – 3%, у 2019 р. – 2,4%, відрахування на соціальні заходи склали у 2021 р. – 5,6%, у 2020 р. – 7%, у 2019 р. – 5,8%. Показники інших операційних витрат склали: 2021 рік – 9,4%, 2020 рік – 4,1%, 2019 рік – 37,3%.

Значна частка операційних витрат припадає на витрати на оплату праці. В силу того, що товариство успішно функціонує, велика увага зосереджується на оплаті праці високоякісних професіоналів-менеджерів, які виконують вдалі управлінські функції в різних сферах діяльності.

Заробітна плата є важливим стимулом до праці. Персонал ТОВ «ЛПК» працює за погодинною формою оплати праці, зокрема почасово-преміальною. Це така оплата праці, коли працівник одержує не тільки заробіток за кількість відпрацьованого часу, але і визначений відсоток премії до цього заробітку [21].

Розглянемо склад персоналу ТОВ «ЛПК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад персоналу ТОВ «ЛПК»

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Середньооблікова чисельність персоналу	852	911	1100
2. Адміністративний персонал	150	158	172
3. Виробничо-допоміжний персонал	702	753	928

Спостерігаємо, що протягом аналізованого періоду, чисельність працівників збільшувалась. У 2021 році складала 1100 осіб, що на 82% більше у порівнянні з 2020 р., та на 77% порівняно з 2019 р. Кількість адміністративного та виробничо-допоміжного персоналу ТОВ «ЛПК» також зростала.

Аналізуючи віковий склад працівників ТОВ «ЛПК» (рис. 2.4), можна сказати, що середній вік складає 27-45 років, питома вага яких становить 80%.

Пенсіонерів на підприємстві працює 2%, від загальної кількості працюючих, працівників віком 46-59 років – 10%, віком до 27 років – 8%.



Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «ЛПК»

Проаналізуємо персонал ТОВ «ЛПК» за гендерною ознакою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ТОВ «ЛПК» за гендерною ознакою

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Чоловіки	520	590	675
2. Жінки	332	321	425
Разом	852	911	1100

Варто відзначити, що на ТОВ «ЛПК» працюють переважно чоловіки. В структурі персоналу, протягом 2021 року 61% працівників склали чоловіки, у 2020 році – 65%, у 2019 році – 61%. Як бачимо, протягом аналізованого періоду кількість працівників-чоловіків зростала. Так, у 2021 р. склали 675 осіб, що на 85 більше порівняно з 2020 р., і на 155 осіб більше, ніж у 2019 р.

Як бачимо, з даних табл. 2.5 рівень освіти працівників ТОВ «ЛПК» зазнав позитивних змін.

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу ТОВ «ЛПК» за рівнем освіти

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Кількість працівників, які мають вищу освіту	444	556	799
2. Кількість працівників, які мають професійну освіту	250	225	201

Продовж. табл. 2.5

3. Кількість працівників, які не мають вищу освіти	158	130	100
Разом	852	911	1100

У 2021 році, працівники з вищою освітою, в структурі персоналу склали 73%, у 2020 р. – 61%, у 2019 р. – 52%. Динаміка збільшення частки працівників з вищою освітою, пояснюється бажанням працівників до кар'єрного росту та збільшення заробітної плати.

Також, здійснимо аналіз руху персоналу ТОВ «ЛПК» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика руху персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2019	2020
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	852	911	1100	248	189
2. Прийнято працівників, осіб	42	69	204	162	135
3. Вибуло працівників, осіб	25	10	15	-10	5
у тому числі:					
- за власним бажанням	20	9	12	-8	3
- за порушення трудової дисципліни	4	1	3	-1	2
- по скороченню штатів	0	0	0	0	0
- з інших причин	1	0	0	-1	0

Як бачимо, середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ЛПК», у 2021 році складала 1100 осіб, що на 189 осіб більше порівняно з 2020 роком, і на 248 осіб більше порівняно з 2019 р.

Протягом аналізованого періоду, спостерігаємо позитивну тенденцію щодо прийнятих працівників товариства, зокрема у 2021 році прийняли 204 особи, у 2020 році – 69, у 2019 році – 42 особи.

Позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» є зменшення показника звільнених працівників. У 2021 році було звільнено 15 осіб (12 за власним бажанням і 3 за порушення трудової дисципліни), що на 10 осіб менше, у порівнянні з 2019 роком.

Проаналізувавши, діяльність ТОВ «ЛПК» проведемо його SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін підприємства, його можливості та загрози, які можуть виникнути на шляху діяльності) (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ЛПК»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Багаторічний досвід роботи; ✓ Великий асортимент; ✓ Власне виробництво пивної продукції; ✓ Широка мережа збуту; ✓ Наявність логістичного комплексу; ✓ Фінансова стабільність; ✓ Високий професіоналізм команди. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення дилерської мережі; ✓ Підвищення кваліфікації персоналу за кордоном; ✓ Створення філіалу за кордоном.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатньо прозора система застосування штрафів; ✓ Висока ступінь зносу обладнання; ✓ Пасивна участь у розвитку ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Війна; ✓ Заборона продажу алкоголю, у зв'язку з карантинними обмеженнями, пов'язаних з пандемією COVID-2019; ✓ Зростання ціни на енергоносії.

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ЛПК»

Мотивація персоналу є стимулом працівників до максимальної віддачі, при виконанні трудових обов'язків. Аналізуючи мотиваційну політику ТОВ «ЛПК», можна сказати, що на підприємстві застосовуються сукупність мотивів та стимулів матеріального та нематеріального характеру (рис. 2. 5).



Рис. 2.5. Система мотивації та стимулювання ТОВ «ЛПК»

Бажання працівника збільшити свій рівень достатку та покращити матеріальні умови проживання стимулюють до продуктивності праці. На ТОВ «ЛПК» діє почасово-преміальна система оплати праці. Основним стимулом у матеріальній мотивації є заробітна плата.

Розглянемо розміри середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «ЛПК» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розміри середньомісячної заробітної плати
персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.**

Назва посади	Середньомісячна заробітна плата, грн.		
	2019	2020	2021
Топ-менеджмент			
1. Генеральний директор	45000	50000	60000
2. Заступник директора з загальних питань	30000	35000	45000
3. Заступник директора з економічних питань	30000	35000	45000
4. Заступник директора з роботи з клієнтами	30000	35000	45000
5. Заступник директора з охорони праці	30000	35000	45000
6. Головний інженер	25000	35000	42000
7. Керівники відділів та цехів	20000	30000	38000
Спеціалісти			
8. Менеджери	15000	22000	25000
9. Фахівці відділів	12000	14000	15000
Робітники			
10. Працівники виробництва	10000	12000	14000
11. Водії	10000	12000	14000
12. Допоміжний персонал	8000	10000	11000

Як бачимо, протягом аналізованого періоду, середньомісячна заробітна плата певної категорії працівників зростала. А це означає, що керівництво ТОВ «ЛПК» приділяє велику увагу до мотивування працівників, у вигляді заробітної плати і розуміє, що оплата праці має забезпечувати достойний рівень життя.

Премії встановлюється в розмірі 40% від посадового окладу. У товаристві здійснюється виплата винагороди працівникам за виконання понаднормової роботи у розмірі 5000 грн. Але у випадку не виконання працівником поставлених перед ним завдань – премії не виплачуються.

За умови сумлінного виконання посадових обов'язків та за відсутності порушень трудової дисципліни персоналу ТОВ «ЛПК» в кінці кожного року виплачується річна грошова винагорода, у розмірі середньомісячної заробітної плати.

Виплата соціально-побутових стимулів (медичне обслуговування, компенсація транспортних витрат, компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет, подарунки на свята та дні народження) є однаковими для всіх категорій працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Розміри виплат соціально-побутових стимулів
персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.**

Назва	Сума, грн.
1. Медичне обслуговування	5000
2. Компенсація транспортних витрат	3000
3. Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	500
4. Подарунки на свята	1000
5. Подарунки на день народження	1500
6. Подарунки на ювілей	4000

Цей вид мотивації досить сильно впливає на людину, адже наявність роботи з наданням соціальних гарантій, дає відчуття впевненості та захищеності, і мотивує до роботи саме у ТОВ «ЛПК». У випадку, коли працівник захворів на коронавірус, товариство бере на себе виплату усіх витрат пов'язаних з лікуванням (медикаменти, продукти харчування). У ТОВ «ЛПК» дбають також про збереження психічного здоров'я своїх працівників.

Значним стимулом є наявність хороших умов праці, що передбачають забезпечення працівнику комфортного робочого місця з дотриманням санітарних вимог; забезпечення персональним комп'ютером та сучасним смартфоном. Також на підприємстві, через карантинні протиепідемічні заходи у

боротьбі з COVID-2019 слідкують за їхнім дотриманням: носіння масок, дезінфекція приміщень. А зручний графік роботи надає можливості раціонально використовувати час кожному працівнику, є комфортним для матусь, що виховують малолітніх дітей і працівників, що проживають за межами міста. На підприємстві є категорії працівників, в яких робочий день триває 5 годин.

Подяка, винесена на зборах трудового колективу є показником визнання роботи працівника, і дає йому розуміння, як його цінують та поважають. На день народження товариства працівникам дарують сувеніри із його емблемами (кружки, календарі і т. д.). У діяльності ТОВ «ЛПК» не допустимо застосовувати до працівників тиск, мобінг, приниження.

У ТОВ «ЛПК», діє на постійній основі система навчання. Враховуючи, що з 2019 р. діють карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-2019, і працівники змушені були перейти на дистанційну форму роботи. Через це, на підприємстві систематично проводяться тренінги та курси, зокрема: з опанування технологій дистанційної роботи – опанування zoom, корпоративної внутрішньої мережі «Тovar&revo»; навчання з питань охорони праці.

Об'єднує «дух» колективу корпоративні стимули. Так, двічі на рік, в травні та грудні, персонал святкує корпоративи, з нагоди заснування підприємства та Нового року. Раз на квартал, працівники відвідують театральні вистави у драматичному або оперному театрах. Протягом року працівники ходять на концерти відомих артистів, білети купуються за кошти товариства.

У ТОВ «ЛПК» жорстко діє демотиваційна система. Демотивація – система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми обов'язками [20].

Основними демотиваційними заходами в ТОВ «ЛПК» є:

- штрафи;
- позбавлення премій;
- недостатнє матеріально-технічне забезпечення працівників.

В якому саме випадку застосувати штраф, позбавити премію чи недостатньо матеріально-технічно забезпечити працівника визначає керівник, і враховує індивідуальні особливості ситуації, яка цього вимагає. І, вони застосовуються, у випадку:

- запізнення на роботу;
- невічлива поведінка з клієнтами;
- порушення дрес-коду;
- не виконання вказівок керівництва.

Серед персоналу ТОВ «ЛПК» провели анкетування щодо його задоволеності складниками системи мотивації та стимулювання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Задоволеність персоналу ТОВ «ЛПК»
складниками системи мотивації та стимулювання**

Назва стимулів	% задоволених працівників
1. Заробітна плата, щомісячна грошова премія	80
2. Винагороди за виконання понаднормової роботи	75
3. Загальнорічна грошова винагорода	92
4. Медичне обслуговування	61
5. Компенсація транспортних витрат	70
6. Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	95
7. Подарунки на свята	86
8. Подарунки на день народження	90
9. Корпоративні заходи	58
10. Зручний графік роботи	45
11. Навчання персоналу	81
12. Стимулювання цілями	64

Як бачимо, у 2021 р. працівники ТОВ «ЛПК», які задоволені розміром заробітної плати та щомісячною грошовою премією склали 80%, винагородою за виконання понаднормової роботи –75%, і загальнорічною грошовою винагородою – 92%. Це є позитивною ознакою системи мотивації та стимулювання ТОВ «ЛПК».

Соціально-побутовими та соціально-психологічні стимулами мотивації працівники ТОВ «ЛПК» також дуже задоволені, що показало анкетування.

Для побудови багатокутника часткових критеріїв складників системи мотивації та стимулювання використаємо метод аналізу ієрархій (2.6). Метод аналізу ієрархій – це вибір пріоритетних рішень за допомогою попарних порівнянь [26].

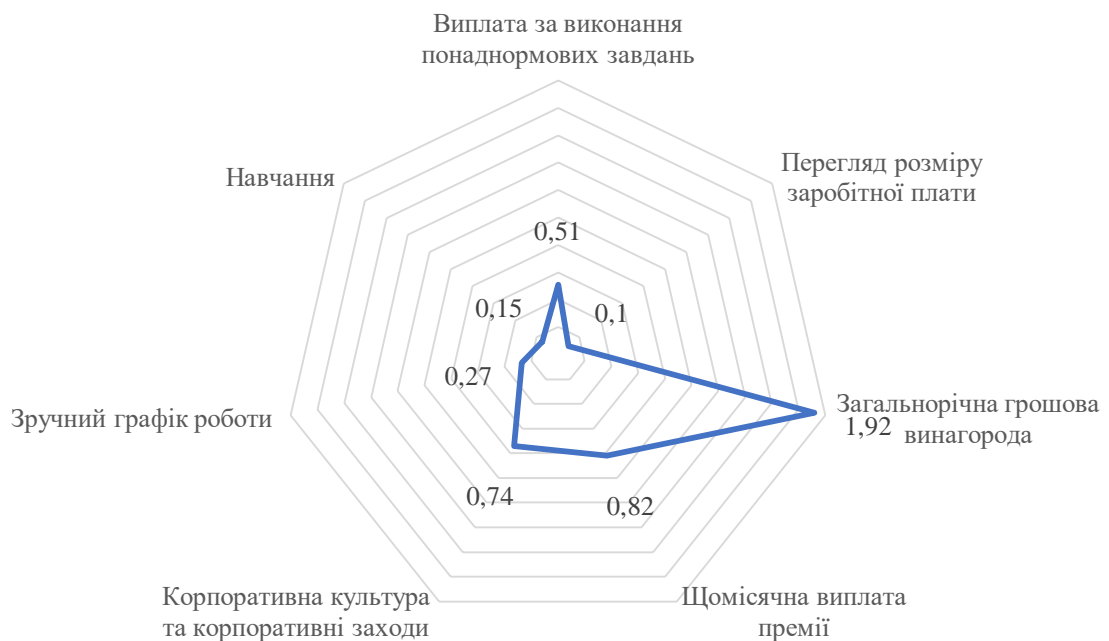


Рис. 2.6. Багатокутник часткових критеріїв системи мотивації та стимулювання ТОВ «ЛПК»

2.4. Сучасні інструменти підвищення системи нематеріальної мотивації ТОВ «ЛПК»

В час розвитку високих технологій, які ефективно використовує ТОВ «ЛПК», та прогресу пандемії COVID-2019, персонал товариства все менше спілкується в режимі реального часу. Рекомендовано товариству, для підвищення системи нематеріальної мотивації, впроваджувати метод гейміфікації, що допоміг би колегам більше спілкуватися наживо, налагодити комунікацію між собою та створити більш дружню атмосферу в колективі.

Гейміфікація – новітній спосіб мотивації персоналу, який полягає в перетворенні рутинної роботи на ігровий процес [6].

Впровадження гейміфікації, у ТОВ «ЛПК», можна зробити шляхом створення віртуальних бонусних нагород, що б відображалися на сторінці працівника у корпоративній соціальній мережі. Бонуси б видавалися за виконання понаднормової роботи тричі за місяць; проходження міжнародного стажування; створення креативних ідей, які реалізовані в діяльність товариства. Така система мотивації суттєво б підвищила стан ефективності роботи працівників; згуртувало б колектив та зміцнило б лояльність персоналу до товариства.

Ще одним варіантом застосування гейміфікації, в роботі ТОВ «ЛПК», є поставлення виконання конкретного завдання – просування працівниками продукції з логотипом бренду, у соціальних мережах. Бали працівники заробляли б упродовж місяця: пост в Instagram чи Facebook – 5 балів, фото у TikTok – 4 бали, публікація у Telegram-каналі – 10 балів. Кожного місяця б визначали переможця, який би мав додатковий вихідний та на вечерю піцу.

Основними перевагами застосування гейміфікації є: перетворення роботи на гру; до завдання залучаються всі працівники, а не певна категорія; здатність самореалізації; коли виконується спільне завдання, то більше згуртовується колектив; працівник зацікавлений у виконанні поставлених перед ним завдань.

ТОВ «ЛПК» варто б було звернути увагу на розвиток психологічних стимулів до ефективної трудової діяльності. Адже умови праці, під час карантинних обмежень, у боротьбі з пандемією COVID-2019 викликають у людини негативні емоції (апатію, роздратування, стрес), що може призводити до зменшення продуктивності праці.

Товариству рекомендується створити кімнату для психологічного розвантаження, в якій би було передбачене комфортне перебування працівників (зроблений ремонт, сучасна техніка.). Метою створення такої кімнати є – переключання працівника на відпочинок (моральний та психологічний). Було б доцільно, розмістити в такій кімнаті масажне крісло Vagrow, яке функціонально здатне робити 10 видів масажу. Перевагами використання масажного крісла Vagrow є його невеликі габарити, що дозволить раціонально зайняти простір у кімнаті; короткотривалий сеанс масажу – 20 хвилин; гарантія – 4 роки. Персонал ТОВ «ЛПК» зможуть проходити сеанси масажу в обідню перерву, до початку робочого дня та після його закінчення.

Також рекомендується, ТОВ «ЛПК» облаштувати сучасний спортзал, на власній території, щоб працівники могли знімати напругу та піклуватись про своє фізичне здоров'я.

Доцільно буде, організувати транспортну доставку працівників на робоче місце та додому. Так, як товариство розташоване на околиці міста, це б спростило проблему добирання до робочого місця працівникам, а надто тим, які проживають за межами міста.

Варто звертати увагу на творчих працівників ТОВ «ЛПК», і стимулювати розвиток їхньої креативності. Такі працівники можуть продукувати цікаві інноваційні ідеї в розвитку підприємства.

Керівництву ТОВ «ЛПК», варто на нарадах постійно наголошувати про застосування до працівників, не тільки матеріальної мотивації, а й психологічної, соціально-побутової.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ЛПК» – це розпочало свою діяльність ще у 2004 році, яке розвивалось, і сьогодні займає лідерські позиції на ринку. Основними видами діяльності товариства – не тільки виготовлення пива, а й дистрибуція понад 1000 товарів відомих брендів, і логістичні послуги, і здає складські приміщення в оренду. З 2008 р. ТОВ «ЛПК» входить до складу корпорації «Карлзберг Україна».

2. У ТОВ «ЛПК» діє лінійно-організаційна структура управління. Вищим органом управління є Загальні збори. Генеральний директор є уповноваженою особою та здійснює загальне керівництво підприємством.

3. Протягом аналізованого періоду, в ТОВ «ЛПК» чистий дохід від реалізації продукції зростав, і у 2021 р. складав 1843325 тис. грн. Спостерігалось, і зростання чистої виручки від реалізації продукції у 2021 році на 11067 тис. грн., порівняно з 2020 р., та на 254000 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. Основними видами діяльності ТОВ «ЛПК», що приносить прибуток складають – дохід від продажу алкогольних напоїв – 40%; дохід від продажу продуктів харчування та побутової хімії – 30%; дохід від логістичної діяльності – 20%; дохід від здачі складських приміщень – 10%.

4. Середньооблікова чисельність працівників мала тенденцію до збільшення. У 2021 році складала 1100 осіб, що на 82% більше у порівнянні з 2020 р., та на 77% порівняно з 2019 р. У ТОВ «ЛПК» працюють переважно чоловіки, і у 2021 році, працівники з вищою освітою, в структурі персоналу склали 73%.

5. У ТОВ «ЛПК» система мотивації та стимулювання проявляється у виді матеріальної та нематеріальної мотивації. Формами матеріальної мотивації є фінансово-економічні стимули – заробітна плата, щомісячна грошова премія, загальнорічна грошова винагорода, винагороди за виконання понаднормової роботи. Формами нематеріальної мотивації є – соціально -побутові та соціально -психологічні стимули.

6. Рекомендовано ТОВ «ЛПК», для підвищення системи нематеріальної мотивації, використовувати сучасний інструмент –гейміфікацію, суть якого полягає у виконанні роботи у формі гри. Це значно б полегшило виконання трудових обов'язків працівниками та зміцнило дружні стосунки між колегами.

ВИСНОВКИ

Персонал є дороговартісним капіталом та основою діяльності кожного підприємства. Підприємствам необхідно для ефективної діяльності, бути конкурентоздатними та пропонувати якісні послуги та товари. Персонал підприємства повинен також мати в цьому інтерес. Тому мотивація в системі управління підприємством повинна стимулювати працівників для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

Здійснивши аналіз системи мотивації та стимулювання в системі управління ТОВ «ЛПК» можна зробити такі висновки:

1. Здійснивши аналіз наукових праць, спостерігаємо відсутність єдиного трактування поняття «мотивація» та «стимулювання» персоналу підприємства. Одні науковці стверджують, що це одне і теж саме, інші – що ні. Встановлено, стимул проявляється у зовнішньому прояві на діяльність працівника, а мотив – у внутрішньо-особистісному. Стимули є основним засобом впливу на персонал, а мотивація спрямована на забезпечення потреб як і персоналу, так і підприємства разом. Проаналізовано основні теорії мотивації, які сформувались, розпочинаючи з давніх часів: первинні, процесуальні та змістовні.

2. Досліджено основні методи мотивації та стимулювання – індивідуальні, моральні, психологічні та організаційні. Застосування кожного з цих методів проявляється в таких формах: матеріальній; нематеріальній; соціальне діагностування персоналу підприємства; внутрішній; зовнішній. Протягом останніх років пандемія COVID-19 внесла свої корективи в життєдіяльність усіх підприємств, які зіткнулися з проблемами з підвищенням продуктивності праці, адже в основному це пов'язано з переходом у режим роботи онлайн. Для мотивування персоналу, в сьогоденних реаліях топ-менеджерам підприємства необхідно впроваджувати нові методи та форми мотивації та стимулювання.

3. Досліджено світові моделі системи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством, зокрема: японську, німецьку, американську, шведську, французьку. Кожна з цих моделей має свої особливості.

Українським підприємствам, варто запозичати, деякі позитивні елементи, у свою модель управління.

4. ТОВ «ЛПК» – це сучасне підприємство, яке успішно функціонує на ринку України вісімнадцять років. ТОВ «ЛПК» розпочало свою діяльність ще у 2004 році. У 2008 р. ТОВ «ЛПК» ввійшла до складу корпорації «Карлзберг Україна». Основними напрямками діяльності ТОВ «ЛПК» є: виробництво пива, дистрибуція понад 1000 товарів відомих брендів, логістичні послуги, надання в оренду складських приміщень. Асортимент продукції ТОВ «ЛПК» налічує понад 1000 товарів, в основному це дистрибуція таких торгових марок, як «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo», «Rolton», «Carlsberg», «Олейна», «Майола», «Королівський смак» та багато інших. Протягом останніх п'ять років товариство експортує продукцію за кордон. У ТОВ «ЛПК» діє лінійно-організаційна структура управління, з чітко визначеною підпорядкованістю. Вищим органом управління є Загальні збори.

5. Проаналізовано основні показники господарської діяльності ТОВ «ЛПК», і можна сказати, що його фінансова діяльність є досить ефективною. Так, чистий дохід від реалізації продукції становив 1843325 тис. грн. у 2021 р., 1832258 тис. грн. – у 2020 р., 1589325 тис. грн. – у 2019 р. Також, зросла чиста виручка від реалізації продукції у 2021 році на 11067 тис. грн., порівняно з 2020 р., та на 254000 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. У 2021 році, собівартість реалізованої продукції складала 1628963 тис. грн., у 2020 р. – 1526111 тис. грн., у 2019 р. – 1258658 тис. грн. Це є позитивними явищами для показників діяльності ТОВ «ЛПК». Фінансові результати від операційної діяльності теж зросли протягом аналізованого періоду. Так, у 2021 р. склали 41125 тис. грн, що на 1273 тис. грн. більше у порівнянні з 2020 р., і на 5804 тис. грн. більше, порівняно з 2019 р. Це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

6. Встановлено, що протягом трьох останніх років загальна чисельність працівників ТОВ «ЛПК» збільшувалась. У 2021 році складала 1100 осіб, що на 82% більше у порівнянні з 2020 р., та на 77% порівняно з 2019 р. В основному, це пов'язано з достатньо високим розміром заробітної плати та премій. Так,

середньомісячна заробітна плата працівників відділень ТОВ «ЛПК», у 2021 р. складала 15000 грн., що є досить конкурентоздатною на ринку праці. Позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» є зменшення показника звільнених працівників. У 2021 році було звільнено 15 осіб (12 за власним бажанням і 3 за порушення трудової дисципліни).

7. Встановлено, що у ТОВ «ЛПК» система мотивації та стимулювання проявляється у виді матеріальної та нематеріальної мотивації. Формами матеріальної мотивації є фінансово-економічні стимули – заробітна плата, щомісячна грошова премія, загальнорічна грошова винагорода, винагороди за виконання понаднормової роботи. Формами нематеріальної мотивації є – соціально -побутові та соціально -психологічні стимули. У ТОВ «ЛПК» жорстко діє демотиваційна система, яка застосовується у випадках: запізнення на роботу; неввічливої поведінки з клієнтами; за порушення дрес-коду; за не виконання вказівок керівництва. Проведене анкетування персоналу ТОВ «ЛПК» показало, що у 2021 р. працівники, які задоволені розміром заробітної плати та щомісячною грошовою премією склали 80%, винагородою за виконання понаднормової роботи –75%, і загальнорічною грошовою винагородою – 92%. Соціально-побутовими та соціально-психологічні стимулами мотивації працівники ТОВ «ЛПК» також дуже задоволені Це є позитивною ознакою системи мотивації та стимулювання ТОВ «ЛПК».

8. Запропоновано у діяльність ТОВ «ЛПК», для підвищення системи нематеріальної мотивації, використовувати метод гейміфікації та створити кімнату для психологічного розвантаження працівників. Рекомендовано організувати транспортну доставку працівників ТОВ «ЛПК» на робоче місце та додому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 21.01.2022).
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>.
3. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 8–15. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1182>.
4. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи*. 2017. С. 273–282. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/ОІПР2017_P270-277.pdf.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-62811>.
6. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008>
7. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ»: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки*. Харків: НТУ «ХПИ». 2017. №24. С. 26–30. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/31228>.

8. Дороніна М. С., Черкашина Т. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4–15. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21R>.
9. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view>.
10. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu2018_191_24.
11. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4583&i=25>.
12. Спіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
13. Ляш О. І., Капериз М. В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. №2. С. 167–171. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_2/167_Іла.pdf.
14. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ. 2017. 155 с.
15. Карінцева О. І., Григоренко Є. І. Механізм мотивації персоналу ІТ-компанії в умовах COVID-19. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих*

- учених імені професора Балацького О.Ф., м. Суми, 4 – 5 грудня 2021 р. / за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, І. В. Тютюнник. Суми: Сумський державний університет, 2021. С.94–96. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/89/87423>.
- 16.Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77. URL:<https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340>.
- 17.Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7 –82. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>.
- 18.Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf.
- 19.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2012. 397 с.
- 20.Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103. URL: <http://dspace.wunu.edu./316497/33755>.
- 21.Левицька І .В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_/cgiirbis_64.exeINK.
- 22.Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №15. С. 376–380. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-pidvischennya-efektost>.
- 23.Офіційний сайт «Львівська пивна компанія». URL: <http://protec-lpk.com.ua>.
- 24.Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2011. 312 с.

25. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/23>
26. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
27. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107–112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=Traeiv_2015_3_2_17.
28. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С. 215–220. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).
29. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346. URL: http://nbuv.gov.ua/f_2014_9_60.
30. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон. Полтава: ПНТУ*. 2021. Т. 1. С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
31. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 140–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_37.
32. Чим відрізняється мотивація від стимулювання URL: <http://mojaosvita.com.ua/biznes/chim-vidriznyayetsyamotivaciya-vid-stimua>. (дата звернення: 21.02.2022).
33. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 5. С. 50–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e_2018_5_8.
34. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 4. С.

- 315–320. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/greyduvannya-yak-suchasna-sistema-stimulyuvannya-pratsi-riznih-kategoriy-personalu-pidpriemstva-torgivli>.
35. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.
36. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/> (дата звернення: 21.01.2022).