

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Аналіз методів мотивації»

Виконав: студент групи: БМН 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Ярослав Гуров

Керівник: д.е.н., професор Олена

Вартанова

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гурову Ярославу Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз методів мотивації.

2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч

3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Expedia Group, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

5. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Основна характеристика систем мотивації праці на підприємстві. 1.1. Поняття та значення мотивації, її роль в менеджменті персоналу. 1.2. Системи мотивації праці: види і можливості. 1.3. Функціональна складова мотиваційних методів. Розділ 2. Загальна характеристика ТОВ «ВАЛІОН» та аналіз його економічної діяльності. 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВАЛІОН». 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ВАЛІОН». 2.3. Проблематика сучасних методів мотивації праці. Розділ 3. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві. 3.1. Напрями розвитку сучасних мотиваційних систем. 3.2. Варіанти впровадження та розвитку сучасних мотиваційних методів на ринку України.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання я видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Основна характеристика систем мотивації праці на підприємстві	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Загальна характеристика ТОВ «Будмайстер-2010» та аналіз його економічної діяльності	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Ярослав ГУРОВ

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Олена ВАРТАНОВА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гуров Я. І. Аналіз методів мотивації – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено аналізу сучасних методів мотивації. Вивчено, досліджено основні аспекти мотивування працівників підприємств як в рамках ріелторської фірми ТОВ «ВАЛІОН», так і загалом. Розроблено план дій та рекомендації для підвищення мотивації співробітників.

Ключові слова: мотивація, ефективність, компанія, менеджмент, колектив, розвиток.

ABSTRACT

Hurov Y.I. Modern systems of labor motivation and their use – Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of modern labor motivation systems. The main aspects of motivating employees of enterprises both within the real estate firm "VALION" LLC and in general have been studied and researched. An action plan and recommendations for increasing employee motivation have been developed.

Keywords: motivation, efficiency, company, management, team, development.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1</u>	9
<u>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</u>	9
<u>1.1. Поняття та значення мотивації, її роль в менеджменті персоналу;</u>	9
<u>1.2. Системи мотивації праці: види і можливості</u>	14
<u>1.3. Функціональна складова мотиваційних методів</u>	20
<u>РОЗДІЛ 2</u>	24
<u>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ВАЛІОН» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</u>	24
<u>2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВАЛІОН»</u>	30
<u>2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ВАЛІОН»</u>	39
<u>2.3. Проблематика сучасних методів мотивації праці</u>	50
<u>РОЗДІЛ 3</u>	52
<u>ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ</u> ..	52
<u>3.1. Характеристика сучасних мотиваційних систем</u>	52
<u>3.2. Варіанти розвитку та впровадження сучасних методів мотивації на українському ринку</u> ..	57
<u>ВИСНОВКИ</u>	63
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	68
<u>ДОДАТКИ</u>	72

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Для ТОВ «ВАЛІОН» співробітники є цінним ресурсом, оскільки вони відіграють критичну роль у досягненні цілей організації. Саме тому, розширення системи трудової мотивації та збільшення показників її ефективності стали невід'ємною частиною життєво важливих бізнес-процесів. Мотивація має вирішальне значення для досягнення більшого рівня продуктивності. Мотивовані співробітники з більшою ймовірністю нададуть якісні послуги, окрім того, допомагають організації залишатися конкурентоспроможними. Отже, бізнес-менеджери повинні завжди продовжувати прагнути стимулювати трудову мотивацію своїх співробітників. Знову ж таки, з точки зору дослідження, мотивація співробітників є важливою для організацій, оскільки вона призведе до отримання необхідної інформації про продуктивність співробітників і їх коефіцієнт плинності. Як правило, бізнес-організації прагнуть створити міцні зв'язки зі своїми співробітниками. Це пояснюється тим, що для забезпечення виживання організації в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, потрібні високомотивовані співробітники. Тим не менш, для менеджерів залишається складним питанням зрозуміти, які чинники насправді мотивують співробітників, оскільки їх мотиваційні фактори постійно змінюються з часом. Наприклад, коли дохід працівника має тенденцію до збільшення з часом, гроші стають менш мотиваційними для нього. Крім того, працівники можуть поводитися по-різному в різних галузях, що ускладнює створення загального дослідження. Винагороди, наприклад, можуть бути каталізатором мотивації для деяких людей, тоді як інші можуть наголошувати на досягненнях або гарантії роботи.

На даний момент фахівці «Валіон» продовжують шукати найбільш ефективні вирішення виникаючих перешкод, тому що мотивовані працівники є запорукою успішного бізнесу.

Мета та завдання роботи. Мета роботи полягає в формуванні характеристики систем мотивації праці на підприємстві, а також проведення їх комплексного аналізу. Окрім того, метою роботи є розробка варіантів рішень проблем, актуальних для сучасних мотиваційних підходів. Основуючись на меті цієї роботи, було сформовано та виконано наступні завдання:

- описати поняття, значення мотивації та її роль в менеджменті персоналу;
- розрізнити типи систем мотивації праці за видами та особливостями;
- визначити функціональну складову мотиваційних методів;
- надати загальну характеристику ТОВ «ВАЛІОН».
- здійснити аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВАЛІОН»;
- визначити наявні проблеми в сучасних методах мотивації праці;
- охарактеризувати напрями розвитку сучасних мотиваційних систем;
- сформулювати варіанти їх впровадження та розвитку на ринку України.

Предметом дослідження є сучасні системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти проектування сучасних систем мотивації праці та їх використання.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є порівняння, узагальнення, системний аналіз та синтез, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний та графічний прийоми.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Містить 74 сторінки, 3 рисунки, 7 таблиць. Посилання на джерела містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ I

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення мотивації, її роль в менеджменті персоналу

Існує багато причин очевидної складності у визначенні мотивації. Досить сказати, що парадоксально мало філософських орієнтацій щодо природи людей і того, що можна знати про людей. Деякі теоретики взагалі заперечують корисність цієї концепції та зосереджуються насамперед на наслідках поведінки як її причинах. Деякі автори розглядають мотивацію з суто фізіологічної точки зору, тоді як інші розглядають людей як насамперед гедоністів, пояснюють більшість раціональності людей і вважають людську поведінку результатом процесу свідомого вибору. На найширшому рівні трудова мотивація – це психологічний процес, який впливає на те, як особисті зусилля та ресурси розподіляються на дії, пов'язані з роботою, включаючи напрямок, інтенсивність та наполегливість цих дій.

Мотивація – складний процес. У кожного працівника є якась потреба, якась бажання чи якась емоція. Головне – знайти мотиваційну силу, яка змінюється від людини до людини та час від часу в одній людині. ТОВ «ВАЛІОН», як робочому місцю, яке швидко змінюється, потрібні мотивовані співробітники; вони більш продуктивні та допомагають організаціям виживати. «Щоб бути ефективними, менеджери повинні розуміти, що мотивує співробітників у контексті ролей, які вони виконують. З усіх функцій, які виконує керівник, мотивація співробітників є, мабуть,

найскладнішою. Частково це пов'язано з тим, що те, що мотивує співробітника, постійно змінюється».

Наприклад, дослідження свідчать про те, що «з ростом доходів працівників гроші стають менш мотиватором». Крім того, коли співробітники старіють, цікава робота стає більше мотиватором. Концепцію мотивації можна пояснити як процес поведінкового та когнітивного підходу, який спонукає працівника до досягнення його індивідуальних і загальних цілей організації. Мотивація вважається основним компонентом поведінки на робочому місці та визначається як метод стимулювання людей діяти та досягати цілей організації. Термін «мотивація» стосується вхідних даних, які створюють, направляють і сприяють поведінковому ставленню індивіда до очікуваного результату.

Відповідно до Тіма та Петерсона, мотивація походить від потреб людини, попиту, бажання та прагнення. Буфорд визначає мотивацію як схильність діяти більш рішуче, щоб задовольнити незадоволені потреби. Робінсон, в свою чергу, пояснює мотивацію співробітників як ентузіазм і прагнення працівника досягти цілей організації, а також задовольнити свої особисті потреби. Мотивація до праці описується як комбінація як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які стимулюють робочу поведінку та контролюють її напрямок і часовий проміжок. Мотивація є центральним чинником функції управління. Рут Канфер сказала, що «мотивація не піддається безпосередньому спостереженню, являє собою складний набір тісно пов'язаних і взаємних зв'язків між когнітивним, афективним процесом і процесом дії, і її слід виводити з аналізу попередніх і наслідків особи та ситуації». По-перше, трудова мотивація стосується детермінант і наслідків організованої роботи на пізнання, ставлення, емоції та поведінку людини.

Ранні теорії трудової мотивації наголошували на цих вкладах і результатах, коли вони відбувалися; сучасні формулювання розширили параметри, щоб включити неробочі вклади (наприклад, вимоги сім'ї), які можуть вплинути на результати роботи, а також розглянути наслідки трудового життя за межами робочого місця.

Друга відмінна характеристика трудової мотивації стосується використання організаційно відповідних результатів як основного засобу для прийняття рішення про те, які аспекти поточного потоку поведінки будуть досліджуватися. Піндер описує мотивацію як «набір енергетичних сил, які виникають як всередині, так і за межами особистості, щоб ініціювати поведінку, пов'язану з роботою, і визначати її форму, напрямок, інтенсивність і тривалість». Мотивація має дві важливі характеристики як форма енергії, яка спрямовує та визначає людську поведінку.

По-перше, мотивація - це форма енергії, яка спрямовує людей на певну поведінку. По-друге, мотивація є ефективною для нахилу до цілей. Спільним у цих визначеннях є те, що мотивація впливає на індивідуальну поведінку і спонукає людей діяти з певною метою. Мотивацію як термін можна виразити як «піддавання індивіда різноманітним ефективним факторам для того, щоб переконатися, що він/вона діє по-іншому». Для організації мотивація – це процес спонукання людей шляхом створення середовища для задоволення їхніх потреб, впливу та заохочення. Кожен має певні потреби, якими нехтує. Стимулювання цих потреб призводить до мотивації. Мотивація є рушійною силою до дії. Типова модель або процес мотивації складається з чотирьох частин або кроків: це потреби, встановлення цілей, виконання дій і досягнення цілей.



Рис. 1.1. Типова модель процесу мотивації.

Мотивація зазвичай виникає через визнання незадоволених потреб. Такі потреби породжують бажання, які можна описати як бажання чогось досягти. Щоб подолати ці потреби, формулюються цілі, які слідує. Якщо мета досягнута, тоді потреба вважається задоволеною, і подібний підхід буде використано наступного разу. Однак менш імовірно, що цей підхід буде прийнято, якщо ціль не буде досягнута. Мотивація може надходити з різних джерел. Вона може походити від життєвої цілі, роботи, мрії чи призначення. Мотивацією може бути відчуття причетності та відповідності, однак мотивація також може походити від наявності таланту до чогось. Мотивацією може бути бажання бути найкращим, подорожувати чи просто любов до навчання. Але незважаючи на всі таланти світу, без достатньої мотивації навіть люди з найвидатнішими здібностями не можуть досягти довгострокових результатів.

Основна мета створення системи мотивації персоналу лежить в збільшенні ефективності роботи штату, тоді як суть теорії мотивації полягає в формуванні індивідом розуміння того, як вирішення поставленої задачі впливає на закриття його потреб.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рисунку.



Рис. 1.2. Завдання системи мотивації

1.2. Системи мотивації праці: види і можливості

Маслоу у своїй класичній праці «Теорія людської мотивації» вперше представив «теорію ієрархії потреб», яка вважається однією з піонерських теорій мотивації.

Слідом за гуманістичною психологією Маслоу постулював, що людина має п'ять основних ієрархічних рівнів потреб (фізіологічні потреби, безпека, соціальні потреби, самооцінка та самоактуалізація), які необхідно задовольняти послідовно.

Згідно з теорією Маслоу, потреба нижчого рівня має бути задоволена до того, як виникне потреба вищого рівня, тобто потреби мають бути задоволені в ієрархічній манері. Таким чином, перш ніж піднятися на наступний рівень, спочатку потрібно зустріти найнижчий рівень ієрархії. Отже, вирішальною силою цієї теорії є виявлення особистих потреб, які необхідно задовольнити, щоб мотивувати працівників. Паралельно з теорією потреб Маслоу, МакКлелланд припустив, що люди мотивовані трьома типами потреб: потреба досягнення, потреба влади, потреба приєднання. МакКлелланд визначає потребу в досягненнях як ініціативи індивіда прагнути та досягати успіху. Потреба влади відноситься до пристрасності та бажання мати сильний контроль або владу над іншими. Потреба в приналежності означає бажання людини мати тісні стосунки з іншими. У будь-якому конкретному контексті значення конкретної потреби може змінюватися, і працівники з вищим рівнем потреби в досягненні, як правило, ставлять собі за мету вищі цілі.

Альдерфер запропонував теорію ERG, модифіковану версію ієрархічної теорії Маслоу. У теорії ERG Алдерфер переглянув п'ять ієрархічних потреб

Маслоу на три категорії потреб таким чином: 1 існування (E) 2 спорідненість (R) 3 зростання (G).

Потреби існування (E) складаються з фізіологічних змінних (наприклад, харчування, проживання, одягу, сприятливого робочого середовища, додаткових пільг). Потреби в спорідненості (R) відображають потреби в соціальній взаємодії з іншими. Потреби зростання (G) зосереджені на досягненні особистісного зростання та розвитку, які стосуються останніх ієрархічних потреб теорії Маслоу (потреби самооцінки та самоактуалізації).

Іншу варту уваги теорію мотиваційних потреб розробив Герцберг. Двофакторна теорія Герцберга передбачає, що трудова мотивація визначається двома категоріями факторів: факторами гігієни та факторами мотивації.

Фактори гігієни – це переважно ті зовнішні фактори робочого середовища, які сприяють незадоволенню працівників роботою (тобто політика та структура організації, умови праці, винагорода, безпека, гідність роботи). Недотримання цих факторів (гігієна) призведе до того, що працівники будуть незадоволені своєю роботою. Мотиваційні фактори — це внутрішні фактори, пов'язані з роботою, які сприятимуть задоволенню роботою (тобто визнання, оцінка, просування по службі, можливості для особистісного зростання). Ці фактори є потужними мотиваторами задоволеності працівників роботою. Врум у своїй теорії валентності-інструментальності-очікування (VIE) припускає, що людина може визначити, яке конкретне поведінкове ставлення спрямовуватиме до очікуваного результату, який початковий результат спрямовуватиме до вторинного результату і які результати здаються їй більш привабливими.

Валентність відноситься до внутрішнього прагнення до очікуваного результату. Інструментальність означає впевнене очікування людини, що дія призведе до бажаного результату. Очікуваність означає переконання людини щодо ймовірності певного результату. Одним з факторів, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів, є відповідність між рівнями винагороди та результатами роботи і сприйняттям внеску індивіда в загальний успіх, що передбачає рівномірний розподіл доходів відповідно до темпів розвитку робочої сили.

Управління за допомогою мотивації включає в себе всі дії та рішення, прийняті будь-яким керівником з метою мобілізації співробітників працювати більше, стимулюючи докладати максимум зусиль для виконання завдань і довгострокових зусил. Врум (1964) у своїй теорії «валентності –інструментальності – очікування» (VIE) припускає, що людина може визначити, яке конкретне поведінкове ставлення спрямовуватиме до очікуваного результату, який початковий результат спрямовуватиме до вторинного результату і які результати здаються їй більш привабливими.

Валентність відноситься до внутрішнього прагнення до очікуваного результату. Інструментальність означає впевнене очікування людини, що дія призведе до бажаного результату. Очікуваність означає переконання людини щодо ймовірності певного результату. Теорія справедливості, розроблена Адамсом (1963), демонструє метод оцінювання індивідами (зокрема працівниками) своїх стосунків з іншими. Люди не тільки засуджують винагороду або суму оплати, отриману від своєї роботи, але також стурбовані сумою винагороди, яку отримують інші.

Їхні судження ґрунтуються на дослідженні їхнього співвідношення продуктивність/вкладення порівняно з іншими в контексті порівняльної роботи та оцінці того, чи вони розглядаються справедливо. Вхідні дані – це

підсумок таких факторів, як освіта, досвід, зусилля, лояльність, навички, час, а результати – це винагорода, влада, безпека роботи, просування по службі тощо. Теорія припускає, що мотивація людини в робочій ситуації базується на справедливому та рівному піклуванні з боку роботодавців. Якщо індивід відчуває несправедливість у своєму співвідношенні вихід/вхід порівняно з його однолітками, тоді переважатиме несправедливість, і чим вищий рівень упередженості, тим вищим буде рівень дистресу індивіда.

Теорія постановки цілей визнана однією з сучасних мотиваційних теорій, розроблених Локком і Латамом (2002). Теорія припускає, що якщо люди отримують цілеспрямовану винагороду, вони будуть високо мотивовані. Ціль має бути точною та вимірюваною, важкою, але досяжною, і вона має бути досяжною в певний період часу. Крім того, люди, які ставлять власні цілі та знають, як їх досягти, швидше за все, ставитимуть складніші цілі, ніж інші, але встановлення більшої складності цілі зазвичай призводить до збільшення відданості. Зворотний зв'язок і конкуренція мають аналогічний вплив на ефективність. Таким чином, ступінь, до якого хтось встановлює свої власні цілі, які призводять до ефективності, залежить від участі, відданості та інших елементів процесу управління ефективністю, таких як зворотний зв'язок.

Співробітники можуть надавати власні відгуки або отримувати їх від інших, наприклад керівників або колег.

Тренери є ще одним джерелом зворотного зв'язку та підтримки для участі під час встановлення цілей. Співробітникам потрібен зворотний зв'язок, щоб допомогти збільшити їхній прогрес у досягненні конкретної мети, а також запропонувати шляхи коригування рівня чи напрямку їхніх зусиль або зміни стратегії ефективності. Комбінація цілей і зворотного зв'язку ефективніша, ніж цілі самі по собі. Ця теорія буде важливою для факторів нашого дослідження, і ми матимемо наступну гіпотезу: зворотний

зв'язок і цілепокладання надзвичайно важливі при мотивації співробітників. Теорія цілепокладання також, здається, суперечить теорії очікування, яка вперше була введена в промислово-організаційну психологію Врумом. Ця теорія стверджує, що за інших рівних умов очікування успіху позитивно пов'язані з продуктивністю. Проте, як буде показано пізніше, теорію постановки цілей і теорію очікування можна повністю узгодити. Теорія постановки цілей підходить до пояснення продуктивності зовсім інакше, ніж теорії мотивів або потреб, такі як теорії Макклелланда та Маслоу. Тоді як потреби і мотиви є вирішальними для повного розуміння людських дій, вони на кілька кроків віддалені від самої дії. Теорія цілепокладання була розроблена шляхом розгляду конкретних ситуаційних, свідомих мотиваційних факторів, найближчих до дії: цілей і намірів.

Зигмунд Фрейд припускав [1], що люди ліниві; вони ненавидять роботу настільки, що уникають її; вони не мають амбіцій, не проявляють ініціативи та уникають брати на себе будь-яку відповідальність; все, чого вони хочуть, — це безпеки, і щоб змусити їх виконувати будь-яку роботу, їх потрібно винагороджувати, примушувати, залякувати та карати. Це лягло в основу так званого підходу до управління «батога і пряника».

Якби ця теорія була справедливою (остання названа Теорією Х), керівникам довелося б постійно стежити за своїм персоналом, якому вони не можуть довіряти і який відмовляється співпрацювати.

На жаль, у такій гнітючій атмосфері як для персоналу, так і для керівника не було місця для досягнень і мало творчої роботи. Теорія Х базується на наступних припущеннях: люди зазвичай вважають за краще працювати якомога менше, тому їх потрібно обмежувати, контролювати, погрожувати та примушувати, щоб вони були рішучі працювати більше для досягнення цілей організації. Звичайна людина вважає за краще, щоб її вели,

уникаючи відповідальності і домінування. На відміну від теорії X, теорія Y передбачає наступні припущення щодо людської природи: люди можуть інвестувати свою енергію у фізику з легкістю та контролем, враховуючи їхню здатність до самоконтролю. Залученість у роботу може здійснюватися також внутрішніми мотиваціями, такими, що в певних сприятливих умовах люди повинні не тільки прийняти свої обов'язки, але й працювати, як це мається на увазі. Незважаючи на те, що критики були нерозумними, іноді, можливо, несправедливими, орієнтація на людські відносини, спрямована на зосередження виключно на вивченні цікавих особистих і міжособистісних факторів або обмежень пояснень щодо наслідків психологічних організацій, питань міжособистісних відносин, правопорушень, і не можна ігнорувати передові концепції школи людських відносин.

З іншого боку, Дуглас МакГрегор вважав, що люди хочуть вчитися і що робота є їхньою природною діяльністю в тій мірі, в якій вони розвивають самодисципліну та саморозвиток, так звану теорію Y. Їх винагорода полягає не стільки в грошових виплатах, скільки у свободі працювати.

Робота менеджера полягає в тому, щоб інтегрувати людське бажання саморозвитку в потребу організації в максимальній ефективності продуктивності для досягнення мети. Таким чином, основні цілі обох досягаються за допомогою уяви та чесності, і величезний потенціал людського капіталу може бути реалізований.

1.3. Функціональна складова мотиваційних методів

Функція мотивації — спонукати працівників до ефективної та сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто визначати потреби

працівників, розробляти системи винагороди за виконану роботу, використовувати різні форми винагороди, Застосування стимулів для ефективної взаємодії асоційованих агентів Менеджери повинні розуміти, що ні чітко сформульовані плани, ні ідеальні організаційні структури самі по собі не мотивують людей до роботи. Функція стимулювання спрямована на те, щоб члени організації якісно і сумлінно виконували свої обов'язки.

Функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління — плануванням, організацією, контролем і оцінкою рішень. Функція планування полягає у визначенні цілей організації (довгострокових, середньострокових і короткострокових) і розробці дій для досягнення цих цілей. За допомогою планування керівництво забезпечує узгодженість зусиль усіх членів організації. У рамках плану розподіліть обмежені ресурси компанії, адаптуйтеся до зовнішнього середовища, координуйте дії різних відділів, використовуйте їх сильні сторони та компенсуйте слабкі сторони, враховуйте минулий досвід діяльності компанії.

Процес розробки та встановлення цілей як важлива частина планування допомагає зробити поведінку співробітників осмисленою та проактивною. Для цього важливо поставити перед співробітниками цілі: сильні, але реалістичні, досяжні, конкретні, прибуткові, безпечні та справедливі. Залучення підлеглих до процесу постановки цілей може спонукати їх більш серйозно ставитися до своєї роботи.

Функція організації полягає у формуванні злагодженої системи спільної діяльності людини. Ця функція має два аспекти: створення (проектування) організаційної структури компанії; організація ефективної взаємодії елементів компанії (керівництва, відділів, службовців, керівників і підлеглих). У рамках проектування організаційної структури підприємство визначає основний напрямок своєї діяльності, створює органи управління, проводить

департаменталізацію, визначає тип організаційної структури, кількість рівнів управління, стандарти управління, ступінь централізації управління, формулює нормативні документи. Всі перераховані елементи дизайну мають значний вплив на мотивацію керівників і співробітників, визначаючи прийнятну поведінку керівництва і напрямок діяльності співробітників.

Наприклад, розглянемо вплив на мотивацію співробітників лише одного компонента структури організації — кількості рівнів управління. За високого (глибоко) стилю управління (велика кількість рівнів управління) організація характеризується розвиненою ієрархією розподілу влади; повільним, але ефективним і гармонійним вирішенням питань; дистанція між керівництвом та працівниками відокремлених підрозділів; почуття захищеності у працівників.

Зовсім інша мотивація у керівників та співробітників організацій із меншою кількістю рівнів управління (невеликі чи плоскі організаційні структури).

У такій організації простіше збудувати вертикальну комунікацію, вище керівництво знаходиться ближче до передових підрозділів. Висока завантаженість керівників та неможливість контролювати всіх підлеглих змушує їх серйозно ставитися до підбору співробітників, делегуючи їм завдання та повноваження. Співробітники виявляють ініціативу, виявляють самостійність, ініціативу; більшою мірою задовольняються потреби людей у повазі, самовираженні, меншою мірою - у почутті захищеності, причетності, оскільки співробітники змушені самостійно реагувати на нові проблеми, що виникають.

Функція контролю та оцінки передбачає порівняння фактичних і запланованих результатів, спостереження за процесом, що відбувається в

об'єкті управління, зіставлення його параметрів із встановленою функціональною програмою, виявлення відхилень і вжиття коригувальних заходів. Зв'язок між функціями мотивації та контролю може контролюватися на всіх етапах виконання підлеглим завдання, але особливо на попередньому та завершальному етапах. Попередній контроль відбувається до початку виконання завдання і включає підготовку документів, що визначають чіткі норми, стандарти і вимоги, постановку конкретних цілей і завдань перед виконавцями, розробку систем винагороди, забезпечення матеріалами і підбір фахівців. Таким чином, люди отримують конкретний контекст, чіткі орієнтири та стандарти поведінки, а також винагороду за їх дотримання.

Оцінка менеджерами процесу роботи персоналу також має мотивуючий ефект. Коли керівники зацікавлені в тому, що роблять їхні підлеглі, і виявляють свій управлінський вплив через похвалу, коментарі та допомогу, вони заохочують своїх працівників краще виконувати свої завдання.

Заключний етап контролю полягає в тому, щоб максимально заохотити людей. Він визначає ступінь винагороди або покарання, і є етапом, який найбільше стимулює людей. Функція прийняття рішень полягає у виборі альтернативи, тобто єдиної політики, з низки дій для того, щоб виконати роботу і досягти конкретної мети. Це головне завдання менеджера.

Взаємозв'язок між прийняттям рішень і мотивацією базується на таких факторах: наскільки швидко і своєчасно приймаються рішення з питань, що виникають в організації; чи є прийняте рішення здійсненним, законним і обґрунтованим, інакше це мотивація підлеглих до його виконання значно знизиться); чи дотримується справедливість у процесі прийняття рішень (особливо це важливо для рішень, що стосуються кадрових питань) і чи залучаються підлеглі до процесу прийняття рішень, чи беруть вони участь у процесі прийняття рішень?

Вплив ступеня залучення підлеглих до прийняття рішень на їх мотивацію розглянемо окремо, бо він неоднозначний. З одного боку, участь у прийнятті рішень задовольняє потребу персоналу у приналежності, причетності до організації, зменшує можливість конфліктів, з'єднує колектив та підвищує продуктивність роботи в цілому. Але поряд з позитивними моментами можуть виявитися й негативні наслідки, які демотивуюче впливають на працівників: може виникнути загроза серйозного підриву формальних повноважень менеджера (якщо колектив дізнається, що менеджер ухвалив неефективне рішення і запропонує більш ефективне); підлеглі можуть передчасно дізнатися про неприємні для них події (майбутнє скорочення штатів, звільнення тощо); може відбутися витік інформації у конкурентні фірми; малоосвічені, байдужі та безініціативні співробітники не зрозуміють таких дій менеджерів.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ВАЛІОН» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВАЛІОН»

Організація ТОВ «ВАЛІОН» зареєстрована 25.06.2007 за юридичною адресою Україна, Київська обл., місто Київ, вул. Пирогова, будинок 22, поштовий індекс – 01030, керівником підприємства є Пилипчук Артур Кирилович.

Послуги, які надає ТОВ «ВАЛІОН»:

1. Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами, і так далі;
2. Надання комбінованих офісних адміністративних послуг;
3. Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність;
4. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
5. Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
6. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Послуги, які надає ТОВ «ВАЛІОН» включають в себе повний спектр ріелторських рішень. Пошук покупців та продавців об'єктів нерухомості, консультування клієнтів щодо юридичних сторін своєї роботи, укладення договорів, тощо.

Окрім того, за ініціативи ТОВ «ВАЛІОН» була створена школа ріелторської майстерності, актуальність та якість якої затверджена державними сертифікатами від Міністерства Освіти України.

В останні роки ринок нерухомості розвивається дуже швидко. Наразі рівень життя вищий, ніж у минулому, і кількість населення теж. Люди прагнуть забезпечити себе основними засобами для комфортного життя, одним з яких є житло: У 2018 році по всій Україні було укладено 277230 договорів купівлі-продажу житлової нерухомості, що еквівалентно приблизно 759 договорам на день. Купівля земельної ділянки, приватного будинку або квартири - це завжди відповідальний і трудомісткий процес.

Саме тому деякі люди користуються послугами агентств нерухомості під час купівлі або продажу нерухомості. Наявність вичерпної бази даних та системи підбору найкращого варіанту серед наявних відіграє важливу роль у довірі клієнтів до агента з нерухомості та компанії в цілому.

Для того, щоб кожен окремий працівник у будь-який момент часу робив те, що від нього вимагає керівництво, потрібна управлінська організація, яка розробляє довгострокові стратегії, координує та керує повсякденною діяльністю персоналу, а також займається підбором, наймом та розстановкою кадрів. Таким чином, всі структурні підрозділи організації пов'язані між собою через її основний орган – систему управління. Розмір організації безпосередньо впливає на структуру її внутрішніх підрозділів. Великі та середні ріелторські компанії мають спеціальні структурні підрозділи для виконання різних завдань, і ТОВ "ВАЛІОН" не є винятком.

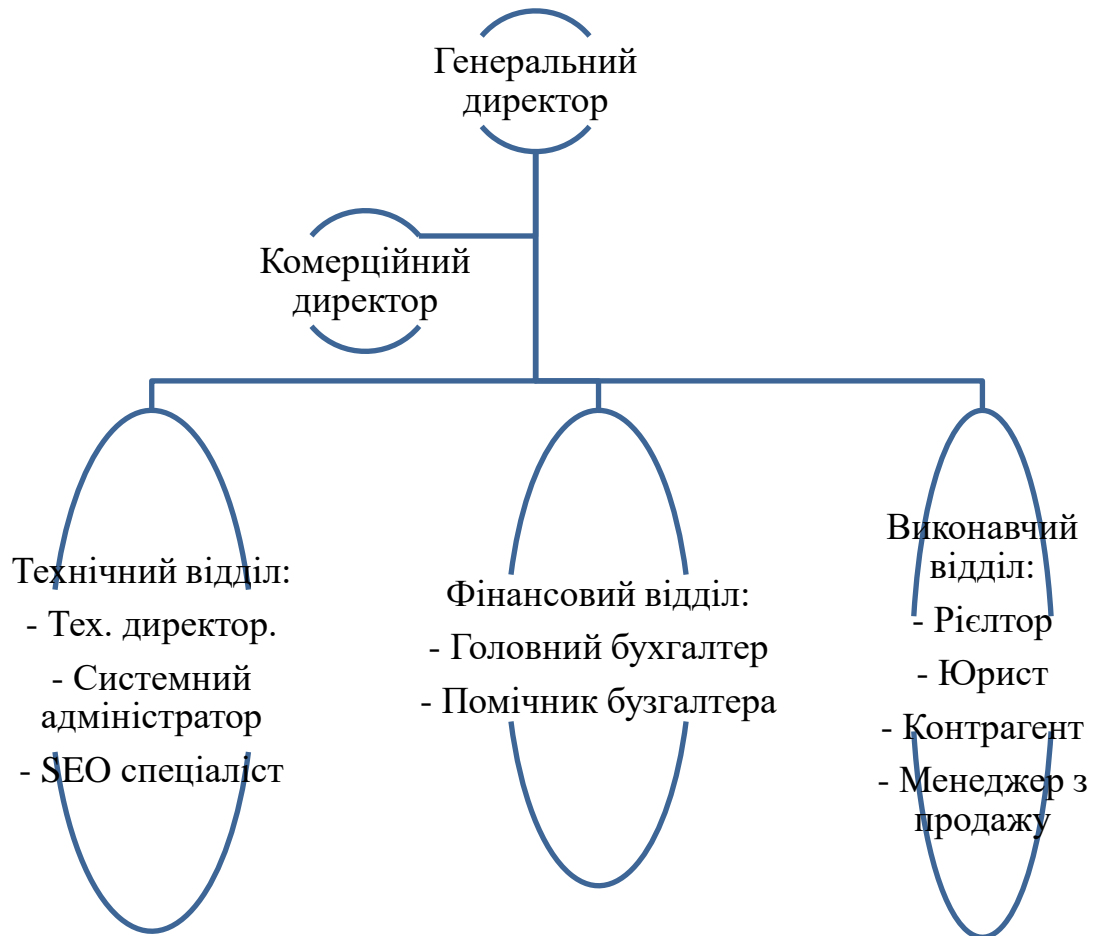


Рис. 2.1. Структурна ієрархія ТОВ «ВАЛІОН»

Основні обов'язки керівних посад в ТОВ «ВАЛІОН»:

Генеральний директор керує загальними процесами в компанії та роботою комерційного директора.

Комерційний директор є найвищою посадовою особою в управлінській команді. Його основними функціональними обов'язками є:

1. Формування, управління та координація всі видів діяльності компанії.

2. Прийняття рішення про напрямок розвитку компанії.
3. Забезпечення реалізації програми актуалізації зобов'язань компанії за видами послуг, країнами, постачальниками (підрядниками), клієнтами та банками.
4. Спрямування та мотивація персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.
5. Спрямування компанії у відносинах з державними органами та партнерами.
6. Забезпечення реалізації програми актуалізації зобов'язань компанії за видами послуг, країнами, постачальниками (підрядниками), клієнтами та банками.
7. Контроль відповідності послуг та матеріалів до сучасних стандартів якості для задоволення потреб клієнтів та споживачів.
8. Забезпечення компанії компетентним персоналом та створення безпечних і сприятливих умов праці.
9. Вирішення всіх питань в межах своєї компетенції та делегування окремих організаційних та фінансових функцій іншим працівникам (агентам, керівникам виробничих підрозділів).
10. Забезпечення дотримання законодавства, активне використання правових інструментів для вдосконалення управління, забезпечення дисципліни договорів і платежів, зміцнення фінансового обліку.
11. забезпечує соціальний захист працівників компанії та вживає заходів щодо забезпечення та збереження зайнятості.
12. Представлення компанії у відносинах з державними органами та партнерами.

Головний бухгалтер відповідає за роботу бухгалтерії. В спектр його обов'язків входить наступне:

1. Управління заробітною платою (прямі виплати) та всіма платіжними операціями компанії.
2. Обробка платежів за постачання, комунальні та інші послуги.
3. Підготовка та подання звітності до державних органів.
4. Розгляд та затвердження проектів платіжних документів.
5. Співпраця з митними, податковими та фіскальними органами.
6. Відповідальність за достовірність та своєчасність звітності компанії.
7. Обробка платежів за постачання, комунальні та інші послуги.
8. Інші основні обов'язки, пов'язані з бухгалтерським обліком.

на розгляд та затвердження.

Середньооблікова чисельність працюючих в компанії становить 44 чоловік (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Чисельність працівників

Групи працівників	Кількість, чол.
Керівники	3
Фахівці	15
Службовці	6
Робітники	20
Всього	44

Таблиця 2.2

Віковий ценз працівників

Вік	Вища адміністр. ланка	Середня адміністр. ланка	Молодша адміністр. ланка	Рядовий штат	Разом
Від 16 до 24		2	-	3	5
Від 25 до 29	1	6	1	8	16
Від 30 до 39	-	4	4	6	14
Від 40 до 49	2	3	-	3	8
Від 50 до 55	-	-	1	-	1

Таблиця 2.3

Ступінь освіти співробітників

Ступінь освіти	Вища адміністр. ланка	Середня адміністр. ланка	Молодша адміністр. ланка	Рядовий штат	Разом
Середня	3	15	6	20	44
Вища	3	14	4	13	34

Аналіз даних табл. 2.1-2.3 показує, що адміністративно-технічний персонал компанії складається переважно з високоосвічених працівників, віком 25-40 років, з вищою або середньою спеціальною освітою. Працівники здебільшого мають загальну середню освіту та вищу освіту.

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ВАЛІОН»

30 квітня 2017 року компанія впровадила нову бухгалтерську систему.

Згідно цієї системи головний бухгалтер є відповідальним за підготовку звітності, а комерційний директор - за її достовірність. Однак і головний бухгалтер, і комерційний директор в рівній мірі підзвітні директорам (засновникам) компанії.

З метою забезпечення порівнянності даних, що аналізуються за статтями або сегментами балансу за звітний період, визначені показники, розраховані у валюті балансу, які при аналізі структури балансу приймаються за 100%, а також визначаються зміни в структурі балансу за цими показниками за аналізований період та напрямок зміни (збільшення або зменшення). У структурі активів найбільшу питому вагу займають необоротні активи (80,3% у 2016 році та 74,8% у 2017 році). Це активи, які важко продати.

Зростання необоротних активів відбувається переважно за рахунок збільшення частки основних засобів (+3,2%), що може бути пов'язано зі збільшенням машин, обладнання, будівель, споруд або новопридбаних активів, або з інфляцією, переоцінкою та вартістю старих активів. У 2018 році

власний капітал - повільно оборотний актив, який може бути використаний лише для погашення поточних зобов'язань, - дещо збільшився (+0,3%). Накопичення запасів свідчить про зниження ділової активності, заморожування оборотних коштів, уповільнення оборотності і, відповідно, погіршення фінансового стану компанії: Порівняно з 2017 роком, зменшення дебіторської заборгованості у 2018 році (-9,01) та збільшення грошових коштів (+1,3) позитивно впливають на фінансову стійкість компанії.

Однак слід звернути увагу на наступні моменти:

1) наявність великих залишків грошових коштів протягом тривалого періоду часу може бути наслідком неефективного використання оборотного капіталу;

2) зменшення дебіторської заборгованості вважається позитивним через скорочення строків її погашення. Зменшення дебіторської заборгованості через скорочення кількості активних операцій (угод) означає, що відбувається зниження ділової активності підприємства.

Дебіторська заборгованість, найбільша складова оборотних активів, значно зросла (+10,7) у 2020 році порівняно з 2019 роком. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про те, що фірми діляться частиною своїх доходів, надаючи їм кредити для підтримки своєї діяльності та збільшуючи власну кредиторську заборгованість (кредиторська заборгованість зросла на 8,6% у 2019 році порівняно з 2018 роком).

Грошові кошти дещо скоротилися на 0,7% у 2020 році, що свідчить про те, що компанії відчувають труднощі з продажами та ненормальну операційну діяльність, але це було значною мірою компенсовано зростанням фінансових інвестицій (+0,05), що "пом'якшило" фінансове становище компанії.

Власний капітал є одним з найбільш важливих і критичних показників, оскільки він є основою для започаткування та продовження господарської діяльності будь-якої компанії і виконує наступні функції:

- Незалежність та повноваження - розмір власного капіталу визначає ступінь незалежності та впливу власників на діяльність компанії.

- Захист зобов'язань і прав кредиторів - власний капітал, відображений у балансі, показує зобов'язання компанії перед зовнішніми користувачами і захищає кредиторів від втрат капіталу.

- Довгостроковий борг - доступний компанії на невизначений період часу,

- Ризикове фінансування - капітал використовується для фінансування ризикованих інвестицій, які можуть бути не схвалені кредиторами.

- Кредитоспроможність - при наданні кредитів перевага надається компаніям з меншим боргом і більшим власним капіталом за інших рівних умов.

- Компенсація понесених збитків - тимчасові збитки повинні покриватися за рахунок власного капіталу.

- Розподіл прибутків та активів - власний капітал окремих власників є основою для розподілу прибутків та активів у разі ліквідації підприємства.

Власний капітал формується двома способами:

- Власний капітал формується власниками компанії шляхом внесення грошових коштів або інших активів,

- власниками компанії, які вносять грошові кошти або інші активи, а також за рахунок накопичення прибутку, що залишається в розпорядженні компанії.

Капітал можна розділити на дві категорії, залежно від його форми:

- Інвестиційний капітал (тобто сплачений капітал або авансований капітал),
- нерозподілений прибуток (тобто сплачений капітал або неоплачений капітал) або нерозподілений прибуток (частка капіталу в капіталі).

Інвестований капітал - це сума номінальної (оголошеної) вартості простих і привілейованих акцій та додаткового капіталу, який також може бути розподілений за джерелами.

Нерозподілений прибуток - це частина чистого прибутку, яка не була розподілена між акціонерами.

Власний капітал може бути розділений відповідно до рівня його зобов'язань наступним чином

- Статутний капітал: сума, зазначена в установчих документах, яка повинна бути зареєстрована в національному бізнес-реєстрі,
- Додатковий (незареєстрований) капітал: додатковий оплачений капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток.

Елементи капіталу є наступними:

- Статутний капітал,
- Пайовий капітал,
- Додатковий вкладений капітал,
- Неоплачений капітал.
- Нерозподілений прибуток (компенсація збитків),
- Резерв майбутніх витрат,
- Страховий резерв.

Статутний капітал компанії - це вартість основних і оборотних активів, що належать компанії. Статутний капітал є фіксованим і зазначається в установчих документах - статуті та внутрішніх положеннях. Подальші зміни статутного капіталу можуть бути внесені лише шляхом внесення змін до статуту та повідомлення реєстратора.

Статутний капітал товариства будь-якої форми власності (крім державної) - це сума майнових внесків (у грошовій формі), сплачених засновниками при створенні товариства.

Статутний капітал може складатися з нерухомого майна (основних та ліквідних засобів), цінних паперів (акцій, облігацій та депозитів), похідних цінних паперів, природних ресурсів, майнових прав користування нерухомістю або обладнанням, інтелектуальної власності, капіталу, що складається з готівкових та безготівкових коштів, у тому числі іноземної валюти.

Емісійний дохід - це сума, на яку вартість реалізації випущених акцій перевищує їхню номінальну вартість.

Додатковий вкладений капітал - сума перевищення вартості дооцінки необоротних активів, активів, безоплатно отриманих від юридичних або фізичних осіб, та іншого додаткового капіталу.

Резерв спеціального призначення - це сума резервів, сформованих за рахунок нерозподіленого прибутку.

Резервний капітал створюється для покриття непередбачених витрат і збитків, а також для погашення боргів у разі ліквідації. Невикористані залишки резервного капіталу переносяться на наступний рік. Створення резервного капіталу відображається за кредитом рахунку 43 "Резервний капітал", а його використання - за дебетом рахунку 43 "Резервний капітал".

Сальдо цього рахунку відображає залишок резервного капіталу на кінець звітного періоду.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають стан капіталу в певний момент часу і здатність підприємства фінансувати свою діяльність.

Фінансовий стан може бути стабільним, нестабільним (передкризовим) або критичним.

Стабільний фінансовий стан досягається достатнім обсягом капіталу, достатнім рівнем рентабельності, достатньою ліквідністю, оптимальною структурою співвідношення власних і позикових коштів та ефективністю їх використання, стабільними доходами і широким спектром можливостей залучення позикових коштів.

Ліквідність - це здатність активів легко перетворюватися на грошові кошти для своєчасної оплати зобов'язань, і саме ліквідність активів підприємства, насамперед оборотних, забезпечує реальне виконання короткострокових зобов'язань.

Доцільно розраховувати наступні показники ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)(КТЛ), який дає загальну оцінку платоспроможності. Він показує ступінь, в якій оборотні активи покривають оборотні пасиви.

За даними додатка А:

Формула 2.1

$$\text{КТЛ} = (2\text{А} - \text{стр.217}) / (5\text{П} - \text{стр.540} - 550 - 560),$$

де 2А - підсумок розділу 2 активу бухгалтерського балансу («Оборотні активи»);

стр.217 - «Витрати майбутніх періодів»;

5П - підсумок розділу 5 пасиву бухгалтерського балансу («Короткострокові зобов'язання»);

стр.540 - «Доходи майбутніх періодів»;

стр.550 - «Фонди споживання»;

стр.560 - «Резерви майбутніх витрат і платежів»

За даними додатка Б:

Формула 2.2

$$\text{КТЛ} = 2\text{А} / (5\text{П} - \text{стр.720}),$$

де 2А - підсумок розділу 2 активу бухгалтерського балансу («Оборотні активи»);

5П - підсумок розділу 5 пасиву бухгалтерського балансу («Розрахунки»);

стр.720 - «Довгострокові кредити і позики»

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ). Цей коефіцієнт є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, якою мірою торгова дебіторська заборгованість покривається поточною кредиторською заборгованістю. Він допомагає оцінити здатність компанії погашати короткострокові борги у випадку кризи та неспроможності компанії продати свої запаси:

На основі даних Додатку А:

Формула 2.3

$$\text{Кбл} = (\text{стор. 230} + 240 + 250 + 260 + 270) / (5\Pi - \text{стр.540} - 550 - 560),$$

де стр.230 - «Довгострокова дебіторська заборгованість»;

стр.240 - «Короткострокова дебіторська заборгованість»;

стор.250 - «Короткострокові фінансові вкладення»;

стр.260 - «Грошові кошти»;

стор.270 - «Інші оборотні активи»

За даними додатка Б:

Формула 2.4

$$\text{Кбл} = (\text{стор.250} + 260 + 270 + 280) / (5\Pi - \text{стр.720}),$$

де стор.250 - «Дебіторська заборгованість»;

стр.260 - «Фінансові вкладення»;

стор.270 - «Грошові кошти»;

стр.280 - «Інші оборотні активи»

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ) показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена. Чим вище його значення, тим більша гарантія погашення боргу:

На основі даних Додатку А:

Формула 2.5

$$\text{Кал} = (\text{стор. 260} + 270) / (5\Pi - \text{стр.540} - 550 - 560)$$

За даними Додатку Б:

Формула 2.6

$$\text{Кал} = (\text{стор.250} + 260) / (5\Pi - \text{стр.720})$$

Таблиця 2.5

Зміна показників ліквідності

Показник	Нормальне значення	2018 рік	2019 рік	приріст	2020 рік	приріст
Ктл	1,7	1,962	6,651	+4,689	2,297	-4,354
Кбл	0,7 - 0,8	1,145	2,355	+1,210	1,326	-1,029
Кал	0,2	0,181	0,898	+0,717	0,143	-0,755

Аналіз наведених вище показників заслуговує на увагу:

Коефіцієнт поточної ліквідності в усі роки був вище порогового значення, що свідчить про наявність запасу резервів для покриття збитків від розміщення та ліквідації всіх оборотних активів, окрім готівкових коштів.

Однак слід зазначити, що якщо покриття досягається за рахунок збільшення найменш ліквідної частини активів, це не можна вважати сприятливим;

Кбл є вищим за оптимальне значення, але може бути недостатнім, оскільки більшість ліквідних активів - це дебіторська заборгованість, частину якої може бути складно своєчасно стягнути; та коли Кал нижче оптимального значення, це означає, що частина короткострокової заборгованості не може бути погашена в найближчому майбутньому.

Однак, якщо компанія може синхронізувати свої грошові надходження та виплати збалансовано за обсягом та часом, вона завжди може бути платоспроможною, навіть якщо величина її ресурсів обмежена.

Ці показники (Ктл, Кбл, Кал) цікавлять не тільки менеджмент компанії, але й зовнішніх аналітиків: Кал - для постачальників сировини та матеріалів, Кбл - для банків, Ктл - для інвесторів.

Розглядаючи ліквідність компанії, деякі складові оборотності оборотного капіталу слід досліджувати окремо, оскільки вони можуть бути пов'язані з "вузькими місцями" в компанії. Платоспроможність і прибутковість компанії залежать насамперед від показників оборотності. Ці показники допомагають визначити ефективність використання коштів компанії (тобто, чи не є поточні активи надмірно зв'язаними). Якщо рівень активів занадто високий, це несприятливо, оскільки потрібен додатковий капітал і виникають додаткові витрати.

Для оцінки оборотності оборотного капіталу використовуються наступні показники:

1. Коефіцієнт оборотності мобільних активів (КобМС) показує швидкість обороту всіх мобільних активів матеріального та нематеріального сегменту:

Формула 2.7

$$\text{КобМС} = \text{ВРП} / (\text{ЗЗ} + \text{ДС} + \text{ФВ} + \text{ДЗ} + \text{Поба}),$$

де ВРП - виручка від реалізації продукції, робіт, послуг (див. додаток В);

ЗЗ - середня за період величина запасів і витрат (стор.210 додатка А чи Б);

ДС - середня за період величина грошових коштів (стр.260 додатку А чи стор.270 додатка Б);

ФВ - середня за період величина фінансових вкладень (короткострокових) (стор.250 додатка А чи стр.260 додатки Б);

ДЗ - середня за період величина дебіторської заборгованості (сума стр.230 і 240 додатка А чи стор.250 додатка Б);

Поба - середня за період величина інших оборотних активів (стор.270 додатка А чи стр.280 додатка Б)

2. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів (КобМОБ) відображає число оборотів запасів і витрат підприємства за аналізований період:

Формула 2.8

$$\text{КобМОБ} = \text{ВРП} / \text{ЗЗ}$$

3. Коефіцієнт оборотності готової продукції (КобГП) показує швидкість обороту готової продукції:

Формула 2.9

$$\text{КобГП} = \text{ВРП} / \text{ДП},$$

де ДП - середня за період величина готової продукції (стор.215 додатка А чи стр.230 додатки Б)

4. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (Коб) відображає швидкість обороту всього капіталу підприємства в кількості оборотів за період:

Формула 2.10

$$\text{Коб} = \text{ВРП} / \text{А},$$

де А - середня величина активів за період (середній за період підсумок балансу) (стр.299 (599) додатка А чи стр.390 (890) додатка Б)

5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КобДЗ) показує розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством:

Формула 2.11

$$\text{КобДЗ} = \text{ВРП} / \text{ДЗ},$$

6. Середній термін обороту дебіторської заборгованості (ОбДЗ) характеризує середній термін погашення дебіторської

заборгованості:

Формула 2.12

$$\text{ОбДЗ} = 365 / \text{КобДЗ}$$

Зміна показників оборотності капіталу

Таблиця 2.5

показник	2018 рік	2019 рік	приріст	2020 рік	приріст
КобМС	8	10	+2	6	-4
КобМ ОБ	26	23	-3	21	-2
КобГП	58	38	-20	86	+48
Коб	1,96	1,62	-0,34	1,57	-0,05
КобДЗ	14	30	+16	10	-20
ОбДЗ	26	12	-14	36,5	+24,5

Зростання КобМС характеризується як позитивне, якщо воно відбувається паралельно зі зростанням КобМОБ, і як негативне, якщо КобМОБ зменшується; зменшення КобМОБ свідчить про наявність незавершеного виробництва (2019 рік - (-3), 2020 рік -(-2)) або про зменшення попиту на готову продукцію та послуги, якщо КобГП зменшується паралельно з ним.

Зменшення оборотності капіталу у 2019 та 2020 роках свідчить про

уповільнення грошових потоків компанії, оскільки у 2019 році КобМС та КобМОС зменшуються одночасно, що супроводжується інфляційним зростанням цін; зростання КобДМ у 2019 році (16 оборотів) свідчить про зменшення обсягів продажу, тоді як зменшення у 2020 році (20 оборотів) - про збільшення обсягів продажу.

Нарешті, чим коротший термін погашення дебіторської заборгованості, тим краще (2019: (-14) днів, 2020: (+24,5) днів).

Коефіцієнт реалізації може доповнити оцінку фінансової стійкості на основі аналізу показників ліквідності.

Фінансовий стан та стійкість компанії значною мірою залежить від оптимальної структури її капітальних ресурсів (співвідношення власного та позикового капіталу). Для цього розраховуються наступні показники:

1. Коефіцієнт фінансового ризику (леверидж), який показує, скільки позикових коштів можна залучити на 1 гривню власного капіталу:

За даними додатка А:

Формула 2.13

$$\text{КФР} = (4\text{П} + 5\text{П} - \text{стр.550} - 560) / 3\text{П},$$

де 4П - підсумок розділу 4 пасиву бухгалтерського балансу («Довгострокові зобов'язання»);

3П - підсумок розділу 3 пасиву бухгалтерського балансу («Власний капітал»);

За даними додатка Б:

Формула 2.14

$$\text{КФР} = 5\Pi / (3\Pi + 4\Pi),$$

де 3П - підсумок розділу 3 пасиву бухгалтерського балансу («Джерела власних коштів»);

4П - підсумок розділу 4 пасиву бухгалтерського балансу («Доходи і витрати»)

2. Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт покриття боргів власним капіталом) - відношення власного капіталу до позикового:

Формула 2.15

$$\text{Кп} = 1 / \text{КФР}$$

3. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (Кфн) являє собою відношення власних коштів кредитотримувача до підсумку балансу (валюти балансу) і характеризує частку коштів, вкладених власниками в загальну вартість майна підприємства, розраховується:

За даними додатка А:

Формула 2.16

$$\text{Кфн} = 3\Pi / \text{Б},$$

де Б - підсумок балансу (стр.299 (599) додатка А чи стр.390 (890) додатка Б).

За даними додатка Б:

Формула 2.17

$$\text{Кфн} = (3\Pi + 4\Pi) / \text{Б}$$

4. Коефіцієнт фінансової залежності (банкрутства) (Кфз) - частка позикового капіталу в загальній валюті балансу:

За даними додатка А:

Формула 2.18

$$\text{Кфз} = (4\Pi + 5\Pi - \text{стр.550} - 560) / \text{Б}$$

За даними додатка Б:

Формула 2.19

$$\text{Кфз} = 5\Pi / \text{Б}$$

5. Коефіцієнт маневреності оборотних активів (Км) показує, яка частина власного капіталу використовується для створення оборотних активів:

За даними додатка А:

Формула 2.20

$$\text{Км} = (3\Pi + 4\Pi - 1\text{А}) / 3\Pi$$

За даними додатка Б:

Формула 2.21

$$\text{Км} = (3\Pi + 4\Pi - 1\text{А}) / (3\Pi + 4\Pi)$$

6. Коефіцієнт покриття власним капіталом (Кобсп) вимірює відношення власного оборотного капіталу до загального оборотного капіталу:

Формула 2.22

$$\text{Кобсп} = (3\Pi + 4\Pi - 1\text{А}) / 2\text{А}$$

Таблиця 2.6

Зміна показників фінансової стійкості

Показники	2018 рік	2019 рік	Приріст	2020 рік	Приріст
КФР (не більше 0,2 - 0,5)	0,18	0,04	-0,14	0,16	+0,12
Кп (чим вище, тим краще)	5,60	25	+19,4	6,34	-18,66
Кфн (не менше 0,6)	0,80	0,93	+0,13	0,86	-0,07
Кфз (чим нижче, тим краще)	0,14	0,04	-0,10	0,14	+0,10
Км (не менш 0,5)	0,11	0,19	+0,08	0,20	+0,01
Кобсп (незгірш від 0,3)	0,30	0,70	+0,40	0,56	-0,14

Незважаючи на зростання на 0,12 у 2020 році порівняно з 2019 роком, коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів у 2018, 2019 та 2020 роках є значно нижчими за оптимальні значення для фінансової стійкості компанії.

Кфн знаходиться вище оптимального значення протягом усього періоду, тобто оптимальна та стабільна фінансова структура коштів відображається низьким рівнем позикового капіталу та високим рівнем фінансування за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансування зростає у 2020 та 2019 роках і є значно нижчим за оптимальне значення, що свідчить про те, що частина власного капіталу зафіксована у вигляді основних засобів. Організація не має свободи маневрувати цими коштами.

Коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період знаходиться вище нормативного значення, що свідчить про наявність у підприємства оборотних коштів, необхідних для фінансової стійкості.

Загальна оцінка ефективності діяльності підприємства має базуватися на аналізі змін показників рентабельності:

1. Коефіцієнт рентабельності продажів (Рп), який показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої послуги, розраховується наступним чином:

Формула 2.23

$$R_p = \text{ПРП} / \text{ВРП},$$

де ПРП - прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг (див. додаток В)

2. Рентабельність власного капіталу (РК) показує, наскільки ефективно використовується загальний капітал компанії:

Формула 2.24

$$PK = \text{ПРП} / B,$$

де B - середній за період підсумок балансу (стр.299 (599) додатка А чи стр.390 (890) додатка Б)

3. Рентабельність власного капіталу (Рск) показує, скільки прибутку можна віднести до одиниці власного капіталу:

Формула 2.25

$$R_{ск} = \text{ПРП} / \text{СС},$$

де СС - середня за період величина джерел власних коштів підприємства по балансу (стр.390 додатку А чи сума рядків 590 і 690 додатка Б)

4. Рентабельність власного капіталу (ОкпСК) показує період окупності капітальних ресурсів компанії. Чим нижчі виробничі витрати і чим вища ціна реалізованої продукції, тим швидше розраховується рентабельність власного капіталу:

Формула 2.26

$$\text{ОкпСК} = \text{СС} / \text{ПРП}$$

Таблиця 2.7

Зміна показників рентабельності

Показники	2018 рік	2019 рік	Приріст	2020 рік	приріст
Рп, %	6,23	5,87	-0,36	1,64	-4,23
PK, %	12,24	9,51	-2,73	2,57	-6,94
Рск, %	15,23	10,26	-4,97	2,98	-7,28
ОкпСК, млн грн.	6,56	9,75	+3,19	33,56	+23,81

У 2019 та 2020 роках зниження операційної рентабельності продажів свідчить про зростання виробничих витрат за умови незмінних цін на продукцію або про зниження цін на продукцію, яку продає компанія, тобто про зниження попиту.

Зниження загальної рентабельності капіталу також може свідчити про зниження попиту на продукцію компанії або про затоварювання активами чи неефективне використання капіталу.

2.3 Проблематика сучасних методів мотивації праці

На сучасному етапі розвитку нашої країни підприємства кожного дня вирішують різні складні завдання, які потребують для цього залучення висококваліфікованих фахівців та цінних ресурсів. Більшість компаній сьогодні стикаються з необхідністю вдосконалення своїх систем мотивації персоналу, в першу чергу, для підвищення продуктивності своєї робочої сили, а також для поліпшення загальних показників діяльності компанії.

В наш часи проблеми мотивації полягають в недосконалості методів мотивації на підприємствах, недостатньому фінансуванні заходів з мотивації персоналу, а також у відсутності достатньої уваги підприємств до мотивації. Проблема ефективною та дієвою мотивації завжди виникала під час розвитку та становлення менеджменту як науки. Спочатку акцент робився на матеріальному та організаційному аспектах мотивації. Сьогодні все більше уваги приділяється соціальним і психологічним аспектам мотивації, які при мінімальних витратах створюють необхідні умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності. Запорукою ефективного

функціонування сучасних компаній є дієва система мотивації персоналу, яка дозволяє співробітникам ефективно працювати для досягнення особистих цілей і цілей компанії.

Системи мотивації на вітчизняних підприємствах характеризуються переважним використанням матеріальних форм, з основним акцентом на заробітну плату.

Також має місце використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу, але практика показує, що цей досвід не відповідає сучасному рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх обмеженим фінансовим можливостям, іншим умовам господарювання та менталітету працівників. Тому необхідно провести комплексне дослідження системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах та забезпечити на цій основі створення ефективної системи мотивації.

Так як дослідження минулих років, і сьогодні, сходяться в одному – «Мотивація, це складний комплекс різноманітних індивідуальних факторів», новий виклик для керівництва полягає в тому, щоб зрозуміти інтереси та потреби всіх співробітників і таким чином створити найбільш відповідну систему мотивації персоналу. Виходячи з того досвіду, що ми як цивілізація вже маємо на даний момент, мотивацію слід будувати за наступними кроками:

- 1) повний аналіз чинної системи мотивації;
- 2) оформлення базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів;
- 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;

4) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

Встановлено, що важливу роль у системі матеріального стимулювання відіграє система преміювання. Тому, крім загальноприйнятих умов для нарахування та виплати премій працівникам, керівництву сучасних підприємств рекомендується враховувати такі досягнення: за професійні досягнення та результати діяльності - для керівників, професіоналів і фахівців.

Премії за високі досягнення у праці та безперебійне виробництво для рядового штату а також щоквартальне або річне преміювання працівників з найкращими показниками роботи за квартал (рік).

Дослідження показують, що в нинішніх умовах практичне застосування найбільш раціонального підходу до нарахування та виплати заробітної плати, різних доплат і премій не є достатньо ефективним для забезпечення високої результативності праці.

Чергове підвищення заробітної плати (премії) має короткостроковий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати, і не є достатньо ефективним для забезпечення високої мотивації персоналу. Забезпечення запровадження негрошових стимулів є пріоритетним завданням.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Характеристика сучасних мотиваційних систем

Для початку, пропоную проаналізувати досвід наших закордонних колег. Мотивація - одна з тем, яка завжди перебуває в центрі уваги світової практики. Українські методи винагороди часто обмежуються базовою оплатою, або стандартизованим її збільшенням на деяких умовах чи за деякий виконаний результат, і є неефективними. Більш того, українські підприємства майже завжди користуються виключно матеріальними та економічними стимулами, і не використовують трудові чи професійні стимули взагалі. Це контрастує з іноземними компаніями, де теорії мотивації вивчалися, поглиблювалися, і практикувалися протягом багатьох років. Існує багато теорій і практик, які країни використовують для досягнення найкращих результатів. Іноземний досвід є основною для розробки оригінальних методів та інструментів мотивації персоналу. Наразі в центрі уваги перебувають мотиваційні моделі японських, американських та західноєвропейських компаній. Тож розглянемо їх детальніше:

- **Японські методи мотивації.** Відомо, що завдяки пошуку нестандартних форм інтеграції матеріальних і моральних стимулів для

виробничого та управлінського персоналу Японія змогла забезпечити стрімке піднесення індустрії, заснованої на якісно іншій парадигмі суспільного розвитку, невідомій на Заході. Японські методи менеджменту різняться між європейськими та американськими принципово, суттю центральних ідей.

В Японії головним елементом управління є кадрові ресурси, а людський фактор визнається важливим елементом динамічного розвитку.

Основна мета, яку ставить перед собою японський менеджмент - підвищення ефективності роботи підприємства, головним чином шляхом підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у західному менеджменті головною метою є максимізація прибутку, тобто отримання максимального прибутку з мінімальними зусиллями.

Порівняно з іншими розвиненими країнами, система мотивації в Японії набагато гнучкіша. Вона традиційно базується на таких факторах як: професійна кваліфікація, вік і стаж роботи. Залежно від цих факторів заробітна плата робітників, технічного персоналу, менеджерів нижчої та середньої ланки визначається тарифною сіткою, яка характеризується категоріями та розрядами. Більшість японських компаній використовують комплексну систему, яка поєднує елементи традиційних (заснованих на віці) і нових трудових категорій у своїй політиці матеріального стимулювання. У загальній системі винагорода визначається за чотирма показниками: вік, стаж роботи, професійний розряд і результати роботи. Вік і стаж роботи складають основу традиційної ставки, тоді як професійний ступінь і результати роботи складають основу "кваліфікаційної ставки". Саме вони є основою для визначення величини трудової ставки. Таким чином, використання трудових ставок виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника або його внеску в робочу силу, що мотивує працівника до праці. Рівень освіти є менш важливим. Випускники

середніх шкіл, які тривалий час працюють у компанії, можуть отримувати вищу заробітну плату, ніж молоді спеціалісти з «вишем».

Очевидними прикладами нематеріального заохочення до праці є програми соціальної допомоги, бонуси, коли компанія отримує значні прибутки, оплата більшості лікарняних витрат і низькопроцентні кредити на купівлю житла.

Окрім того, оплата розважальних заходів, туризму, лікування, паркомісць, додаткової освіти, і навіть безкоштовне забезпечення продуктами харчування (пік популярності цього способу припав на період пандемії COVID-19) також входить в інструментарій японської мотивації.

Отже, узагальнюємо: японський шлях розвитку мотиваційних методів ґрунтується на ідеях колективізму в роботі, створенні максимально зручних для співробітника умов навколо робочого місця, задоволенні його основних потреб. Враховуючи високу вартість проживання в Японії, а також загальний психологічний портрет японців, компанії використовують це собі на користь, і часто створюють прості, прозорі, але максимально ефективні методи мотивації навколо спрощення буденного життя працівника.

- Західноєвропейські методи мотивації. Особливістю сучасних європейських систем мотивації є розповсюдження практики винагород за розробку та втілення ефективних нововведень. Більшість фірм на цьому ринку створюють алгоритми винагороди за створення, освоєння, та реалізацію нової продукції або методів роботи, при цьому преміальна частина напряду залежить від ефективності запропонованих нововведень. Навідміну від японської колективізації, європейський працівник є індивідуалістом, тому, частіш за все, розвинуті компанії «старого світу» концентрують увагу на особистих досягненнях кожного співробітника, і майже завжди практикують

вузькі, індивідуальні системи мотивацій. Однак, ці постулати можуть вар'юватися та видозмінюватись в залежності від специфіки конкретної країни.

Шведська модель мотивації вирізняється гучним соціальним маніфестом, який спрямований на скорочення економічної нерівності та акценти в сторону малозабезпечених прошарків населення. Шведські алгоритми оплати і заохочення праці, такі як стримання високих зарплат, і підняття низьких, створюють здоровий трудовий та соціальний клімат всередині країни, окрім того менталітет шведів охоче погоджується з такими принципами.

Німецька модель, в свою чергу, спирається на те, що людина, з її вільними інтересами та особистістю, є «центром всього», але повинна усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники в своїй роботі прийшли до висновку, що німецька оптимальна пропорція матеріальної стимуляції праці та соціальних гарантій, яка має в собі елементи нематеріального заохочення, являє собою одну з кращих та універсальніших моделей сьогодення.

Французька система мотивації відрізняється максимально широким вибором економічних інструментів, що є наслідком вдумливої політики підтримки різноманіття конкуренції. Кожне робоче місце класично має мінімальну заробітню платню, а також преміальну частину, яка виплачується в залежності від результатів окремо взятого працівника за місяць. І вже на цей «стандарт» французькі компанії направляють свої творчі підходи та економічно/юридично «розв'язані руки», що дозволяє найманому працівнику обирати серед різноманітних способів заохочення той, який підходить саме йому.

- Американські методи мотивації. Особливістю американської системи заохочення є регулярний перегляд заробітної платні. Він відбувається на основі особистої кваліфікації, кількості задач, яку виконує людина, її загального вкладу в компанію.

Суть цієї системи полягає в тому, що співробітник завжди впевнений – якщо йому дають більше роботи, значить він гарантовано отримає більше коштів. Така проста і банальна, здавалося б, логіка, призвела до того, що наразі американські компанії є одними з провідних виходячи з показників ефективності праці.

Найбільшу популярність набули модифікації погодинної системи окладів, які містять в собі додаткові нормовані завдання та преміальну діяльність. Зарплата переглядається, зазвичай, в перший рік роботи – кожні три місяці, після першого року – раз на півроку. Додатково до цього, працівники можуть отримувати річну винагороду з прибутку компанії, і приймати участь у біржевому житті компанії, тобто протягом робочого процесу стати одним з акціонерів організації. Таким чином, працівники напряму заохочені в розвитку своєї компанії, бо це впливає на ціну акцій якими вони володіють. Приклад: автомобільна компанія «Лінкольн», окрім стандартної зарплатні, виплачує річну винагороду, яка становить в середньому 96% від загальної платні за рік. В результаті протягом останніх декількох десятиків років в «Лінкольн» практично відсутня плинність кадрів, а ефективність роботи в рази вища, ніж на аналогічних підприємствах. Більш того, саме на американському ринку компанії є максимально відкриті до критики та пропозицій з боку працівників, що додатково стає фактором залучення штату в робочий процес.

Загалом, в сучасному світі вже сформувались основи, які присутні майже в будь-якій розвиненій системі мотивації, незалежно від географічних та економічних змінних:

- Серйозне ставлення до нормування праці як ключового інструменту менеджменту.

- Пріоритет оплати розумової праці над фізичною

- Індивідуалізація заробітної платні в залежності від конкретних параметрів працівника

- Використання нетрадиційних методів матеріального залучення (Надання акцій компанії, розподіл прибутків, спеціальні рахунки)

- Прагнення до самостійності, автономності працівників, що є запорукою постійної генерації цінних думок та ідей.

- Прозора, зрозуміла система, яка є привабливою та передбачуваною для працівника, яка розвивається та розширюється по мірі докладення його зусиль.

3.2 Варіанти розвитку та впровадження сучасних методів мотивації на українському ринку.

ТОВ "ВАЛІОН" зараз знаходиться на шляху дослідження та розробки тих алгоритмів мотивації, які б містили в собі комплексний підхід, і враховували складність проблематики сучасної мотивації. Їм слід запровадити таку систему, яка б заохочувала працівників якісніше виконувати поставлені перед ними функції, як в загальному, так і в індивідуальному порядку. Приймаючи рішення про форму та систему мотивації праці, керівництво повинно обдумати декілька аспектів. По-перше, якою може бути загальна мотивація працівників. По-друге, яким чином

можна створити індивідуальну мотивацію для кожного співробітника, щоб все було максимально чесно і прозоро.

Опрацювавши деякий об'єм досліджень в цій роботі, я можу надати наступні рекомендації:

1. Постійна комунікація. Іноді найкращий спосіб дізнатись, чого хоче людина – запитати в неї. Організувати невелику команду людей, яка протягом короткого часу збере думки від кожного працівника, і потім зробити на її основу статистику – це доволі простий, але дуже важливий крок.

2. Маючи основу зі статистичних даних, систематизувати їх, і виявити найпопулярніші проблеми, потреби, побажання працівників.

3. Стати на місце працівника. Дуже часто сигнали «знизу» не доходять до верхніх прошарків керівництва, тому корисною буде організація інспекцій на робочих місцях, а можливо й навіть досвід «обміну місцями» на декілька днів, коли начальство деякий час займає незвичне для себе положення, і починає бачити речі під іншим кутом.

4. Сформувані простий, прозорий алгоритм отримання додаткової мотивації в найактуальнішій для штату формі. Скласти документи, в яких будуть вказані чіткі положення та умови отримання мотивації.

5. Залучити до розгляду додаткових, неупереджених, можливо навіть не зацікавлених матеріально людей, для отримання здорової критики та свіжих поглядів з різних сторін.

6. Сформувані додатковий алгоритм мотивації для співробітників різних відділів, який буде співвідноситись зі специфікою їхньої роботи, та задовольняти більш вузьке коло потреб.

7. Запровадити цю систему в роботу, через деякий час зібрати зворотній зв'язок, після чого повторювати процедуру до того, поки Ви не досягнете бажаних результатів.

Будь-яка система мотивації повинна відповідати базовим вимогам, які є запорукою її успішного функціонування:

1. Справедливість.
2. Об'єктивність.
3. Передбачуваність.
4. Обґрунтованість.
5. Своєчасність.

Якщо хоча б один з цих пунктів не виконується роботодавцем, дуже часто створення мотивації дає зворотній ефект – розлади в колективі, перебої в робочих процесах, і як наслідок прямі матеріальні збитки. Враховуючи швидку адаптацію персоналу до фінансових винагород, варто продумати альтернативні способи задоволення їх потреб. По-перше, це виділить роботодавця серед маси виключно матеріально орієнтованих конкурентів, по-друге, це буде спонукати його до креативного мислення, яке завжди призводить до свіжих ідей і позитивним змінам на робочому місці.

Зі стандартних нематеріальних винагород: розширений соціальний пакет, подорожі за рахунок компанії, курси підвищення кваліфікації, тощо. Окрім того, навіть зміни в робочих процесах можуть стати мотивацією. Деякі дослідники пропонують неочевидний спосіб мотивації більш досвідчених співробітників – менторство, або метод наставників та робочих груп. Мало хто з тих, хто працює в фірмі давно, відмовиться побути в ролі «вчителя» для молодих працівників, продемонструвати свою значущість, і відчутти себе дійсно важливою частиною колективу. Ефективна система мотивації вимагає всебічного підходу і тонкої психології, бо, як ми вже дізнались, кожна людина індивідуальна, і тому не варто очікувати неймовірних результатів від банальних премій за перевиконаний план.

Влучно створені умови мотивації, завдяки яким співробітники по-справжньому розуміють, що потрібно компанії, і як цього досягти, разом з актуальними для них методами винагороди, не тільки напряду збільшать ефективні показники роботи поточного місяця, але й зміцнять внутрішню єдність колективу, створять здорову, лояльну атмосферу, що беззаперечно буде впливати на статистику і в подальшому.

Рекомендації для ТОВ «ВАЛІОН» були б такими: звернутись саме до німецької системи заохочень, бо вона має доволі багато переваг саме для українського ринку. По-перше, як би сильно ми не хотіли бути «одним цілим», всі прекрасно розуміють, що будь-який українець – рішучий індивідуаліст, навіть якщо він мислить в розрізі державного життя. Тому, на мою думку, колективні (японські) підходи заохочення будуть мати мінімальну ефективність. Так як економічна сфера та чинне законодавство не дозволяють наразі створювати постійні нестандартні матеріальні заохочення (американські), окрім того, найближчим часом (пам'ятаємо, мотивація – змінна, треба орієнтуватись на місяць-півроку) для українця точно буде в пріоритеті стабільність, безпека, і гідна оплата праці. Саме тому, проста в своїй суті німецька система збалансованого заохочення стане найкращим рішенням для вітчизняних компаній. Її індивідуалістичні принципи підсвідомо близькі українцям, а чіткі, зрозумілі правила та алгоритми дозволять прогнозувати своє майбутнє, та мати впевненість хоча б в найближчих місяцях, чого зараз так не вистачає кожному українцю.

Процес негрошового стимулювання повинен застосовуватися відповідно до конкретних цілей ТОВ «ВАЛІОН», які можуть обґрунтувати той чи інший вид стимулювання.

Відкритий, безперервний діалог з керівництвом – це те, з чого починається будь-яке успішне бізнес-рішення, тому що, істина завжди

знаходиться десь посередині між всіма поглядами та думками які треба буде опрацювати. Бажано, щоб негрошове стимулювання працівників компанії включало такі елементи, як сертифікати, призи, подарунки, мовні курси або курси розвитку професійних навичок, сімейні путівки на відпочинок, тощо. Немає такої людини, яка не захоче відчувати себе потрібною та важливою в колективі.

Кожен без виключення прагне працювати там, де його люблять та поважають, де турбуються про його цінності та розділяють їх. Особливо це актуально в умовах війни, коли людям критично не вистачає тепла, спокою і звичайних людських емоцій. Тому стимули важливі для того, щоб показати працівникам, що їхня робота цінується керівництвом. Навіть індивідуальні, відносно невеликі суми премій, з боку співробітника можуть виглядати набагато привабливішими, ніж може здатись роботодавцю на перший погляд.

ТОВ «ВАЛІОН» вже найближчим часом завершить пошук ідеального рішення для мотивації своїх співробітників. Мною будуть надані в їх розпорядження всі зібрані в цій роботі матеріали, для того щоб ще більше пришвидшити цей процес, і якомога раніше побачити результат.

Кожній сучасній компанії зараз не вистачає відкритості, прозорості, діалогу. На мою думку, коли роботодавці перестануть уникати думок своїх працівників, дадуть їм змогу обширно, без страху пояснити все, що їх влаштовує або не влаштовує, ринок праці стане в декілька разів більш стабільним. Дуже часто людина залишає своє місце роботи по банальним причинам – її просто не почули, хоча і заробітна платня влаштовує, і місце розташування комфортне, і безкоштовна кава не набагато гірша ніж вдома.

Само собою, що можна зрозуміти і роботодавців. Зараз максимально важкий час для бізнесу, підприємці намагаються зекономити кожна зайву копійку для того, щоб просто бути на плаву, існувати.

І в ці реалії дуже важко вписується додаткова мотивація для співробітників, коли у тебе, як у власника бізнеса, є вибір: дати цим людям робочі місця на не найкращих умовах, або спробувати пригнути вище голови в погоні за «бонусами», і втратити компанію через великі витрати, що значить забрати у своїх працівників роботу.

Однак, попри все, я знаю, що найкращі рішення завжди знаходились в найгірші часи, тому зараз ми всі маємо такий стимул, якого, напевно, ніколи не мали. Стимул рости, розвиватися, знаходити спільну мову та створювати нові ідеї не зважаючи ні на що. Тому, якщо в двох словах говорити про те, як я бачу нинішній напрям розвитку мотиваційних принципів в Україні, я б описав його як «тернистий шлях до зірок».

У нас є досвід минулих поколінь, сучасні інструменти, і мотивація з боку життєвих обставин. Я вважаю, що достатньо лише прикласти зусиль, і компроміси, які задовольняють як роботодавців, так і працівників, обов'язково будуть знайдені для кожної компанії.

ВИСНОВКИ

Протягом виконання роботи я закріпив навички використання системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, а також економіко-статистичних та розрахунково-стратегічних прийомів. Було виконано наступні завдання:

1. Описано поняття, значення мотивації та її ролі в менеджменті.
2. Сформовано характеристики систем мотивації праці за видами та особливостями.
3. Визначено функціональні складові мотиваційних методів.
4. Надано загальну характеристику ТОВ «ВАЛІОН».
5. Здійснено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВАЛІОН».
6. Охарактеризовано напрями розвитку сучасних систем мотивації праці на основі аналізу американських, європейських, та японських систем.
7. Сформовано варіанти розвитку та впровадження сучасних методів мотивації в український ринок.

Окрім того, на основі виконаної роботи, в заключення я можу сформулювати наступні тези:

Мотивація є невід'ємною частиною продуктивності. Мотивовані працівники прагнуть досягти цілей організації. Мотивація підвищує продуктивність, долаючи розрив між здатністю та бажанням працювати. Вища мотивація підвищує продуктивність і знижує виробничі витрати.

Мотивація є основою здорових робочих стосунків між роботодавцем та працівником, що підвищує лояльність колективу та пришвидшує всі без виключення робочі процеси.

Мотивація може розкрити прихований потенціал багатьох співробітників, які, можливо, через внутрішні сварки не показують повний спектр своїх можливостей. Тобто, мотивація дозволяє використовувати повний потенціал штату.

Мотивація сприяє підвищенню морального духу працівників, і напряду впливає на позитивне сприйняття ними будь яких рішень з боку роботодавця. Лояльний працівник простіше приймає неприємні події, і в цілому є більш контрольованим та спокійним.

Мотивація стає початком задоволеності роботою, що призводить до зменшення кількості запізнь, крадіжок, сварок на робочих місцях, тощо.

Мотивація поліпшує імідж компанії серед конкурентів, чим приваблює увагу додаткової аудиторії пошукачів роботи. Окрім того, мотивація поліпшує імідж і серед партнерів, які будуть враховувати шанобливе ставлення до персоналу під час переговорів або складання угод.

Замотивовані співробітники прагнуть підтримувати продуктивне робоче середовище, генерують нові ідеї, і своєю поведінкою впливають в позитивну сторону на тих, хто ще не має достатньої кількості мотивації.

Мотивація дозволяє саморегулюватись співробітнику, що зменшує кількість загального негативу, вигорання, стресу. Замотивований співробітник довше може залишатись на робочому місці і виконувати свої функції.

Замотивований працівник не схильний до крадіжок, саботажів робочих процесів, тощо. Він розуміє, навіщо він тут працює, і навіщо працює вся ця

компанія, а отже, буде намагатися самостійно зменшити кількість витрат і збільшити кількість ефективних, результативних дій.

Насамкінець, висококваліфікована та вмотивована команда працівників має важливе значення для досягнення організаційних цілей. У бізнесі люди повинні використовувати всі природні ресурси. Високомотивовані працівники роблять значний внесок у найкраще використання наявних ресурсів.

Мотивація сприяє підвищенню морального духу працівників. Висока мотивація веде до високого морального духу. Мотивовані працівники почуваються задоволеними, що призводить до підвищення продуктивності. Мотивація збільшує кількість та якість продукції.

Мотивація зменшує кількість прогулів, лікарняних. Мотивована людина береже своє здоров'я, бо розуміє свою роль в команді і не хоче підводити колектив.

Мотивація допомагає працівникам зконцентруватися на робочих процесах і направляти свої навички в потрібному для компанії напрямку. Мотивований співробітник розуміє, де його здібності потрібні більш за все, і розвиває свою роботу в цьому напрямку.

Мотивація формує основу готовності всіх працівників працювати разом. Коли працівники мотивовані, вони завжди готові працювати в команді.

Зазвичай, люди з острахом відносяться до змін на робочих місцях. Мотивація допомагає їм краще розуміти внутрішні бізнес процеси, проводити паралелі та причино-наслідкові зв'язки, що призводить до розуміння ситуації і дій керівництва. Працівник, який розуміє, чому начальник зробив так, а не інакше, не буде сперечатись і затримувати робочі процеси.

Будь-який ресурс стає корисним саме в людських руках, тому саме штат є головною цінністю будь-якої сучасної організації. Без людини не працювало б нічого, і точно так само нічого не буде працювати якщо у людини не буде мотивації. Це працює і в іншу сторону – іноді достатня кількість мотивації може навіть компенсувати пробіли в інших напрямках.

Якщо співробітники ТОВ «ВАЛІОН» використовують максимум своїх можливостей, це дозволяє керівництву проводити впевненішу політику, чіткіше бачити всі процеси, і мати більше достовірних даних для планування майбутнього компанії.

Мотивація є складною та індивідуальною, однак колектив в одній компанії все одно має спільні риси. Якщо почати працювати з ними, вивчати їх, спілкуватися зі своїм штатом, і паралельно розроблювати стандарти індивідуальних мотивацій, можна досягти великих успіхів в тому числі за короткий час.

Методи мотивації повинні бути різноманітними не тільки по своїй вартості, але і по суті. На когось вплине додаткова премія в 10%, а хтось буде сяяти від щастя після подарунку з його улюбленою книгою. Використання максимально широкого об'єму способів мотивації призводить до того, що роботодавець частіше «попадає» в чутливі місця, і його турбота стає по-справжньому цінною для співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. №917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2002 С. 91-99.
2. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вестн. УАДУ*. 2017. №2. С. 449-456.
3. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава: ПУСКУ, 2016. С. 96-97.
4. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2020. №682. С. 11-15.
5. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. науки*. 2019.
6. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник вид-во «Гардарика», 2018. 292 з.
7. Воронкова О. Є. Корпорації: управління та культура: монографія. М. М. Баб'як, Є. М. Коренев, І. В. Мажура. Дрогобич: Вімір, 2016. 376 с.
8. Воронкова А.Є. Корпорації: управління та культура. *Монографія*. Баб'як М.М., Коренев Є.М., Мажура І.В. Дрогобич: Вімір, 2016. 367 с.
9. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. Посібн. М-во освіти і науки України, Міжнар. наук.-техн. ун-т. К.: Вид-во "Алерта", 2016. 403 с.
10. Горобець Н.М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства К.: Світ, 2019. 496 с.

11. Гофруа Ж. Що таке психологія: 2 т. Ж. Гофруа; Пер. з фр. К.: Світ, 2019. вид. 2-ге Т. 1. 496 с.
12. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова
13. Гусев С. Потрібен фахівець – вирости його сам Компьон. 2017. № 3. С. 40-41.
14. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 240-245.
15. Гуцан О. М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу.
16. Дем'яшин С.А. Вдосконалення системи морального та матеріального стимулювання в ТОВ «ПК «ЗоряПоділля» Гайсинського району Вінницької області.
17. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2016. Вип. 5. С. 3-7.
18. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету. Філософські науки*. 2019. Випуск 5 (77). С. 3-7.
19. Єфремов В.С. Класичні моделі стратегічного аналізу та планування: модель ADL/LC/V.C. Єфремов.
20. Журавльов П.В. Технологія керування персоналом. Настільна книга менеджера. Українська економічна академія ім. Г.В. Плеханова. К.: Іспит, 2020. 576 с.

21. Дзеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 44-48.

22. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства.

23. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. 192 с.

24. Капітонов Е. А. Корпоративна культура: теорія та практика. Капітонів Е. А., Зінченко Г. П., Капітонов А. Е. Альфа-Прес, 2015. 352 с.

25. Каплан Р.С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії: пров. з англ. М. Павлової, Р.С. Каплан, Д.Р. Нортон. - К.: Вид-во "Олімп-Бізнес", 2018. 304 с.

26. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як фактор підвищення її продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. №21.8. С. 209-212.

27. Кашин А. В. Економічна безпека підприємства: управлінські рішення, 2018. 25 с.

28. Кирилюк Г. Особливості формування мотиваційної політики в Україні.

29. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2019. Вип. 19. С. 50-55.

30. Коpecь Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2016. №554. С. 232-239.

31. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. Львів. 2021. 345 с.

32. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Державне підприємство «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). 2018. 186 с.

33. Красовський Ю.Д. Соціокультурні основи управління бізнес-організацією: Навч. посібник для ВНЗ. ЮНІТІ-ДАНА, 2017. 391 с.

34. Кубарьова В.С. Суть стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Логістика. 2019. № 749. С. 55-60.

35. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04 О. В. Люльов. Суми, 2021. 191 с.

36. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічне розвиток та безпеку підприємства. В. Малащенко. *Вісник Національної академії державного управління*. 2021. №4. С. 97-102.

37. Мелешенко О. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії. *Синергія*. 2018. № 2. С. 43-45.

38. Мескон М. Основи менеджменту. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Справа, 2018. 702 с.

39. Міхов Л. І. Суть та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту та бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42-46.

40. Міщенко О.П. Стратегічне управління: навч. посібн. А.П. Міщенко. - К.: Центр навч. літ-ри, 2014. 366 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	697,7	697,7
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 214,9	929,9
Усього за розділом I	1495	1 932,6	1 647,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5,0	2,1
розрахунками з бюджетом	1620	115,5	159,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	119,2
розрахунками зі страхування	1625	14,9	-
розрахунками з оплати праці	1630	44,1	11,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8,4	1,4
Усього за розділом III	1695	187,9	174,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 120,5	1820,0

Продовження додатку А

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	338,1	338,1
Основні засоби	1010	1 253,6	1 187,0
первісна вартість	1011	2 159,0	2 071,0
знос	1012	(905,4)	(884,0)
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 591,7	1 525,1
II. Оборотні активи			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	185,0	227,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,7	16,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,3	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,7	15,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	240,1	22,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	73,4	-
Усього за розділом II	1195	528,8	296,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 120,5	1 820,0

Продовження додатку А

Фінансові результати станом на 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1
801007

Статья	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 260,9	3 586,6
Інші операційні доходи	2120	118,3	-
Інші доходи	2240	2,1	4,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 381,3	3 591,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 611,5	1 584,4
Інші операційні витрати	2180	1 105,9	859,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 717,4	2 444,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	663,9	1 146,8
Податок на прибуток	2300	(119,5)	206,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	544,4	940,4

Додаток Б**Баланс на
31 грудня 2022р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1001	-	-
первісна вартість	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1004	338,1	338,1
Основні засоби :	1007	1 187,0	566,5
первісна вартість	1008	2 071,0	585,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 525,1	904,6
II. Оборотні активи			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	227,1	163,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,7	100,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,9	10,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22,9	30,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	296,9	398,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 820,0	303,4

Продовження додатку Б

Пасив	Код р ядка	На початок звітног о року	На кінець звітног о періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1 410	697,7	697,7
Резервний капітал	1 415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 420	929,9	953,8
Неоплачений капітал	1 425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1 495	1 647,6	1 671,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1 595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1 600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 610	-	-
товари, роботи, послуги	1 615	2,1	350,7
розрахунками з бюджетом	1 620	159,7	29,4
у тому числі з податку на прибуток	1 621	119,2	4,9
розрахунками зі страхування	1 625	-	26,1
розрахунками з оплати праці	1 630	11,2	179,7
Доходи майбутніх періодів	1 665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1 690	1,4	46,0
Усього за розділом III	1 695	174,4	631,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1 700	-	-
Баланс	1 900	1 820,0	2 303,4

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2022р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	180100
				7
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	200	2 905,8	3 260,9	
	0			
Інші операційні доходи	212	-	118,3	
	0			
Інші доходи	224	1,5	2,1	
	0			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	228	2 907,3	3 381,3	
	0			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	205	2028,7	1 611,5	
	0			
Інші операційні витрати	218	849,4	1 105,9	
	0			
Інші витрати	227	-	-	
	0			
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	228	2 878,1	2 717,4	
	5			
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	229	29,2	663,9	
	0			
Податок на прибуток	230	5,3	119,5	
	0			
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	235	23,9	544,4	
	0			