

Д/р
14420

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Економіко-правовий факультет
Кафедра економіки та управління

N 128
30.05.17

Д и п л о м н а р о б о т а
освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста (C D)

на тему: «Розробка системи оплати праці співробітників відділу маркетингу і збуту»

«Development of the employees' system of remuneration at the marketing and sales departments»

Виконав студент заочної форми навчання,
спеціальність 073 «Менеджмент»
(Менеджмент ЗЕД)
Усик Владислав Анатолійович

Науковий керівник:
К.е.н., доц. Яковлев О.І.

Рецензент: доктор економічних наук,
доцент Колодинський С.Б.

Рекомендовано до захисту на
засіданні кафедри «26» 05 2017 р.,
протокол № 10-
Завідувач кафедри Кузнецов Е.А.
д.е.н., проф. Кузнецов Е.А.

Захищено на засіданні ЕК № 3
«14» 06 2017 р., протокол № 24
Оцінка 85 добре В
Голова ЕК
к.е.н., доц. Заєць М.А.

Одеса – 2017

791038

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ ЗБУТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Характеристика поняття «матеріальне стимулювання праці»	9
1.2. Поняття, види та шляхи удосконалення систем оплати праці	16
1.3 Особливості формування оплати системи праці робітників відділу збуту та маркетингу на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 2.УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЛАСТИКС- УКРАЇНА»	54
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Пластікс-Україна»	54
2.2. Фінансовий аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Пластікс- Україна»	79
2.3. Аналіз складу та структури персоналу підприємства ТОВ «Пластікс- Україна»	89
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ І ЗБУТУ ТОВ «ПЛАСТИКС- УКРАЇНА»	101
3.1. Вдосконалення напрямів матеріального стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Пластікс-Україна»	101
3.2. Удосконалення системи оплати праці персоналу відділу збуту ТОВ «Пластікс – Україна».	110
3.3. Удосконалення системи оплати праці персоналу відділу маркетингу ТОВ «Пластікс-Україна».....	120

ВСТУП

Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням. Вона безпосередньо впливає на продуктивність виконання праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Крім того мотивація – найважливіший фактор залучення працівників вищої якості, збереження найцінніших кадрів, розвитку персоналу організацій в умовах оновлення виробництва та швидких змін зовнішнього середовища.

Суть мотивації полягає в розробці такої системи матеріального стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до підвищення ефективності даної системи та мінімізації її недоліків є актуальним.

Тому проблеми підвищення мотивації, а тому й продуктивності працівників збуту і маркетингу є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції, адже у наші часи вже не клієнт покупає товар, а підприємство продає його.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордонних учених Б.Вайтза, Х. Суяна, А. Круегера, Л. Катца, К. Дагмана та інших.

Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД – Балашова Ю.К., Богоявленської Ю.Б., Колот А.М., Маслова Е.В. та інших. В них приділяється значна увага формуванню максимально ефективних матеріальних стимулів з метою підвищення продуктивності праці персоналу.

Економіка нашої держави знаходиться на особливій стадії розвитку і має свої специфічні риси, які відрізняються від специфіки розвитку країн з ринковою економікою, що значно ускладнює застосування існуючих функцій, методів, принципів менеджменту. Виникає необхідність комплексної оцінки діяльності

конкретного підприємства, як представника бізнесу, вивчення питань і сигналів, що свідчать про наявність кризових явищ, а також розробці заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

Актуальність викладених вище аспектів матеріального стимулювання персоналу, а також ефективних продажів, необхідність адаптації сучасних теорій під українські реалії зумовили вибір теми дипломної роботи, мету і завдання дослідження.

Мета і завдання роботи. Мета роботи - розробка сучасної та ефективної системи оплати праці співробітників маркетингу та збуту.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати поняття «Матеріальне стимулювання праці».
2. Проаналізувати фактори, що впливають на мотивацію співробітників до підвищення своєї продуктивності для досягнення зазначених параметрів ключових показників.
3. Провести аналіз існуючих рішень по удосконаленню систем оплати праці.
5. Вивчити зовнішню і внутрішню середовище функціонування підприємства ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА», оцінити його фінансово-господарську діяльність.
6. Провести аналіз впровадженої системи оплати праці співробітників департаментів маркетингу та збуту.
7. Виявити недоліки функціонування поточної системи оплати праці працівників відділу збуту та маркетингу.
8. Розробити нову систему оплати праці вище зазначених департаментів, або виправити недоліки вже впровадженої системи.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є система управління підприємства ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є резерви підприємства, прийняття управлінських рішень щодо яких приведуть до підвищення

ефективності системи оплати праці працівників відділу збуту та маркетингу ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в дослідженні використовувалися: методи фінансово-економічного аналізу, математичні і статистичні методи, метод інформаційного пошуку, метод мозкового штурму.

Практична значимість роботи. Практична значимість роботи полягає в комплексному аналізі стану підприємства, у тому числі і системи оплати праці та у розробці конкретних заходів, які значно підвищують ефективність цієї системи, і в результаті, приведуть до збільшення показника чистого прибутку.

Результати роботи можуть бути використані для практичного впровадження на підприємстві ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Формою реалізації проведеного дослідження є дипломна робота.

Мета і завдання дослідження визначили структуру роботи.

Структурно робота складається з трьох розділів, кожна з яких поділяється на кілька параграфів.

У вступі показано актуальність теми, сформульована мета, основні завдання, визначені предмет, об'єкт та методи дослідження.

У першому розділі розглянуто підходи до поняття «матеріальне стимулювання праці», розглянуті основні види та шляхи удосконалення систем оплати праці. Також були досліджені особливості у формуванні системи оплати праці для співробітників департаментів збуту та маркетингу. Для цього були проаналізовані джерела з даної проблеми, зазначені в списку використаної літератури.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз господарської та фінансової діяльності ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА». Виявлено передумови, які спонукають до розробки та впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи оплати праці.

У третьому розділі автором дипломної роботи запропоновані заходи, спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників департаментів маркетингу і збуту, що в свою чергу повинні призвести до поліпшення ключових

показників компанії. Впровадження нових систем також збільшить зручність моніторингу цих показників.

У висновку підведені підсумки виконаної роботи.

Практична значимість роботи. Практична значимість роботи полягає в розробці чітких та дієвих заходів, що покращать продуктивність праці менеджерів із збуту, а також маркетологів, що дозволить збільшити валовий дохід підприємства, збільшити ліквідність та зменшити дебіторську заборгованість.

Результати дослідження дипломної роботи будуть впровадженні у практичну діяльність ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ ЗБУТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика поняття «матеріальне стимулювання праці»

Однією з найважливіших мотиваційних теорій є теорія матеріального стимулювання праці. Вона полягає у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці (рис. 1.1). Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних взаємодоповнювальних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.



Рис. 1.1. Зміст матеріального стимулювання праці

Формування систем матеріальних стимулів охоплює три етапи: встановлення цілей, ресурсне забезпечення і побудову систем матеріальних стимулів. Використання систем матеріальних стимулів полягає у їх впровадженні та

управлінні ними. Розподіл заробітної плати передбачає оцінку кількості та якості затраченої праці, а також здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій.

Визначені під час формування систем матеріальних стимулів праці умови і порядок стимулювання включають види, характер і розміри матеріального заохочення, матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні й кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість у вдосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального благополуччя.

Матеріальне стимулювання праці вимагає встановлення і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Йдеться про рушійні сили, що забезпечують формування і використання спонукальних мотивів для задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. З огляду на специфіку впливу на колективи працівників і окремих виконавців виділяють три групи факторів, які визначають системи матеріальних стимулів: соціально-психологічні, економічні й організаційні (рис. 1.2)

ВИСНОВКИ

В результаті написання першого розділу ми можемо сказати, що оплата праці – найважливіша категорія у системі умов праці. Урахування праці та заробітної плати займає одне з центральних місць в системі обліку на підприємстві. Заробітна плата є основним джерелом доходів робітників фірм, підприємств. Праця працюючих є необхідною складовою частиною процесу виробництва, споживання та розподілу створеного продукту.

Заробітна плата - є важливим засобом підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробленої продукції, поліпшення її якості та асортименту.

Збільшення ефективності суспільної продуктивності обумовлено, на сам перед, збільшенням виробництва та поліпшенням якості роботи.

У результаті написання другого розділу, було з'ясовано, що досліджуване підприємство торгівельна компанія ТОВ «Пластікс-Україна» є лідером на ринку реалізації матеріалів для реклами. Підприємство має філіали у всіх крупних містах України. Кількість працівників – більше 400 чоловік. Для збереження лідируючих позицій підприємство повинно постійно проводити моніторинг ринку, і відповідно, докладати зусилля для збереження частини ринку, а також для пошуку та завоювання нових клієнтів. Для досягнення цієї мети важлива роль відводиться працівникам підприємства, особливо працівникам відділу збуту та маркетингологам. Саме від них залежать обсяги реалізації продукції, і як результат, прибуток підприємства, за рахунок якого можливий подальший розвиток підприємства.

Не зважаючи на великі обсяги реалізації продукції, підприємство відчуває нестачу оборотних коштів, що може призвести до кризи і припинення виконання обов'язків по сплатах рахунків постачальникам. Саме тому керівництву важливо приділяти увагу управлінню дебіторською заборгованістю, а також управлінню запасами на складах, що дозволить зменшити потребу підприємства у зовнішніх джерелах фінансування.

Основними результатами написання третього розділу цієї дипломної стали наступні пункти. По перше, на підприємстві були виявлені значні недоліки у поточній системі формування оплати праці. Працівники не були замотивовані на постійне збільшення своєї продуктивності за рахунок стабільного підвищення рівня своїх продаж, а також не мали жодних обмежень в питаннях поставок товару з відстрочкою платежу. Маркетологи в свою чергу також не мали ефективної системи стимулювання, котра б заохочувала їх до більш активної праці.

Для того щоб виправити виявлені недоліки, було запропоновано змінити наявні системи формування оплати праці для працівників департаментів збуту та маркетингу. Для працівників маркетингу була розроблена нова система, що базується на залежності від досягнення результатів по ключових показниках ефективності відповідального за них працівника. Дана система більш гнучка і варіативна, має більший стимулюючий ефект, а також згідно прогнозам експертів підприємства має принести додаткові 25-30% доходу для компанії. Якщо даний імплементація даного проекту пройде успішно, усі департаменти підприємства будуть переведені на систему формування оплати праці основану на KPI.

Для співробітників збуту було вирішено модернізувати стару систему оплати праці, та адаптувати її під наявні потреби підприємства. Імплементація прогресивної надбавки за перевиконання плану, та зміна залежності виплат звичайної бонусної ставки може принести для компанії мінімум 15% додаткового чистого прибутку щомісяця.\

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : [навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 2008. – 313 с. 57.
2. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : [навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 2008. – 313 с.
3. Бакшт К. А. Построение отдела продаж. Ultimate Edition// СПб.»Питер», 2015 -290 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2002. - №8. - С. 46.
7. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2002. - №8. - С. 46. 57.
8. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці / Ю.Б. Богоявленська, Є.І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2009. – 332 с. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
9. Бондаренко К.А Еволюція розвитку рекламного ринку України / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2016 – с. 65-68
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
11. Вітренко А.О. Особливості ринку рекламних послуг і його місце у загальнонаціональному ринку / А.О. Вітренко. – К. : Київ. на- ціон. університет ім. Т. Шевченка, 2012. – С. 46–49

12. Всеукраїнська рекламна коаліція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adcoalition.org.ua>.
13. Галайда, Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька // Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2009. – № 2(21). – С. Гомба, Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>.
14. Галайда, Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька //
15. Гомба, Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>.
16. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – с.158.
17. Декларація лідерів рекламно-комунікаційного ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://vrk.org.ua/skeditor_assets/MANIFEST/vrk_manifest_15.03.2016.pdf.
18. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Дробішева О.О., Домаш Д.В. Економічна сутність, форми та системи оплати праці // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_048.pdf.
20. Дряхлов Н., Куприянов Е. // Проблемы теории и практики управления. –
21. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 5 изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2009 – 624 с.
22. Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2009. – № 2(21). – с .21-25.

23. Зинкевич А. Система мотивации отдела продаж [Електронний ресурс]. - Режим доступа: http://azinkevich.com/wp-content/uploads/2014/02/Zinkevich_SystemOfMotivation.pdf.
24. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами / І.А. Клименко, Н.М. Богацька [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm (20.02.2015).
25. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов// Москва, Эксмо, 2010- 103с.
26. Ключевые показатели деятельности (КРІ) [Електронний ресурс]. - Режим доступа: http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/marketing_kpi/.
27. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. — 224 с
28. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1. Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 280 с.
29. Костун С. Как мотивировать работников торгового предприятия на оптимизацию расходов на сбыт [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5107>.
30. Крепак А.С. Еволюція ринку зовнішньої реклами в Україні /А.С. Крепак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 5. – С. 82–86.
31. Методические и методологические основы исследования качественного состава управленческого потенциала предприятия [Електронний ресурс] /Э.А. Кузнецов// Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – No 1 (17). – С. 272-276. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>

32. Кузнєцова З.В. Управління рекламною діяльністю в Україні: організаційно-правовий аспект/ З.В. Кузнєцова. – О.: Наука і тех- ніка, 2005. – 172 с.
33. Лангович, Мілічевич А. Мотивація персоналу в умовах світової економічної кризи (текст на англ. мові)/ Мілічевич А. Лангович, Т. Цвєтковські, В. Томашевич // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – С. 291-301.
34. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. – 312 с.
36. Мельникович О.М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : [монографія] / О.М. Мельникович. – К. : Київ. націон. торг.-економ. університет, 2009. – 358 с.
37. Міщенко А.О. Комплексний компаративний аналіз торговельного підприємства: конкурентний аспект // Економіка і регіон № 2 (45) – 2014 – ПолтНТУ – с.86-90.
38. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами –М.: “ИНФРА-М”, 1979. – 360 с.
39. Мотивация менеджеров по продажам: от процента к нематериальным стимулам [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/63038-motivatsiya-menedjerov-po-prodajam>.
40. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

41. Мотивация сотрудников отдела продаж: секретные инструменты руководителя [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://www.amocrm.ru/blog/22/8730039/>.
42. Некрасова Л. А. Методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия / Л. А. Некрасова, В. Я. Сакалы Економічні інновації. - 2013. - Вип. 54. - с. 198-205.
43. С.М. Ільчишин, О.І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_7/309_Ілс.pdf.
44. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы/ Савельева Н.А. - Ростов н/Д: ФЕНИКС», 2009 – 382 с.
45. Сайи Асоціації операторів зовнішньої реклами України - <http://www.outdoor.org.ua/about.php>.
46. Сайт компанії ТОВ «ПЛАСТИКС Україна» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://plastics.ua/ua/>.
47. Сайт компанії ФАКТОРІАЛ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.faktorial.ua/>.
48. Сайт компанії ARB [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arb.net.ua/>.
49. Сайт компанії ТОВ «АВЕРС-НТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avers.ua/>.
50. Самойленко А. А. Особливості застосування крі в системі мотивації персоналу на підприємстві // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.
51. Утенин Владислав Викторович Построение системы оплаты труда на основе КРІ (влияние КРІ на уровень дохода)/ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: / <https://www.src-master.ru/article26070.html>.
52. Чистякова Людмила Мотивация сотрудников отдела продаж. Пример компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа :

<https://fd.ru/articles/157970-qqq-16-m7-07-07-2016-motivatsiya-sotrudnikov-otdela-prodaj-primer-kompanii>.

53. Шарко В.В., Поліщук І.І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства/ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, Випуск # 4 / 2016- с. 207-215; http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/33.pdf.

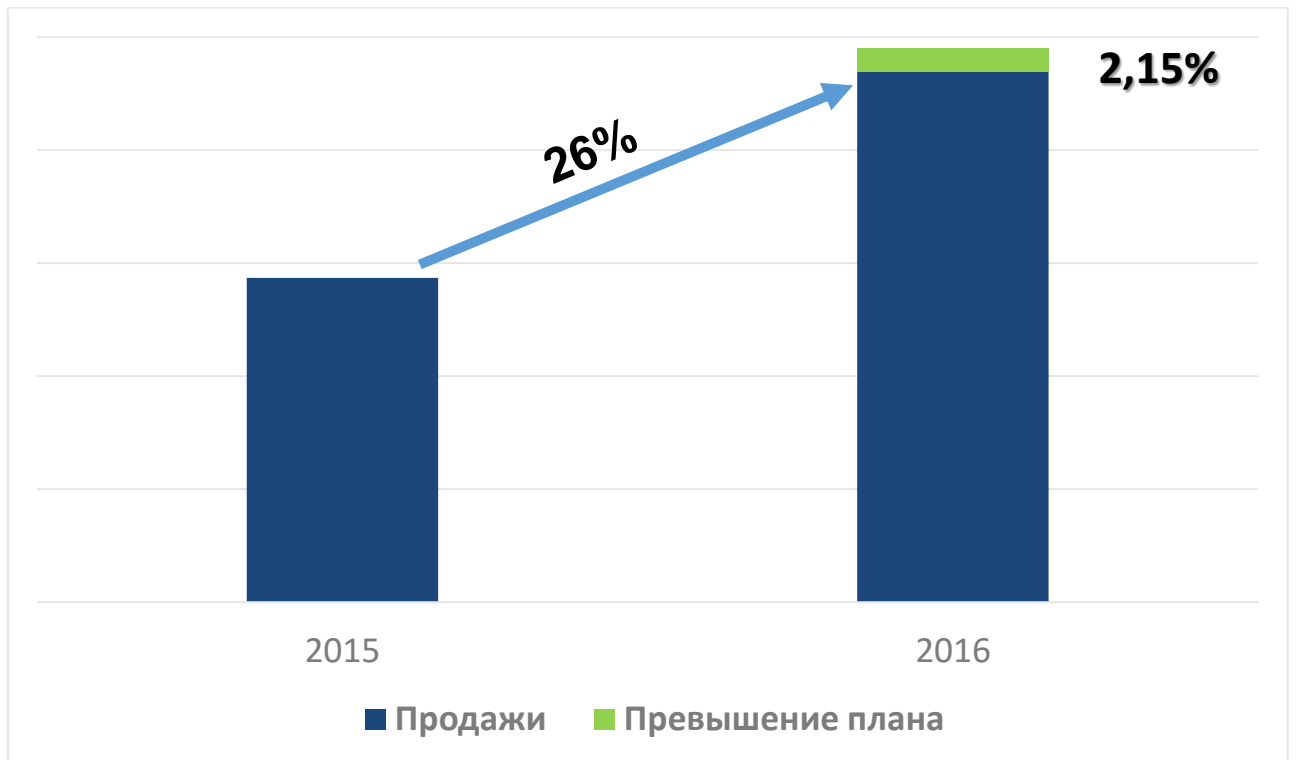
54. Шинкаренко В. Г. Факторы конкурентоспособности автотранспортных услуг [Електронний ресурс] / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 352-357. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_55.

55. Шульгіна Л.М. Проблеми рекламного бізнесу в Україні та шляхи їх вирішення в аспекті міжнародного співробітництва / Л.М. Шульгіна // Вісн. Тернопільської академії народного господарства. – 2001. – Ч. 1. – с. 189–194.

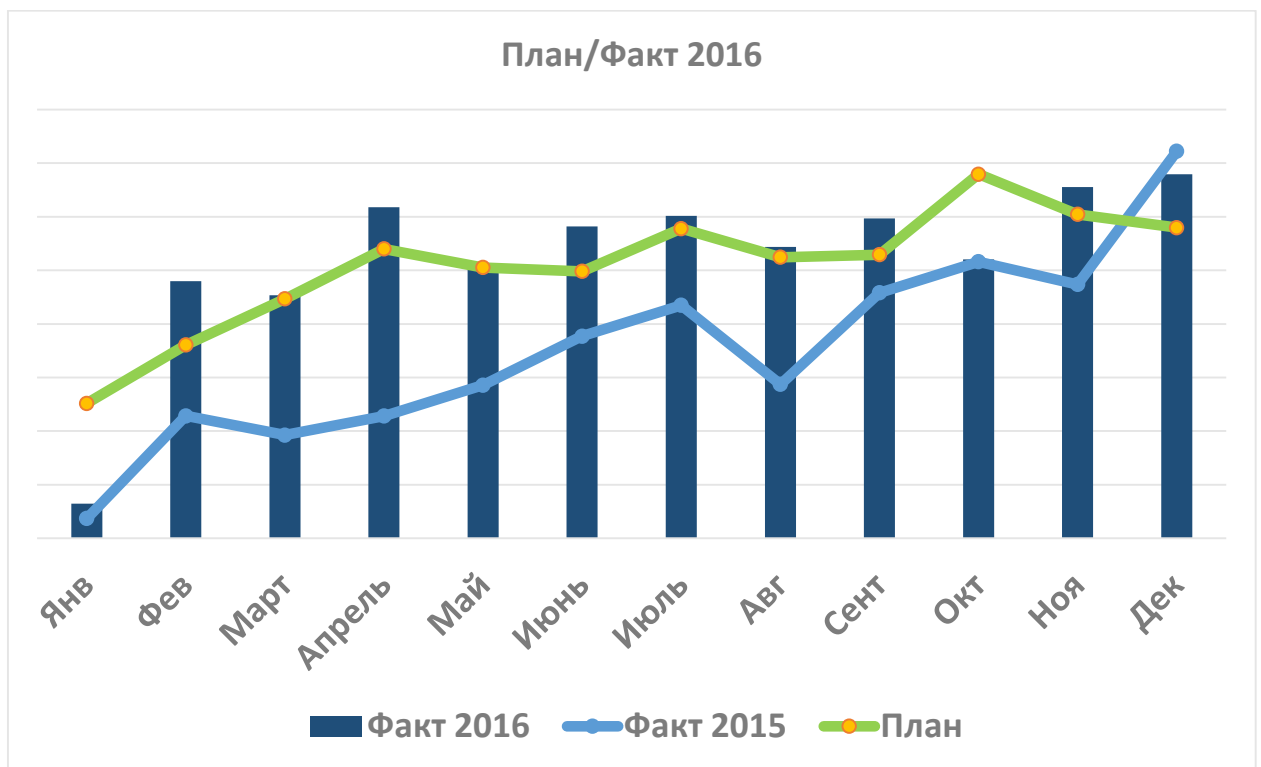
56. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс] / Л. Юзьвак // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 94-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_16.

ДОДАТКИ

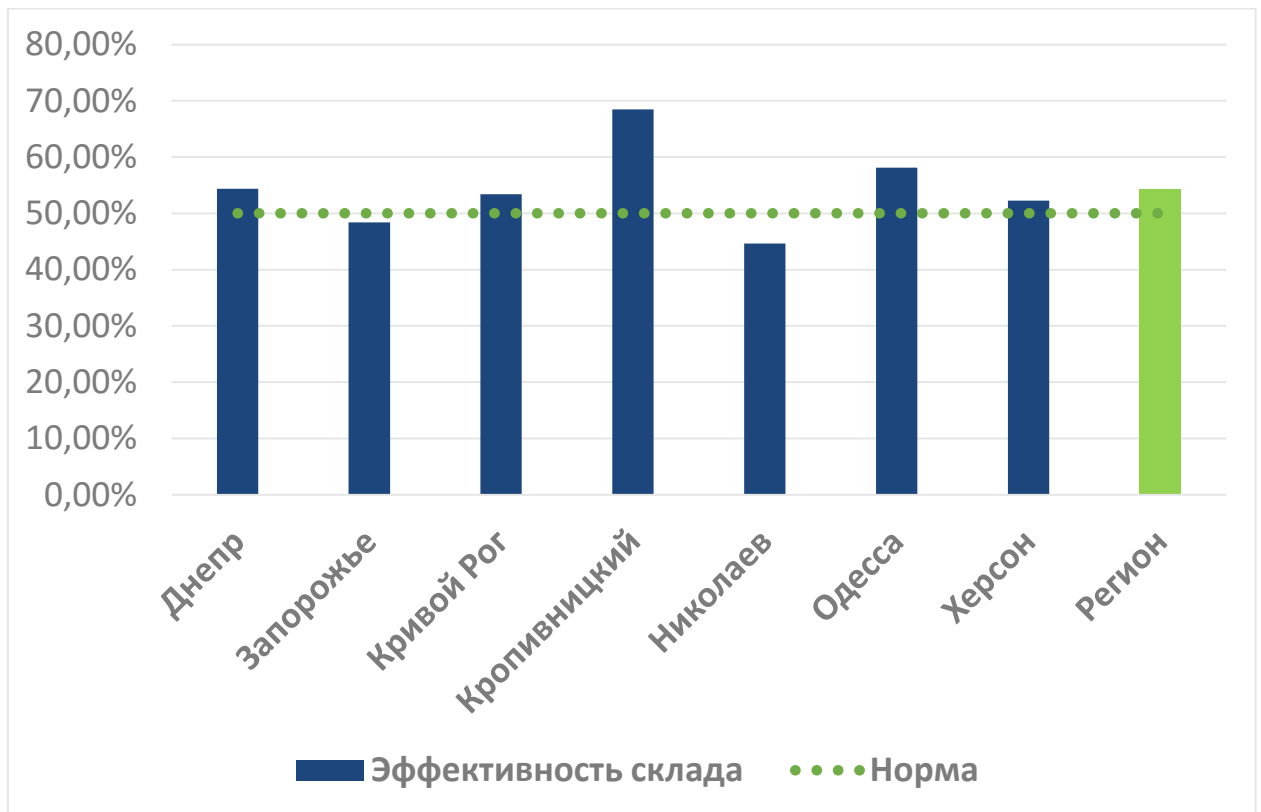
Додаток 1. Порівняння товарообороту 2015-2016 рр.



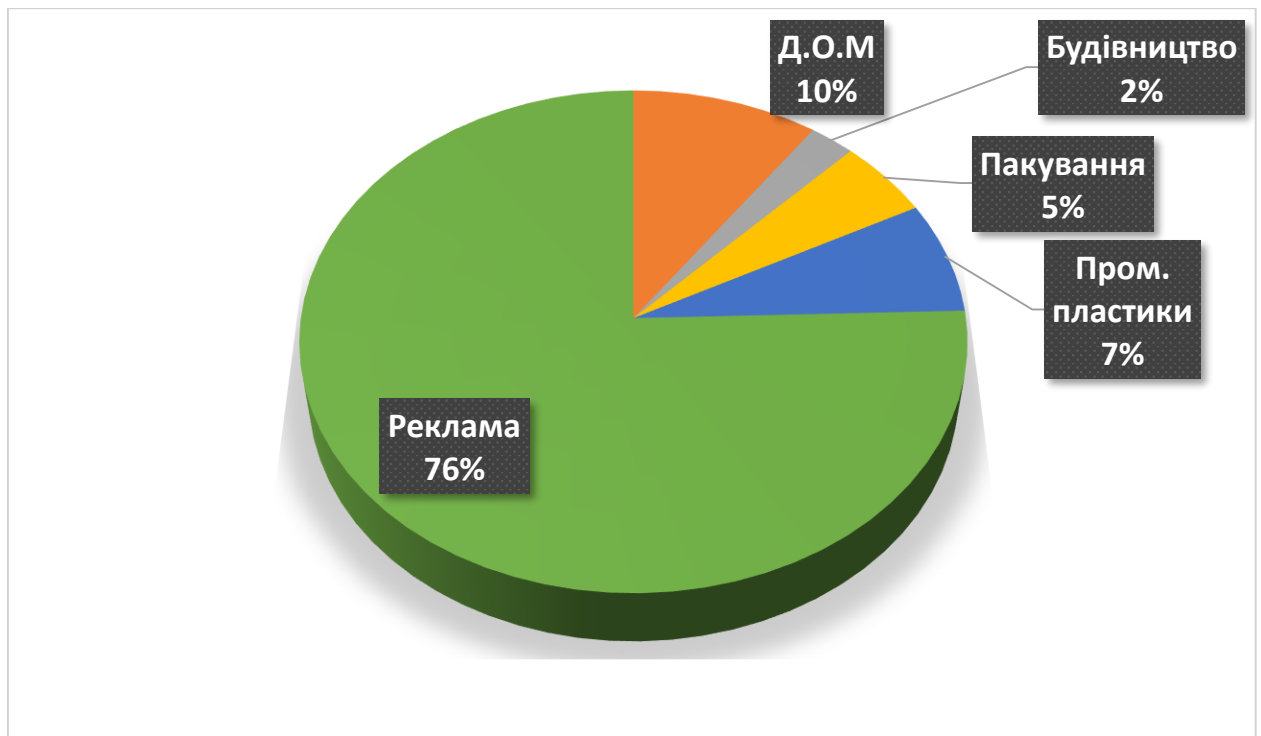
Додаток 2. Порівняння товарообороту 2015-2016 рр.



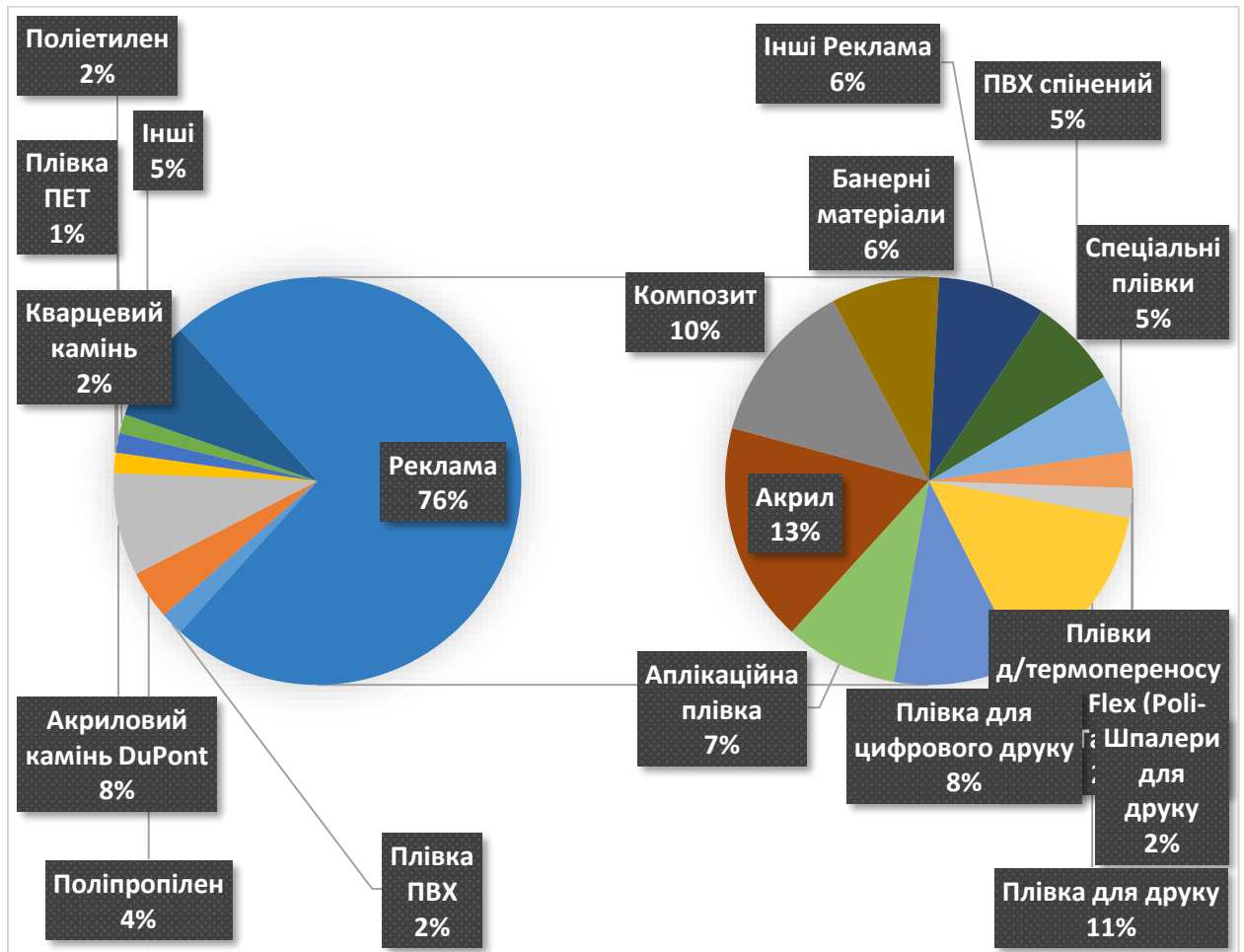
Додаток 3. Оборотність складських запасів ТОВ «Пластікс-Україна»
(Південно-Східний регіон)



Додаток 4. Продаж товарів за напрямками



Додаток 5. Продаж за продуктами ТОВ «Пластікс-Україна» (Південно-Східний регіон)



Додаток 6.

ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»

ПРОЕКТ

Вих. № ____ - від _____

.НАКАЗ № ____

Для досягнення цілей Компанії ТОВ «Пластікс-Україна» (далі - Компанія) щодо збільшення доходів , планування поточних витрат, інтенсифікації робіт по залученню Клієнтів і посилення стимулювання співробітників

НАКАЗУЮ:

I. З _____ 2017 р. включно встановлюються щомісячні особисті Плани продажів менеджерів з продажу Компанії (далі - Співробітники). Виконання Плану визначається обсягом валового прибутку від оплачених замовлень на послуги Компанії, які надійшли від Клієнтів даного Співробітника в звітному (календарному) місяці.

Особистий план для кожного робітника буде встановлюватись заступником директора департаменту зі збуту та логістики відповідального за даний регіон, основуючись на плані продажу для департаменту.

План продажу для департаменту та регіону на наступний рік буде. встановлюватись Фінансовим директором і буде наданий для директора департаменту зі збуту та логістики не пізніше 15 грудня. Індивідуальні плани повинні бути надані для робітників не пізніше 25 грудня.

План продажу для департаментів та регіонів має бути сформований на основі фактичних продажів за попередній рік із врахуванням коефіцієнту росту та сезонності.

II. Розмір заробітної плати керівників департаментів розраховується по наступній формулі:

$$\text{ЗП} = \text{фіксована ставка} + \text{бонус за виконання плану}$$

a. Бонус за виконання плану керівників складається з трьох складових частин:

- i. Бонус 1,5% від валового прибутку (без врахування ПДВ) від продажів департаменту
- ii. Штрафу/бонусу у розмірі 1% від різниці між допустимим значенням середньомісячної дебіторської заборгованості (20% від місячного обороту департаменту) та фактичним значенням.
- iii. Штрафу у розмірі 1% від суми простроченої дебіторської заборгованості.

b. Бонус нараховується тільки по оплачених продажах.

c. Бонус виплачується тільки при умові виконання плану департаментом не менш ніж на 80%.

d. У випадку виконання плану менш ніж на 80% бонус нараховується, але його виплата буде виконана лише при умові виконання річного плану департаменту не менш ніж на 100%

III. Розмір заробітної плати менеджерів та спеціалістів розраховується по наступній формулі:

$$\text{ЗП} = \text{фіксована ставка} + \text{бонус за виконання плану} + \text{бонус за перевиконання плану}$$

a. Бонус за виконання плану складається з двох показників:

- i. 2% від валового прибутку (без врахування ПДВ) від продажу клієнтам які закріплені за цим співробітником в програмі 1С.
- ii. 1% від валового прибутку (без врахування ПДВ) від продажу іншим клієнтам.

b. Бонус за перевиконання плану складає виплату додаткових відсотків від фіксованої ставки, а саме:

- i. 20% у випадку виконання плану в межах 100-110%
- ii. 30% у випадку виконання плану більше ніж на 110%

c. Бонус виплачується тільки при умові виконання особистого плану не менш ніж на 80%.

d. У випадку виконання плану менш ніж на 80% бонус нараховується, але його виплата буде виконана лише при умові виконання річного особистого плану не менш ніж на 100%

IV. У випадку якщо у департаменту, чи співробітника, є наявність заборгованості по документах, що мають бути отримані від клієнтів – виплата бонусів переноситься на наступний місяць (за умови погашення заборгованості).

V. Термін дії даного Наказу встановлюється до «_____» _____ 201__ року.
Якщо після завершення терміну дії даного Наказу не буде затверджений новий Наказ,
дія даного Наказу автоматично пролонгується на наступний календарний місяць.

Генеральний директор

ТОВ "ПЛАСТИКС-УКРАЇНА" _____