

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:

**«Сучасні системи мотивації праці та їх використання»**

Виконав: студент групи: БМН 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Олександр ОЗЕРСЬКИЙ

Керівник: д.е.н., професор

Олена ВАРТАНОВА

**Київ-2023**

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**  
**Озерському Олександр Сергійовичу**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сучасні системи мотивації праці та їх використання.
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. Загальна характеристика мотивації праці та її роль в управлінні персоналом. 1.2. Системи мотивації праці: види і можливості. 1.3. Новітні підходи до мотивації праці у XXI столітті. Розділ 2. Загальна характеристика ТОВ «Будмайстер-2010» та аналіз його економічної діяльності. 2.1. Загальна характеристика ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010». 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010». 2.3. Аналіз факторів мотивації праці співробітників в умовах війни. Розділ 3. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві. 3.1. Застосування мотиваторів праці як попередження звільнень персоналу та забезпечення стабільності персоналу. 3.2. Напрями подальшого вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві в умовах мілітарного впливу.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання 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)

**Олександр ОЗЕРСЬКИЙ**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

**Олена ВАРТАНОВА**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ ( підпис)

**Тетяна ЦАЛКО**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Озерський О.С. Сучасні системи мотивації праці та їх використання –  
Рукопис.**

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

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню сучасних систем мотивації праці. Вивчено та досліджено основні аспекти мотивування працівників підприємств в будівельній галузі. Проведено аналіз мотивованості працівників досліджуваного підприємства «Будмайстер -2010».

*Ключові слова: мотивація, будівництво, підприємство, працівники, ефективність, менеджмент.*

## ABSTRACT

**Ozersky O.S. Modern systems of labor motivation and their use –  
Manuscript.**

Qualification work of the bachelor in specialty 073 – "Management". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of modern systems of labor motivation. The main aspects of motivation of employees of enterprises in the construction industry are studied and investigated. The analysis of motivation of employees of the studied enterprise "Budmajster-2010" is carried out.

*Keywords: motivation, construction, enterprise, employees, efficiency, management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ I. ОСНОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Загальна характеристика мотивації праці та її роль в управлінні персоналом .....	9
1.2. Системи мотивації праці: види і можливості.....	13
1.3. Новітні підходи до мотивації праці у XXI столітті .....	24
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010».....	30
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010».....	35
2.3. Аналіз факторів мотивації праці співробітників в умовах війни.....	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1. Застосування мотиваторів праці як попередження звільнень персоналу та забезпечення стабільності персоналу .....	52
3.2. Напрями подальшого вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві в умовах мілітарного впливу .....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** Високий рівень продуктивності праці є обов'язковим для будь-якого підприємства. Мотивовані співробітники демонструють вищу продуктивність порівняно з іншими. Метою будь-якого підприємства з підвищення продуктивності праці, запорукою чого є ефективні системи мотивації праці, що також призводить до збільшення прибутків та інших економічних показників діяльності підприємства.

Висока плинність кадрів, прогули, хвороби і професійне вигорання створюють багато проблем для підприємства. Набір, навчання та розвиток нового персоналу займає не тільки багато часу, а і вимагає додаткових витрат. У конкурентній економіці витрати на навчання персоналу без наявності належних систем мотивації працівників зумовлюють ризик звільнення більш кваліфікованих працівників в пошуку більш привабливих умов працевлаштування. Це також негативно впливає на репутацію підприємства.

Мотивація впливає на бажання людей працювати, і це бажання походить зсередини, через мотиви людської поведінки. Людина може мати працездатність і бути фізично, розумово та технічно придатною для роботи, але вона може не мати бажання працювати. Мотивація створює потребу і бажання з боку працівника продемонструвати свою ефективність. У своєму прагненні заробляти більше, члени колективу працюють як команда, демонструють свою лояльність до підприємства і загалом відігравати ефективну роль у досягненні корпоративних цілей. Необхідність формування та використання ефективних систем мотивації праці на підприємствах зумовлюють актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

**Мета та завдання роботи.** Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо проектування і використання сучасних систем

мотивації праці. Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- надати загальну характеристику мотивації праці та її роль в управлінні персоналом;
- визначити системи мотивації праці: види і можливості;
- охарактеризувати новітні підходи до мотивації праці у XXI столітті;
- надати загальну характеристику ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010»;
- здійснити аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010»;
- провести аналіз факторів мотивації праці співробітників в умовах війни;
- визначити роль застосування мотиваторів праці як попередження звільнень персоналу та забезпечення стабільності персоналу;
- охарактеризувати напрями подальшого вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві в умовах мілітарного впливу.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації праці на підприємствах.

*Предметом дослідження* є теоретичні, практичні та методичні аспекти проектування сучасних систем мотивації праці та їх використання.

**Методи дослідження.** Методами дослідження є монографічний, порівняльний аналіз, процесний підхід, експертне опитування, графічний метод.

**Структура роботи.** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту складає 72 сторінки. Робота складається з 4 таблиць і 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 34 позиції. Робота має 6 додатків, які розміщені на 6 сторінках.

# РОЗДІЛ I

## ОСНОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Загальна характеристика мотивації праці та її роль в управлінні персоналом

У психологічній та економічній літературі мотивація визначається по-різному, а її природа розуміється з різних точок зору. За інших рівних умов ефективність праці визначається особистим ставленням людини до роботи та її трудовою поведінкою. А трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різних сторін і з різною силою.

У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину поводитися певним чином. Саме ці сили, як зовнішні, так і внутрішні, змушують людину свідомо чи несвідомо здійснювати певну поведінку [1].

Трудова поведінка характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально реалізувати свої фізичні та розумові здібності, використати свій досвід і знання та досягти певних кількісних і якісних результатів у своїй праці. Це проявляється у трудовій поведінці, мотивації та оцінці.

Трудова поведінка є зовнішнім проявом ставлення до праці, тоді як мотивація та оцінка є внутрішніми.

У поведінці людини мотивація - це процес свідомого вибору одного або декількох типів поведінки в результаті комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно, спонукання і мотивація).

В менеджменті мотивація - це управлінська функція, яка створює мотивацію до праці (спонукає людей працювати найкращим чином), змінює



структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників за певними параметрами, формує відповідне мотиваційне ядро і спирається на нього для розвитку та довгострокового впливу.

Суть теорії мотивації полягає в усвідомленні індивідом поставленого перед ним завдання, знанні винагороди, яку він отримає від досягнення поставленого завдання і виконання певної діяльності в контексті своїх потреб і здібностей.

Різноманітність поглядів підтверджує, що мотивація є складним процесом, а її ефективність вимірюється показниками діяльності компанії.

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки і виконує доручену йому роботу.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рисунку [1.1].



Рис. 1.1 Завдання системи мотивації

Мотивація як базова функція менеджменту означає процес спонукання поведінки в собі та інших, формування мотивації до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотиваційні функції включають визначення потреб персоналу та забезпечення їх задоволення на підприємстві, розробку системи винагороди за виконану роботу, впровадження різних форм винагороди та використання стимулів для ефективної взаємодії всередині команд та між працівниками в організації [3].

За допомогою стимулювання керівництво ТОВ «Будмайстер-2010» може вирішувати такі завдання:

- залучення та утримання в організації талановитих фахівців;
- винагорода працівників, які досягли значних результатів, та подальше стимулювання творчої активності;
- демонстрація прихильності керівництва до високих результатів роботи;
- поширення інформації про видатні результати роботи співробітників;
- впровадження різних форм визнання досягнень;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідні форми визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності персоналу компанії.

Взаємозв'язок між функціями мотивації та контролю можна виявити на всіх етапах виконання роботи, але особливо яскраво він проявляється на початковому та завершальному етапах роботи. Початковий контроль, як відомо, здійснюється до початку роботи. Використовувані методи включають встановлення чітких правил, стандартів і вимог, доведення до відома підрядників конкретних цілей і завдань, формулювання систем оплати праці, забезпечення необхідним обладнанням і наймання компетентних фахівців, які забезпечують високу мотивацію працівників. За допомогою цих інструментів люди отримують

конкретну і осмислену орієнтацію, чіткі орієнтири і визначені стандарти поведінки, а працівники за це винагороджуються [3].

Для того, щоб підвищити ефективність роботи підприємства, необхідно мотивувати працівників, що може призвести до:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- швидшого досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язку між результатами роботи співробітників і нематеріальними винагородами та заохоченнями;
- прозорості системи мотивації;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [4].

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 зусиль. Цим менеджери ведуть співробітників до досягнення максимальних результатів, а це веде до розвитку компанії [6 с.18].

Стимулювання людей до виконання роботи, по суті, зводиться до:

- створення конкретних стимулів, як матеріальних (премія, зарплата, винагорода), так і нематеріальних (похвала, прохання, вдячність);
- стимулювати працівників шляхом застосування наказів і всіх видів стягнень. Це прямий прояв влади, який теж має право на існування. В народі цей метод називають «Кнут та пряник» .

Заходи примусу мають набагато меншу спонукальну силу, ніж стимули. Тому все більше уваги приділяється пошуку шляхів стимулювання працівників до роботи таким чином, щоб вони охоче діяли при виконанні поставлених завдань.

Отже, мотивація до праці передбачає використання ряду різноманітних засобів та інструментів, що впливає на дії та мислення людини. Кожна організація створює власну систему мотивації, що впливає на співробітників, метою якої є підвищення продуктивності праці співробітників.

## **1.2. Системи мотивації праці: види і можливості**

Підприємства потребують мотивації – потужної рушійної сили, спрямованої на збільшення участі людей у їхній роботі.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту і являє собою процес заохочення поведінки себе та інших для досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Ця функція сприяє:

- Заохочувати працівників до роботи.
- Заохоченню змін у цінностях працівників.
- Формуванню базової мотивації організації.
- Розвитку потенціалу працівників.

Реалізація функції управління мотивацією може вирішити наступні завдання в організації.

- 1) Забезпечення підвищення продуктивності та якості праці.
- 2) Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Він повинен мати колективний характер.
- 3) Визнання трудових досягнень працівників.
- 4) Обмін позитивним досвідом для досягнення успіху.
- 5) Формування культури організації.

Відомо, що продуктивність невмотивованої людини становить лише 20% від продуктивності мотивованої.

Як процес, мотивація формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини, тобто потребами та інтересами, соціальними установками, особистою позицією щодо певних речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Зовнішні фактори визначаються стимулами, які використовує організація, в якій працює людина. Кожна організація надає певні стимули своїм працівникам, які є зовнішніми стимулами, залежно від мети, характеру, способу роботи та продуктів і послуг, що надаються. Звичайно, ефективність стимулів залежить від того, наскільки внутрішня мотивація людини до діяльності відповідає запропонованим стимулам. При побудові системи мотивації необхідно виходити з принципу оптимальної відповідності між внутрішніми і зовнішніми засобами мотивації. Іншими словами, система мотивації має бути специфічною та адаптованою до умов конкретної організації. Наприклад ось кілька технік:

*Цінування підлеглого.* Для ефективного впровадження цієї методики мотивації управління мотивацією керівники повинні пам'ятати насамперед про те, що:

Основна потреба кожної людини - бути оціненим і поміченим, для задоволення цієї потреби людина готова працювати на результат.

різноманітність поведінки та інструментів управління, це важко зіставити з індивідуальними потребами, чутливістю, темпераментом та іншими особистими характеристиками.

особистість працівника, і той факт, що вже задоволені потреби не мають однакового мотиваційного впливу на діяльність людини.

*Дзеркальне ставлення.* Керівники повинні ставитися до підлеглих так, ніби вони самі хочуть, щоб ставилися до них. Ми всі люди, і хоча ми різні зовні, у всіх нас є одна спільна риса, а саме почуття. Уміле використання цієї техніки може принести багато користі для підприємства. Це також може позитивно вплинути на людину, яка (відчуваючи себе потрібним і цінованим іншими) працює ефективніше й охочіше, докладаючи більше зусиль, ніж зазвичай.

Взагалі методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення працюючих, що володіють знаннями, до вирішення загальних задач організації. Методи мотивації наведені в табл. 1.1.

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, перевodu на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Таблиця 1.1. Методи мотивації.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В основі змістовної концепції

мотивації лежать потреби людини, тобто її відчуття нестачі чогось, дискомфорту, які вона бажає перебороти. Потреби можуть бути первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До первинних відносяться потреби в їжі, воді, теплі, до придбаних - потреби в спілкуванні, здобутті знань, самореалізації. До прихильників цієї концепції відносяться американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф Герцберг.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольняти, а відповідно, виникає інтерес який дозволяє це зробити. Але інтерес стає мотивом для активних дій тільки тоді, коли людина впевнена в тому, що досягти бажаного їй по силам. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення індивіда до умов існування, тобто до умов задоволення потреб. Таким чином, потреби регулюють відносини між зовнішнім середовищем і людиною. Потреби мають такі основні характеристики:

- Імпульсивність: з одного боку, потреби - це внутрішні бажання. Вони викликають стан незадоволеності, а з іншого боку, виконують функцію своєрідної обмеженої в часі винагородою, тоді як задоволення потреб є безстроковим.

- Вибірковість визначає потреби в трьох аспектах:

якісному (що потрібно), кількісному (скільки) і часовому (коли). Останній аспект визначає пріоритетність задоволення потреб.

- Відтворюваність: кожна потреба може бути відтворена в часі можливість мати довгостроковий вплив на потребу.

- Безперервність: кожна нова потреба підтримує нішу, яка вже була освоєна.

Кожна нова потреба підтримує позицію, яка була розроблена або набута з попереднього досвіду.

- Активність: вказівка на саму потребу, як на стан незадоволеності, як на спосіб задоволення потреби, а також як на передумову потреби.

Як спосіб задоволення потреби, а також як передумова виникнення нової потреби.

Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачою. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні. В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва скошує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відноситься визнання.

Наступним елементом, який формує поведінку людини, є інтерес. Інтерес є вираженням об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життя індивіда. Зміст інтересів визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреб, а з іншого - соціальними умовами, в яких ці потреби задовольняються або не задовольняються. Наприклад, всі працівники повинні отримувати матеріальну винагороду за свою працю, але вони по-різному ставляться до того, як і на яких умовах вони її отримують. Саме тому незадоволеність соціальними умовами праці часто призводить до відмови від переходу на більш високооплачувану роботу. Таким чином, потреби ведуть людей до об'єктів, які їх задовольняють, а інтереси - до ставлення до умов, за яких потреби задовольняються. Усвідомлення потреб та інтересів визначає внутрішню мотивацію людини до конкретних дій, спрямованих на задоволення потреб. Це усвідомлене бажання діяти в теорії менеджменту називається мотивацією. Потреба стає мотивованою лише тоді, коли людина свідомо готова до конкретної дії.

Організації забезпечують вплив на поведінку людей зовнішніх чинників (матеріальних і моральних), які керують поведінкою. Ці зовнішні фактори, які керують поведінкою, називаються стимулами. Стимул може бути мотивуючим



(внутрішньою рушійною силою) лише тоді, коли він визнається і приймається людьми. Прикладами таких стимулів є створення більш складного робочого місця. Не всіх працівників мотивує різноманітне робоче навантаження. Для деяких це не буде сприйматися як мотивуюча поведінка в компанії, а залишатиметься бар'єром. Заохочення не є мотиватором, навіть якщо це потенційна можливість, але працівник не вірить у її реальність. Припустимо, що міжнародні відрядження є стимулом лише для тих працівників, які обґрунтовано очікують на участь у них.

Тільки у взаємодії та взаємозалежності внутрішні та зовнішні мотиваційні сили керують поведінкою людини і визначають ту чи іншу лінію її навмисної поведінки. Організаційна діяльність є найпоширенішою формою цілеспрямованої поведінки. Цей тип поведінки залежить від конкретної мети індивіда. Якщо метою є кар'єрне зростання, то цілеспрямована поведінка працівника буде підпадати під задоволення потреби у визнанні. У цьому випадку завдання менеджера полягає в тому, щоб спрямувати особисту енергію працівника на досягнення конкретної організаційної мети. Мотивуючи працівників, менеджери повинні надавати їм можливості для задоволення особистих потреб у якісній роботі.

В результаті цілеспрямованої поведінки працівники досягають конкретних цілей, які є засобом задоволення власних бажань. Це може бути кар'єрний ріст, підвищення заробітної плати, підвищення кваліфікації, нові знання або нові рівні навичок.

Досягнута мета може певним чином задовольнити початкову потребу.

Три можливі реакції: задоволення, часткове задоволення і незадоволення. В управлінні велика увага приділяється результату (рівню) задоволення потреб. Це визначає, як працівники будуть поводитися в організації в майбутньому. При задовільній поведінці працівники роблять мінімум, прийнятний для керівництва. Деякі люди балансують між бажанням мінімізувати кількість і якість своїх зусиль

і прагненням уникнути проблем. Якщо мотивація в організації моделюється таким чином, це означає, що зусилля керівництва щодо узгодження індивідуальних та організаційних цілей не увінчалися успіхом. Працівники з таким рівнем мотивації зазвичай незадоволені своєю роботою, організацією та керівництвом, що призводить до низької продуктивності та плинності кадрів. Працівники з високим рівнем мотивації, що проявляється у відмінній поведінці, коли робота є найбажанішою частиною їхнього життя і приносить винагороду та задоволення, є цінними для організації. На цьому рівні дуже важлива не лише матеріальна, але й моральна мотивація. Тут менеджери повинні створювати можливості для таких працівників задовольняти свої потреби під час роботи в обмін на їхню енергію та навички.

Коли працівники мотивовані задовольняти свої потреби нижчого та вищого порядку, вони також працюють, щоб задовольнити потреби організації. Це підвищує ефективність організаційної діяльності.

Мотивація сприяє спілкуванню між менеджерами та працівниками.

Обидва намагаються зрозуміти потреби один одного і задовольнити їх по можливості. Менеджери визначають основні потреби співробітників, фізіологічні чи психологічні, і допомагають їм задовольнити ці потреби через мотивацію. Мотивація, таким чином, допомагає працівникам задовольняти свої особисті потреби.

Працівники іноді можуть, але не хочуть виконувати організаційні завдання через відсутність мотивації. Ефективна мотивація поєднує здібності працівників із бажанням працювати та максимізує їхній потенціал до праці.

Працівники, які задоволені своєю роботою та робочим середовищем, роблять позитивний внесок у досягнення організаційних цілей і завдань. Рівень прогулів і плинності, таким чином, знижується [8 с.14].

Мотивація допомагає менеджерам знати потреби співробітників. Це допомагає їм спрямовувати свою поведінку в правильному напрямку. Таким чином, ефективні лідери розвиваються в результаті ефективної мотивації.

Мотивація є дієвим інструментом в руках керівництва для максимізації ефективності діяльності. Працівник може бути дуже компетентним, але жодна діяльність не може відбуватися, поки людина не бажає виконувати цю діяльність. Те, що роблять працівники, багато в чому залежить від того, скільки і чому вони хочуть робити. Мотивовані співробітники дають більшу продуктивність, ніж демотивовані.

Мотивація спонукає працівників до можливого використання різних факторів виробництва. Вони працюють від усього серця, щоб застосувати свої здібності та потенціал для мінімізації відходів і витрат. Підприємство може максимально використовувати свої фізичні та фінансові ресурси.

Більш висока мотивація призводить до задоволеності працівників роботою. Можливості задоволення потреб роблять працівників лояльними та відданими організації. Як наслідок, невиходи на роботу та плинність кадрів є низькими.

Підвищення продуктивності праці, у свою чергу, призводить до підвищення заробітної плати працівників. Мотиваційна схема створює інтеграцію індивідуальних інтересів з цілями організації. Виникає відчуття причетності та взаємної співпраці на всіх рівнях. Мотивація буде розвивати командний дух серед працівників. Це зменшить трудові заворушення та створить кращі стосунки між керівництвом і працівниками.

*Численні стимули.* Підприємство, яке пропонує численні фінансові та нефінансові стимули, користується репутацією на ринку праці. Тому він може легко залучати компетентних людей для заміщення різних вакансій.

Висока мотивація допомагає зменшити опір змінам. Організація повинна впроваджувати зміни, щоб впоратися зі змінами навколишнього

середовища. Правильно мотивовані співробітники приймають, запроваджують і впроваджують ці зміни, зберігаючи ефективність організації [5 с. 59].

Керівництво намагається найкращим чином використовувати всі джерела виробництва.

Цього можна досягти лише тоді, коли працівники співпрацюють у виконанні цього завдання. Слід докладати зусиль, щоб мотивувати співробітників докладати максимум зусиль. Зусилля керівництва не принесуть результатів, якщо не заохочувати працівників працювати більше. Мотивовані співробітники стають надбанням організації.

Мотивовані співробітники будуть докладати максимум зусиль для досягнення організаційних цілей. Максимально задіяні невикористані резервуари фізичних і розумових здібностей. Краща продуктивність також призведе до підвищення продуктивності. Собівартість продукції також може бути знижена, якщо підвищити продуктивність. Працівникам слід запропонувати більше стимулів для підвищення продуктивності. Мотивація буде виступати стимулятором для підвищення ефективності роботи співробітників.

Коли працівники не задоволені своєю роботою, вони залишають її щоразу, коли отримують альтернативну пропозицію. Невдоволення працівників також збільшує кількість прогулів. Навчання нових працівників обходиться організації дорого. Коли працівники задоволені своєю роботою і їх добре мотивують, пропонуючи їм фінансові та нефінансові стимули, тоді вони не залишать роботу. Рівень прогулів також буде низьким, оскільки вони намагатимуться збільшити свій випуск.

Кращий імідж серед них мають ті підприємства, які пропонують своїм працівникам кращі грошові та негрошові умови. Такі концерни успішно залучають більш кваліфікованих і досвідчених осіб. Оскільки існує краща програма розвитку людських ресурсів, працівники захочуть приєднатися до таких організацій. Мотиваційні зусилля також спростять функції персоналу.

Хороша система мотивації створить у працівників задоволення від роботи. Працевлаштування запропонує тим кращі умови служби та різні інші стимули. Серед роботодавців і працівників буде панувати атмосфера довіри. Приводів для конфліктів не буде, а теплі відносини між обома сторонами створять здорову атмосферу. Таким чином, мотивація серед працівників призведе до кращих трудових відносин [6 с.21].

Зміна соціальної та виробничої ситуації вимагатиме змін і вдосконалень у роботі підприємств. Час від часу виникатиме потреба запроваджувати нові, кращі методи роботи. Як правило, працівники чинять опір змінам через страх негативного впливу на їх роботу. Коли співробітникам надаються різні можливості для розвитку, вони можуть легко адаптуватися до нових ситуацій. Вони будуть думати про позитивну сторону нових змін і співпрацюватимуть з керівництвом. Мотивація забезпечить прийнятність співробітниками нових змін.

Коли потреби співробітників задоволені і вони отримують належне визнання, тоді вони будуть позитивно ставитися до роботи. Відносини між начальством і підлеглими стануть дружніми, робоча атмосфера покращиться. Мотивація допоможе покращити співпрацю та координацію в організації, а співробітники працюватимуть у командному дусі.

За відсутності мотивації співробітники будуть сприймати роботу в рутинному режимі та не будуть думати про те, щоб зробити все можливе. Мотивація допоможе змінити ставлення співробітників з негативного на позитивне. Мотивовані співробітники будуть правильно використовувати бізнес-ресурси та підвищать свою продуктивність.

Мотивація впливає на рівень продуктивності співробітників, який залежить не тільки від здібностей індивіда, а й від його/її бажання досягти високого рівня продуктивності. Мотивація заповнює розрив між працездатністю і бажанням

працювати. Таким чином, це призводить до підвищення продуктивності, зниження вартості операцій і уявної загальної ефективності [12 с.89].

У кожному підприємстві є фізичні, фінансові та людські ресурси. Використання матеріальних і фінансових ресурсів залежить від уміння і завзяття людей працювати. Мотивація запускає людські ресурси в дію. Мотивація формує силу волі до роботи серед співробітників і дозволяє керівництву забезпечити найкраще використання всіх ресурсів.

Керівництво може ефективно досягати цілей, мотивуючи підлеглих докладати максимум зусиль для виконання поставлених завдань. Якщо люди не мотивовані, функції планування, організації та укомплектування персоналу не можуть досягти мети. Задовольняючи індивідуальні потреби через задовільну систему або винагороду, керівництво може забезпечити співпрацю підлеглих для досягнення цілей організації.

Мотивація сприяє задоволенню працівників через фінансову допомогу чи винагороду, визнання гарної роботи та можливості просування по службі. Таким чином, це призводить до теплих і дружніх відносин між роботодавцем і працівниками. Зменшується кількість виробничих суперечок і підвищується моральний дух. Ефективна мотивація допомагає керівництву перемогти опір змінам. Вмотивовані співробітники підтримують усі зміни, які є в інтересах організації, оскільки вони ототожнюють власне просування з процвітаням підприємства.

Мотивація зміцнює довіру серед підлеглих, підвищує результативність роботи, забезпечує їхню лояльність, зменшує прогули та плинність кадрів. Це покращує імідж організації й, як наслідок, залучає в організацію компетентний персонал.

Організація має адаптуватися до цих змін, щоб впоратися з вимогами часу. Коли ці зміни впроваджуються в організації, виникає тенденція протидіяти цим змінам з боку працівників. Однак, якщо вони належним чином мотивовані,

вони приймають, запроваджують і впроваджують ці зміни, утримуючи організацію на правильному шляху прогресу [17 с. 97].

### **1.3. Новітні підходи до мотивації праці у XXI столітті**

На рубежі XX-XXI століття розвинені країни практично завершили перехід від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства, яке характеризується прискоренням науково-технічного прогресу та інновацій, глобалізацією та зростанням кількості малих підприємств, орієнтацією виробництва на споживача та підвищенням ролі людського фактору у виробництві. У цьому контексті менеджери все більше уваги приділяють питанню мотивації трудової діяльності, розробляються нові теорії мотивації.

В останні 25-30 років у зарубіжній психології значного поширення набув результативний підхід до мотивації.

Результативний підхід підкреслює, що важливу роль відіграє сприйняття індивідом своїх здібностей. Типовий атрибутивний підхід до мотивації фокусується на тому, як люди розуміють події, що відбуваються з ними, і як вони пояснюють різні явища, які вони спостерігають і переживають. У цьому випадку люди з високою самооцінкою розглядають мотивацію досягнення як успіх, пов'язаний з їхніми здібностями та зусиллями, а невдачі пояснюють як брак зусиль. Люди з низькою самооцінкою сприймають успіх як везіння, а невдачу - як брак здібностей.

Ефективність визначається як висновки, які люди роблять про причини власної поведінки та поведінки інших людей.

Відзначаючи, що сучасна теорія мотивації тяжіє до класичної моделі мотивації, можна послатися на модель Е. Гостіка і К. Елтона, які, хоча і спиралися на ідеї А. Маслоу, але запропонували власну піраміду потреб. На мою думку, ця модель логічно пояснює взаємодію та обмін людських потреб, а також

еквівалентні потреби, які створює організація залежно від установок, здібностей та результатів роботи її людей.

Внизу списку розміщена потреба в справедливій заробітній платі та бонусах. Другий рівень, який відображає благополуччя працівників на роботі, пов'язаний з потребою в позитивних почуттях по відношенню до робочого місця. Наступний рівень (третій) - схвалення (точніше, стосунки), а четвертий рівень, останній у піраміді, - самореалізація працівника.

Важливою потребою, яка підвищує продуктивність праці працівника, є "потреба у схваленні". На думку авторів, саме ця потреба "сприяє швидкому прогресу в досягненні цілей і привносить в процес нову енергію". У зв'язку з цим ключовим завданням ефективного менеджера в організації є використання відповідних механізмів визнання досягнень працівників. Це означає, що кожному працівникові має бути зрозуміло, що найбільше цінується в організації та який його внесок у досягнення спільної мети.

Схожим підходом до мотивації персоналу в організаціях є концепція партисипативного управління. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що якщо люди в організації зацікавлені в участі в різних видах діяльності в рамках організації, вони будуть отримувати задоволення від цього і, таким чином, стануть більш залученими, кращими, ефективнішими і продуктивнішими працівниками.

По-перше, вважається, що партисипативне управління мотивує людей працювати краще, надаючи їм доступ до прийняття рішень з питань, пов'язаних з їхніми завданнями в організації.

По-друге, партисипативне управління не лише допомагає підвищити ефективність роботи працівників, але й сприяє збільшенню внеску окремих працівників в організацію, тобто більш повному використанню потенціалу наявних в організації людських ресурсів. Можна сказати, що перший аспект впливу партисипативного управління на працівників безпосередньо пов'язаний з



процесом мотивації працівників до кращої роботи, але другий аспект виходить далеко за межі мотиваційного аспекту використання людських ресурсів організації.

На початку поширення партисипативного управління, партисипативне управління стосувалося лише мотивації працівників. Згодом партисипативне управління стало все більше пов'язуватися з покращенням використання повного потенціалу людських ресурсів організації. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати виключно з процесами мотивації, а слід розглядати як один із загальних підходів до управління людськими ресурсами в організаціях.

Партисипативне управління може бути реалізоване наступними способами.

По-перше, працівникам надається право самостійно приймати рішення про те, як виконувати свою роботу. Ця автономія може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої роботи, як робочий час або вибір способу виконання роботи.

По-друге, працівники можуть брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи. У цьому випадку керівник консультується з працівником щодо того, як виконувати поставлені перед ним завдання. Іншими словами, працівники беруть участь у визначенні цілей, яких необхідно досягти, та у визначенні завдань, які необхідно виконати.

По-третє, працівники мають право контролювати якість і кількість своєї роботи та брати на себе відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління - це широке залучення працівників до оптимізації діяльності та внесення пропозицій щодо покращення власної роботи, роботи організації в цілому та окремих підрозділів.

П'ятий можливий спосіб досягнення партисипативного управління - це надання працівникам права формувати робочі групи, що складаються з членів організації, з якими вони хочуть працювати. У цьому випадку вони отримають

право приймати рішення не лише щодо власної роботи, але й щодо того, з ким вони хочуть працювати в рамках групової діяльності.

На практиці ці напрямки партисипативного управління зазвичай використовуються в певній комбінації, оскільки вони дуже тісно пов'язані і доповнюють один одного. Більше того, вони є найбільш ефективними, коли поєднуються один з одним, і саме комбінація цих сфер потім використовується як спеціалізовані форми партисипативного управління. Найочевиднішим прикладом є цикл якості, який широко використовується в управлінні японськими компаніями.

Підводячи підсумок огляду сучасних зарубіжних мотиваційних теорій, слід зазначити, що всі вони розроблялися в основному з урахуванням американської дійсності і орієнтовані на американські цінності та системи ідеалів, що об'єктивно ускладнює їх застосування в Україні.

Тому вважаємо за доцільне звернутися до найважливіших сучасних теорій мотивації, розроблених українськими вченими в період становлення ринкової економіки.

Сучасна система управління мотивацією праці базується на таких ключових припущеннях:

- врахування мотиваційних ефектів, які неминуче виникають при взаємодії п'яти вищезгаданих груп мотивації;
- максимальна простота критеріїв, що використовуються для оцінки результатів діяльності персоналу та стимулів, що використовуються для її досягнення;
- необхідність оцінки впливу на поведінку працівників усіх дій, спрямованих на зміну системи мотивації працівників організації;
- постійний моніторинг можливих відхилень від встановлених керівництвом моделей трудової поведінки;

Ігнорування перерахованих вище принципів в сучасному суспільстві, що досить часто зустрічається в українських організаціях, об'єктивно призводить до наступних негативних моментів в трудовій поведінці співробітників:

- поширення поведінки працівників, яка сприймається керівниками як "невдячна" або "неслухняна" (наприклад, підвищення заробітної плати призводить до зниження продуктивності праці порівняно з очікуваним підвищенням);

- Нездатність деяких працівників синтезувати робочі стимули та переорієнтувати свою поведінку з досягнення результатів на побудову неформальних стосунків з керівниками;

- Обізнаність працівників зі стимулами до праці і, як наслідок, їх ігнорування;

- поява нелояльності працівників до організації;

- нездатність створити організаційну культуру управління, що призводить до значного зниження задоволеності працівників роботою.

Таким чином, система мотивації праці на підприємстві має реалізовуватися системно, комплексно, із урахуванням чинників мотивації персоналу. Під комплексом мотивації праці персоналу розуміється інтегрована система, елементами якої є вищезгадані мотиви придбання, задоволення, безпеки, субординації та енергозбереження. У цій теорії окремі групи стимулів розглядаються не окремо, а як взаємозалежні частини єдиного цілого. У цьому сенсі комплекс стимулів можна розглядати як своєрідний "чорний ящик", взаємозв'язок якого з навколишнім середовищем моделюється вхідними та вихідними параметрами. Цими параметрами є, відповідно, стимули до праці, встановлені менеджерами в системі мотивації персоналу, та реакція працівників на їх виконання.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010»

Організація ТОВ «Будмайстер-2010» зареєстрована 01.04.2010 за юридичною адресою Україна, Чернігівська обл., місто Прилуки, ВУЛИЦЯ ГУСТИНСЬКА, будинок 16-А., поштовий індекс – 17500, керівником підприємства є Копка Петро Володимирович.

Послуги, які надає ТОВ «Будмайстер-2010» включають проектування та розробку, будівництво, монтаж, ремонт та встановлення будівель і промислових споруд у сфері будівництва та реконструкції, в тому числі комплекс робіт, пов'язаних з проектуванням та прокладанням технічних комунікацій, будівництвом та продажем будівельних матеріалів. Компанія не займається капітальним будівництвом.

Щоб кожний працівник у будь-який відрізок часу робив саме те, що необхідно іншим і всьому будівельному виробництву, потрібні керівні органи, на які покладаються визначення довгострокової стратегії, координація та контроль поточної діяльності персоналу, а також наймання, оформлення і розстановка кадрів. Усі структурні ланки будівельної організації, таким чином, пов'язані між собою за допомогою системи управління, яка стає її головним органом. Безпосередній вплив на структуру внутрішніх підрозділів будівельної організації мають її масштаби. Для виконання різних обов'язків у великих і середніх будівельних організаціях створюються спеціальні структурні підрозділи і ТОВ «Будмайстер-2010» не виключення. Організаційна структура підприємства зображена на рис.2.1.

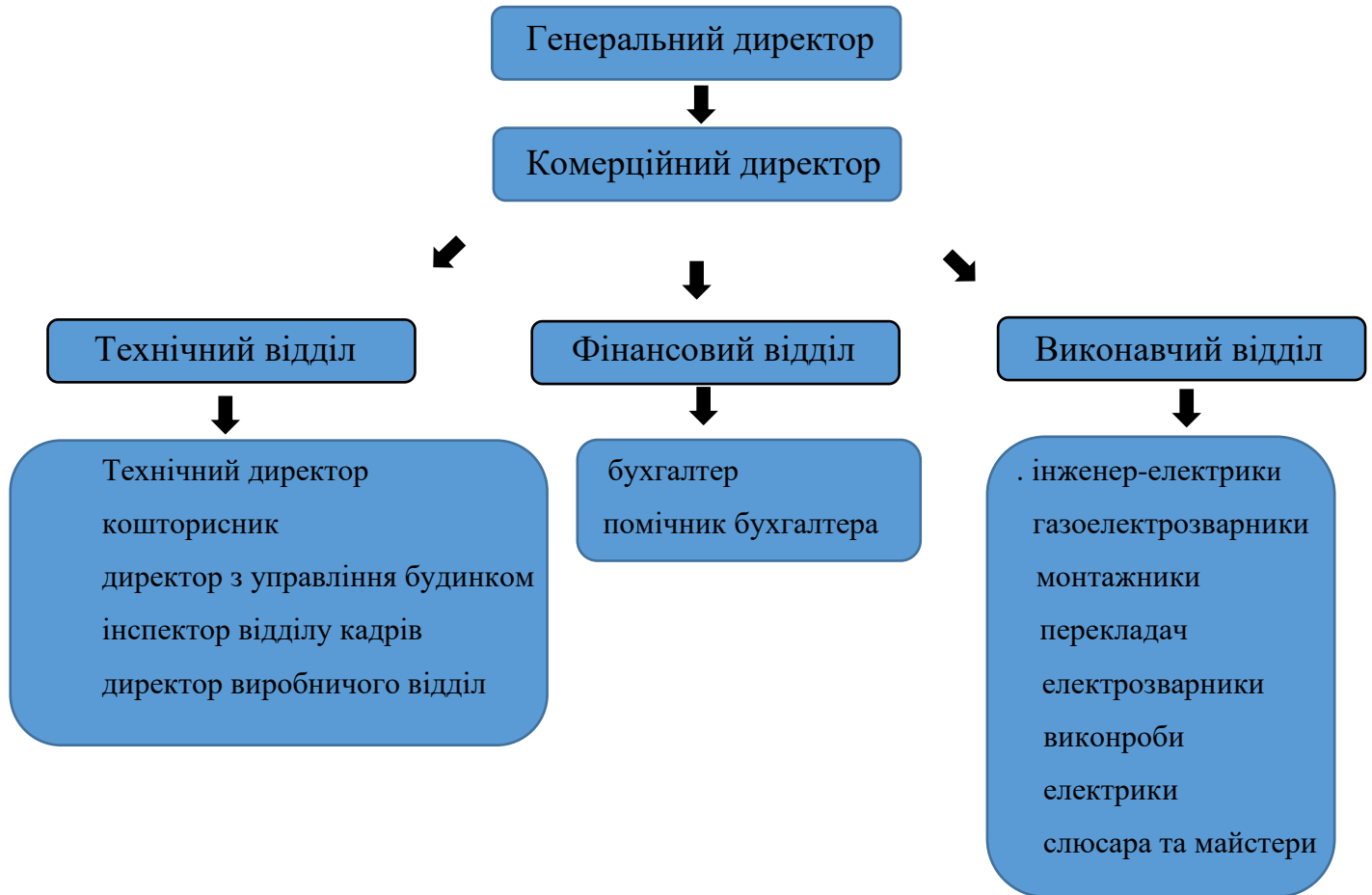


Рис 2.1. Структурна ієрархія ТОВ «Будмайстер-2010»

Основні обов'язки працівників ТОВ «Будмайстер-2010»:

Генеральний директор є засновником: керує роботою комерційного директора.

Комерційний директор - це найвищий рівень управління. Його основними функціональними обов'язками є:

- визначає напрямки розвитку компанії;
- визначає, формує, контролює та координує всі види діяльності компанії;

- спрямовує та мотивує діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;
- забезпечує реалізацію програм поновлення зобов'язань компанії за видами послуг, країнами, постачальниками (підрядниками), клієнтами та банками;
- забезпечує відповідність послуг та матеріалів найкращим практикам для задоволення потреб клієнтів та споживачів;
- забезпечує компанію компетентним персоналом і створює безпечні та сприятливі умови праці;
- вирішує всі питання в межах своїх повноважень та делегує виконання окремих організаційних та фінансових функцій іншим працівникам (заступникам, керівникам виробничих підрозділів);
- забезпечує дотримання законодавства, активне використання правових інструментів для вдосконалення управління, зміцнення договірної та розрахунково-платіжної дисципліни і фінансового обліку;
- здійснює заходи щодо соціального захисту працівників підприємства, забезпечення та збереження їх зайнятості;
- представляє компанію у відносинах з державними органами та партнерами;

Головний бухгалтер - керівник бухгалтерської служби. Його обов'язки полягають у наступному:

- співпраця з митними, податковими та фінансовими органами;
- обробка платежів за матеріали, комунальні та інші послуги;
- підготовка та подання звітності до державних органів;
- розглядати та затверджувати проекти записів платіжних документів;
- відповідати за достовірність та своєчасність подання звітів компанії;
- управління заробітною платою (прямі виплати) та всіма розрахунковими операціями компанії;

- інші основні завдання, пов'язані з бухгалтерським обліком.

*Помічник бухгалтера, обов'язки:*

- вести облік коштів, активів, послуг та матеріалів компанії;
- підготовка основних документів (накладні, рахунки-фактури, товарно-транспортні накладні тощо);
- Виконувати окремі робочі доручення свого безпосереднього керівника;
- Виконує розрахункові обов'язки компанії;
- Подає на розгляд та затвердження проекти приміток до розрахункових документів.

*Технічний директор, має обов'язки:*

- Вирішення проблем енергозабезпечення та технічного обслуговування.
- Ростійно підвищувати ефективність виробництва, знижувати матеріальні, фінансові та трудові витрати на виробництво продукції, проектів та послуг і забезпечувати їх високу якість.
- Розробляти та впроваджувати плани розвитку, реконструкції та модернізації підприємства, плани впровадження нової техніки і технологій, плани і програми досягнення встановлених нормативів і підвищення рівня захисту наявного персоналу, поліпшення умов праці, запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням і регулярного профілактичного обслуговування обладнання;
- Здійснювати контроль за виконанням, плануванням, розробкою та комплектуванням технічних дисциплін для програм, планів і заходів, розроблених з урахуванням заходів, спрямованих на поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, усунення причин нещасних випадків і професійних захворювань.

*Оцінювач має такі обов'язки:*

- Підготовка кошторисної документації для укладання договорів на виконання електромонтажних, загальнобудівельних робіт та робіт з технічного обслуговування і ремонту.
- Нагляд за складанням та підписанням актів виконаних робіт та довідок про вартість виконаних робіт за контрактами на електромонтажні та загальнобудівельні роботи.
- Нагляд за підготовкою та виконанням контрактів на електромонтажні роботи, загальнобудівельні роботи та роботи з технічного обслуговування та ремонту.
- Складає звіти про виконання електромонтажних, загальнобудівельних робіт, а також робіт з ремонту та обслуговування основних фондів компанії.
- Підготовка та перегляд норм витрат матеріалів на електромонтажні, загальнобудівельні та ремонтно-експлуатаційні роботи.
- Підготовка звітів згідно з формами статистичної звітності в межах діяльності відділу.
- Підготовка кошторисів витрат на отримання електротехнічного обладнання на баланс товариства.
- Аналіз ключових показників діяльності Товариства в рамках діяльності служби.
- Надавати консультації з питань, що належать до його/її компетенції.
- Забезпечувати відповідність підготовленої тендерної документації нормативним документам.
- Вести облік планів та цінових пропозицій.

Середньооблікова чисельність працюючих товариства становить 106



чоловік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Чисельність працівників

Групи працівників	Кількість, чол.
Керівники	4
Фахівці	21
Службовці	12
Робітники	43
Непромислова група	26
<b>Всього</b>	<b>106</b>

Відомості про віковий ценз працівників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Віковий ценз працівників

Віковий ценз, років	Групи працівників, чол.					
	керівники	спеціалісти	службовці	робітники	непромислова група	Разом
Від 16 до 24	-	2	2	8	-	12
Від 25 до 29	1	3	3	21	6	34
Від 30 до 39	-	8	3	11	11	33
Від 40 до 49	1	7	2	2	8	20
Від 50 до 55	2	1	2	1	1	7

Аналіз даних табл. 2.1-2.2 показує, що адміністративно-технічний персонал компанії складається переважно з високоосвічених працівників, віком 30-50 років, з вищою або середньою спеціальною освітою. Працівники здебільшого мають загальну середню освіту та повну загальну середню освіту.

## **2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «БУДМАЙСТЕР-2010»**

З 1 січня 2016 року компанія встановила форму організації бухгалтерського обліку, згідно з якою головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, а комерційний директор - за його достовірність. Однак і головний бухгалтер, і комерційний директор однаково підзвітні керівнику компанії (засновнику).

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),
- Пайовий капітал,
- 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.

Облік резервного капіталу ведеться залежно від його виду та напрямів використання.

У випадку будівельно-монтажних організацій матеріальними ресурсами є

запаси, склад і структура яких залежать від характеру виконуваних робіт. Запаси визнаються відповідно до МСБО 9 "Запаси" як "активи, утримувані для перепродажу в ході звичайної господарської діяльності, активи в процесі виробництва для перепродажу товарів, робіт чи послуг або для споживання в ході звичайної господарської діяльності". Запаси визнаються як "активи, утримувані для перепродажу в процесі виробництва, будівництва або надання послуг, а також для споживання в ході звичайної діяльності суб'єкта господарювання".

Для цілей бухгалтерського обліку запаси включають

- сировина, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні активи, що використовуються у виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг, обслуговуванні виробництва та для адміністративних потреб

- незавершене виробництво у вигляді запасних частин, комплектуючих виробів та незавершених технологічних процесів, які ще не пройшли обробку та складання,

- готова продукція, вироблена підприємством і призначена для продажу, яка відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншими нормативно-правовими актами,

- товари у вигляді запасів, що придбані (отримані) та зберігаються підприємством з метою подальшого перепродажу

- товари, що швидко псуються, мають низьку вартість, використовуються протягом не більше одного року, а якщо більше одного року, то в межах нормального операційного циклу.

Існують різні види запасів, що використовуються у виробництві, які потребують класифікації. Усі запаси на виробничому підприємстві поділяються на такі групи:

- будівельні матеріали;
- конструкції та комплектуючі;

- Устаткування для монтажу;
- Малоцінні та швидкозношувані предмети і витратні матеріали;
- інші запаси.

Будівельні матеріали включають запаси, які використовуються безпосередньо в процесі будівельно-монтажних робіт для виготовлення будівельних компонентів, конструкцій і деталей, а також для зведення і завершення будівель. Зокрема, вони включають деревину (наприклад, колоди, круглі лісоматеріали, дошки, фанеру), залізні вироби (наприклад, цвяхи, гайки, шурупи, залізні інструменти), силікатні матеріали (наприклад, деревину та вироби з неї) та інші матеріали (наприклад, деревину та вироби з неї).

Обладнання до встановлення включає обладнання, яке може бути встановлене на фундамент або несучі конструктивні елементи, а потім змонтоване в будівлі.

Будівельні матеріали, конструкції, вироби, товари, деталі та запасні частини придбані у постачальників, покупців за готівку, застарілі основні засоби, малоцінні та швидкозношувані необоротні матеріальні активи та інші необоротні активи, що амортизуються.

*Постачальники товариства є:*

1. ТОВ «Білоцерківпродмаш».
2. ТОВ «Гідрошланг Сервіс».
3. ТОВ «Енергобудпостач».
4. ТОВ «Альфастіл».
5. ТОВ «Кабель-інвест».
6. ТОВ «Анкер Про Україна».
7. ТОВ «Камерон НВП ».
8. ТОВ «Клімат Технологія».
9. ВАТ «Лінде Газ Україна» Київська філія.
10. Метал Холдінг СП ТОВ.

## 11. ТОВ «ПРОГРЕС СТАЛЬ».

Придбані (отримані) або створені власними силами запаси зараховуються на баланс за первісною вартістю, до первісної вартості запасів, придбаних за собівартістю відповідно до П(С)БО 9 "Запаси", включається фактична собівартість, яка складається з

- суми, що сплачується постачальнику (продавцю) згідно з договором, за винятком непрямих податків; - - суми, що сплачується постачальнику (продавцю) згідно з договором, за винятком непрямих податків

- сума ввізного мита,

- непрямі податки, пов'язані з придбанням запасів, суму яких підприємство не несе; та сума непрямих податків, сплачених постачальнику (продавцю) за контрактом, за винятком непрямих податків.

- транспортно-заготівельні витрати.

Запаси, що надійшли на підприємство, оприбутковуються в обліку в наступному порядку. Після відвантаження товару постачальник надсилає покупцеві розрахунковий документ та інші супровідні документи (наприклад, рахунок-фактуру, пакувальний лист, податкову накладну, залізничну накладну), які перевіряються бухгалтерією на предмет правильності та суті відображених у них операцій.

За результатами цієї перевірки на платіжних або інших супровідних документах ставиться відмітка про повне або часткове схвалення (схвалення платежу).

Перевірені документи з відділу закупівель передаються до бухгалтерії, а документи від перевізника - перевізнику для отримання та доставки запасів. При отриманні товарно-матеріальних цінностей зі складу постачальника в іншому місті, вантажовідправник отримує замовлення на поставку та інструкції із зазначенням переліку та кількості матеріалів, що підлягають отриманню.

Перевізник перевозить отриманий товар на склад компанії і передає його

завідувачу складом. Завідувач складу перевіряє відповідність кількості та якості товару доданим документам. Прийняті завідувачем складу запаси фіксуються у квитанції, яку підписують завідувач складу та диспетчер.

ТОВ "Будмайстер-2010" використовує витратний метод. Це дозволяє в будь-який момент часу визначити собівартість кожної одиниці запасів шляхом нанесення спеціального ярлика на кожну одиницю запасів і дати продажу кожної одиниці конкретного виду запасів: собівартість реалізованих запасів і собівартість запасів, що залишилися на підприємстві. Це єдиний (ідеальний) спосіб поєднати фізичну інвентаризацію та калькуляцію собівартості.

Реалізація будь-якого бізнес-процесу має включати використання праці та її оплату. Облік цього процесу повинен забезпечити відображення використання праці.

Основними завданнями відділу праці та заробітної плати є:

- облік робочого часу;
- управління використанням фонду заробітної плати та преміальних фондів;
- контроль за дотриманням трудової дисципліни та повним використанням робочого часу;
- управління виконанням планових показників продуктивності праці;
- своєчасний і правильний розподіл нарахованої заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування на центри витрат при визначенні собівартості продукції;
- забезпечення точної та своєчасної виплати заробітної плати;
- збір інформації та групування показників по заробітній платі для складання бухгалтерської та статистичної звітності;
- Підготовка табелів обліку робочого часу для кожного працівника.

Найбільш важливим для бухгалтерії є таблиць обліку відпрацьованого часу та розрахунку заробітної плати, в якому фіксуються дані про прихід і вихід на



роботу, як по кожному працівнику, так і за місяць в цілому. На основі табеля обліку робочого часу бухгалтер заповнює розрахункову відомість, в якій нараховується заробітна плата. Заробітна плата виплачується згідно з розрахунково-платіжною відомістю.

ТОВ "Будмайстер-2010" виконує будівельні, монтажні та електромонтажні роботи для різних компаній. В кінці кожного місяця формується акт виконаних робіт, який відображає виконані роботи. Після затвердження та підписання клієнтом документ передається в бухгалтерію, яка реалізує його і виставляє рахунок на оплату. Всі проведені операції фіксуються в журналі реєстрації та у виписці по рахунку 361 "Розрахунки з вітчизняними покупцями (замовниками)".

Усі витрати будівельної компанії можна поділити на витрати, що включаються до собівартості будівельної продукції, та витрати, що включаються до витрат періоду.

При калькулюванні виробничої собівартості будівельно-монтажних, пусконаладжувальних робіт та об'єктів будівництва дуже важливим є вибір методу обліку та об'єкта калькулювання. Бухгалтерський облік виробничих витрат організовується відповідно до вимог обліку витрат. Тому виробничі витрати повинні бути згруповані відповідно до об'єкта витрат.

У будівельній галузі показники можуть базуватися на кошторисах робіт і будівництва, на планових (розрахованих будівельною компанією з урахуванням певних умов) і на фактичних результатах (те, що насправді відбувається на будівельному майданчику). Перед початком будівельних робіт складається план, який, окрім технічної документації, включає економічну частину, тобто розрахункову вартість будівництва об'єкта, виходячи з певних умов.

Кошторис - це сума кошторисної вартості та кошторисної вигоди (очікуваної економії). Таким чином, вартість замовлення (проекту) оцінюється до початку робіт. Це дає будівельній компанії основу для розрахунку планової вартості, яка дозволяє їй прогнозувати майбутні рівні витрат, а замовнику -

оцінити поріг (детальну стелю витрат), який можна обговорювати при укладанні контракту з будівельною компанією. Планована вартість будівельно-монтажних робіт - це вартість, яку розраховує конкретна будівельна компанія для виконання ряду будівельно-монтажних робіт. Іншими словами, планована вартість - це фактичні витрати будівельної компанії на використання наявної будівельної техніки, обладнання та інших ресурсів розумно та ефективно з технічної, матеріальної, фінансової та трудової точок зору, дотримання технічних правил експлуатації активів та забезпечення безпечних умов праці, а також на виконання проекту в межах строків будівництва, визначених договором. Сума коштів. Визначається вартість будівельних робіт. Кошторисна вартість будівельних робіт може розраховуватися за окремими об'єктами, за контрактом і за всією виробничою програмою.

Фактична собівартість будівельних робіт - це сума витрат, понесених конкретною будівельною компанією для виконання певного комплексу робіт за існуючих виробничих умов. Ці витрати включають виробничі витрати та невиробничі витрати, такі як штрафи, пені та неустойки.

Ціна будівельної продукції зазвичай розраховується на основі кошторисних витрат. Якщо фактична собівартість нижча за кошторисну, це означає, що прибуток перевищує заплановану економію.

Залежно від виду витрат розрізняють три типи калькуляції собівартості в будівельній галузі:

- Кошторисна вартість;
- Планова калькуляція;
- Фактична собівартість.

Важливу роль у розрахунку вартості будівництва відіграє обраний компанією метод калькулювання собівартості.

ТОВ "Будмайстер-2010" використовує позамовний метод калькулювання собівартості в будівельному виробництві, де об'єктом обліку і калькулювання

собівартості є замовлення (об'єкт виготовлення, вид виробництва тощо).

Для розрахунку нормативної собівартості використовуються наступні показники:

- Стандартне виробництво (ДБН IV-16-98 або самостійне виробництво);
- Будівельно-монтажні роботи;
- Кошторисні будівельні роботи;
- Норми праці та нормативи заробітної плати;
- Кошторисна потреба в будівельних машинах та обладнанні;
- Кошторисна вартість будівельних матеріалів;
- Інші ресурси.

При визначенні вільної ціни за основу беруться собівартість і прибуток (планова рентабельність). Потім додається акцизний збір (для підакцизної продукції) і ПДВ.

ТОВ "Будмайстер-2010" також пропонує свої послуги двома способами:

- а) Перша подія, поставка (послуга) - видача акту виконаних робіт.
- б) Перша подія, отримання авансу від замовника - роботи виконуються і послуги надаються на підставі авансового платежу.

Обсяг (вартість) реалізованої продукції (робіт, послуг) має безпосередній вплив на розмір доходу. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) змінюється за рахунок виробництва товарної продукції (робіт, послуг) та зміни залишків нереалізованої продукції (робіт, послуг), що залишилися на початок і кінець періоду. Структура реалізованої продукції (робіт, послуг) має двоякий вплив на дохід. Збільшення частки продукції з вищими цінами реалізації в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг) призведе до збільшення доходу, і навпаки.

Рівень відпускних цін також має прямий вплив на виручку. Іншими словами, на рівень цін впливають якість та характеристики споживачів, строки реалізації продукції (робіт, послуг) та попит і пропозиція на ринку.

Держава встановлює фіксовані або регульовані ціни на окремі види товарів, робіт і послуг.

Податки є важливою ланкою фінансових відносин у суспільстві і як форма фінансових відносин виникають одночасно з появою держави. З розвитком товарно-грошових відносин оподаткування здійснюється в основному в грошовій формі.

*Податки* – це обов'язкові платежі, що їх встановлює держава для юридичних і фізичних осіб з метою формування централізованих фінансових ресурсів, які забезпечують фінансування державних витрат.

ТОВ «Будмайстер-2010» має загально державну систему оподаткування і сплачує такі податки:

1. Податок на прибуток на загальних підставах ( 8%)
2. Податок на додану вартість (з 1 січня 2012 року ПДВ складає 20 %)
3. Податок на доходи фізичних осіб (15%)
4. Єдиний соціальний внесок.(3,6% - утримання з заробітної плати, 38,52% - нарахування на заробітну плату).
5. Військовий збір (1,5%).

Фінансовий стан ТОВ "Будмайстер-2010" залежить від результатів його виробничої, торговельної та фінансової діяльності; чим більші обсяги виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг, чим нижча їх собівартість, тим вищі рентабельність та прибуток і тим кращий фінансовий стан підприємства. І навпаки, при невиконанні планових показників виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг собівартість продукції, робіт та послуг зростатиме, що призведе до зниження виручки та прибутку, а це, в свою чергу, погіршить фінансовий стан та платоспроможність підприємства.

Для аналізу фінансового стану підприємства використовують такі основні формули 2.10-2.13.

1. Коефіцієнт фінансової автономії – характеризує частку власних коштів

підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність розраховується за формулою 2.10.

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Особистий капітал}}{\text{Усього джерел прибутку}} \quad (2.10)$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності, є зворотним коефіцієнту фінансової автономії. Розраховується за формулою 2.11.

$$K_{\text{зав}} = \frac{\text{Усього джерел прибутку}}{\text{Особистий капітал}} \quad (2.11)$$

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Цей показник показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами. Коефіцієнт повинен бути достатньо високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Розраховується за формулою 2.12.

$$K_{\text{ман}} = \frac{\text{Особисті обігові кошти}}{\text{Особистий капітал}} \quad (2.12)$$

4. Фондовіддача. Значення даного показника рівняється чисельнику від ділення об'єму реалізованої продукції на середньорічну вартість основних засобів. Розраховується за формулою 2.13.

$$K_{\text{ф}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.13)$$

5. Середньорічна сума активів = Сума активів на початок року / 2 + Сума активів на кінець року / 2.

За даними додатку А

$$1\,820\,000 / 2 + 2\,303\,400 / 2 = 2\,061\,700 \text{ грн.}$$

Рентабельність активів = Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума активів \* 100%

$$23\,900 / 2\,061\,700 * 100\% = 0,011 \%$$

$$544\,400 / 2\,061\,700 * 100\% = 0,3 \%$$

За показниками підприємство є рентабельним.

2. Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові

зобов'язання) / Сума пасивів

За даними додатку А

$$(1\ 671\ 500 + 631\ 900) / 2\ 303\ 400 = 1\ %$$

$$(1\ 647\ 600 + 174\ 400) / 1\ 820\ 000 = 1,001\ %$$

3. Поточна ліквідність = Оборотні активи / Поточні зобов'язання

За даними додатку А

$$398\ 800 / 631\ 900 = 63,11\ %$$

$$296\ 900 / 174\ 400 = 170\ %$$

Коефіцієнт вище порогового значення свідчить про хорошу платоспроможність, оскільки поточних активів достатньо для покриття короткострокових зобов'язань. Це підвищує довіру до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів та партнерів. Проблеми з платоспроможністю призводять до збільшення вартості запозичень, що призводить до негайних фінансових втрат.

4. Показник фінансової автономії = Власний капітал / Сума пасивів

За даними додатку А

$$1\ 671\ 500 / 2\ 303\ 400 = 72,57\ %$$

$$1\ 647\ 600 / 1\ 820\ 000 = 90,53\ %$$

Отже, фінансовий стан ТОВ "Будмайстер-2010" залежить від результатів його виробничої, торговельної та фінансової діяльності, чим більші обсяги виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг, чим нижча їх собівартість, тим вищі рентабельність та прибуток.

### **2.3. Аналіз факторів мотивації праці співробітників в умовах війни**

Для визначення факторів мотивації праці співробітників, слід провести аналіз задоволеності роботою людей під час війни.

Для ефективного аналізу задоволеності роботою людей під час війни, було проведено опитування серед 348 працівників ТОВ "Будмайстер-2010" (рис. 2.1.).

Під час опитування було враховано основні думки керівників, фахівців, службовців, робітників та непромислової групи підприємства.



Рис. 2.1. Мотиваційний стан персоналу під час війни ТОВ  
"Будмайстер-2010"  
(Результати опитування)

За результатами опитування, можемо зробити висновки, що більшість співробітників ТОВ "Будмайстер-2010", а саме 62% не задоволені роботою на підприємстві під час війни. В свою чергу 38% опитаних працівників вважають, що в повному обсязі задоволені роботою під час війни.

Щоб визначити фактори які впливають на незадоволеність роботою співробітників ТОВ "Будмайстер-2010" під час війни, було дано працівникам на розгляд питання про те, які саме проблеми та фактори впливають на їх незадоволеність роботою під час війни (рис.2.2.).

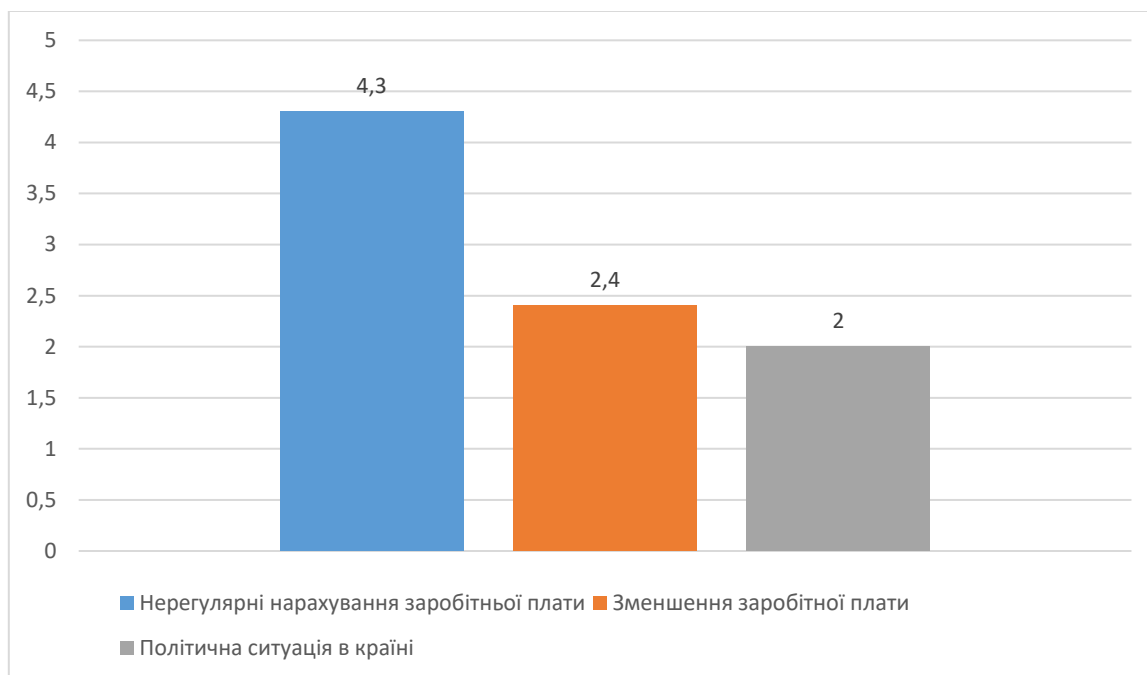


Рис. 2.2. Фактори що впливають на незадоволеність роботою працівниками ТОВ "Будмайстер-2010" під час війни  
(Результати опитування)

Більшість респондентів які не задоволені роботою на підприємстві в період війни, під час опитування, виділили 3 основні фактори, що вплинули на результати їх відповідей. Перший фактор - «нерегулярні нарахування зарплатні» який значно впливає на продуктивність праці на підприємстві. В даному випадку відсутність мотивації виникає через другий фактор - «зменшення заробітної плати» на підприємстві. Ці два фактори - це неминучий результат кризової ситуації в країні в період війни.

Як бачимо за результати опитування, три основні фактори які впливають на незадоволеність роботою під час війни, взаємопов'язані один з



одним та мають вагомий вплив на результативність підприємства ТОВ «Будмайстер-2010».

Життя триває, незважаючи на війну, і бізнес потрібно тримати в тонусі. Але досить важко тримати групу вмотивованою. Підвищити заробітну плату зараз, як правило, неможливо, і від цього страждає продуктивність. Тож декілька порад від топ-менеджменту ТОВ «Будмайстер – 2010»:

*Говорити тільки правду.*

Не закривайте очі на те, що у вас стало менше клієнтів і менше грошей. Причина падіння продуктивності є, тож не соромтеся про це сказати. Справжні партнери повинні бути чесними та відкритими один з одним. Так легше знайти шляхи спільної роботи для подолання складної ситуації.

*Встановити нові KPI.*

Зараз, можливо, досягати тих самих результатів - марна справа. Але вам все одно потрібно розробити нові досяжні цілі - KPI (Key Performance Indicators) можуть по-справжньому мотивувати співробітників.

*Планувати зустрічі, збори та телефонні дзвінки.*

Спілкування з колегами допомагає їм зрозуміти, де знаходиться компанія і куди їй потрібно рухатися. Якщо команда працює віддалено, налаштовуйте відеозустрічі.

Потрібно створювати ефект безпосереднього контакту з людьми. До того ж, чати та голосові повідомлення - це далеко не звичний спосіб роботи.

*Винагороджувати досягнення.*

По-перше, у вас вже є найсильніші колеги. Цей факт заслуговує на те, щоб його оцінити.

А по-друге, якщо ваша команда намагається вийти на довоєнний рівень продуктивності і досягає певних успіхів, вам варто звернути на це увагу і похвалити їх.

*Робити неформальні зустрічі та телефонні дзвінки.*

Це особливо важливо для команд, які постійно працюють онлайн. Співробітники повинні добре знати один одного і розвивати свої контакти.

Хороша ідея - організувати вечір п'ятниці для невимушеного спілкування або книжкового клубу. Існує також багато цікавих командних ігор, які допоможуть вам зрозуміти командну згуртованість.

*Взяти у штат психолога.* Кожна людина переживає складні часи, як на роботі, так і поза нею. Психічне здоров'я безпосередньо впливає на продуктивність та успіх роботи, тому підтримайте свою команду індивідуальними та груповими сесіями.

Отже, аналізуючи опитування, можна зробити висновок, що під час війни в країні, зменшення мотиваційного фону, зменшення і затримки зарплат, є неминучими факторами всіх підприємств, включно ТОВ «Будмайстер - 2010». Та якщо дотримуватись порад топ менеджменту, то мотиваційну ситуацію з персоналом на підприємстві можливо поліпшити.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Застосування мотиваторів праці як попередження звільнень персоналу та забезпечення стабільності персоналу**

Підтримка мотивації та залученості працівників може покращити моральний дух, зменшити плинність кадрів і створити більш динамічне та прибуткове робоче середовище. Хоча те, що мотивує кожного, є різним, існують певні типи дестимулюючої поведінки, які можуть негативно вплинути на бізнес. Виявлення та вирішення проблем, які знеохочують працівників, може допомогти ТОВ «Будмайстер-2010» покращити багато аспектів підприємства.

Відсутність чітких цілей може призвести до розчарування працівників, що, в свою чергу, знижує продуктивність. Проблеми, які можуть призвести до відсутності мотивації працівників, включають:

- нечіткі або відсутні посадові інструкції;
- відсутність чіткої субординації;
- нечіткі цілі та завдання.

Працівники, які не розуміють своїх чітких задач та цілей підприємства, зазвичай невмотивовані. Вони мало цікавляться тривіальними завданнями і погано виконують роботу. Серед причин таких проблем з мотивацією можна виділити наступні:

- недостатня робота;
- працівників не цінують;
- відсутність можливостей для професійного розвитку;
- неможливість просування в компанії.

Конфлікти між співробітниками та з керівництвом не лише змушують працівників відчувати дискомфорт, але й можуть призвести до непродуктивного та токсичного робочого середовища.

Ще одним цікавим і унікальним сучасним методом мотивації є гейміфікація.

Гейміфікація - це мотиваційний метод, який перетворює повсякденну роботу в специфічний ігровий процес. Гейміфікація буде можливою та ефективною, оскільки сучасне покоління співробітників цікавиться іграми в різних формах, навіть дорослих. Співробітники, які в захваті від гри, вирішують виконувати завдання, не усвідомлюючи, скільки зусиль вони докладають до цього.

Використання гейміфікації:

1. Максимально заохочуйте своїх співробітників до конкуренції, проводячи цікаві конкурси, тісно пов'язані з роботою компанії. Наприклад, можна провести турнір серед операторів колл-центру, у якому переможе агент із найбільшою кількістю потенційних клієнтів.

2. Наступна комбінація є виграшною, якщо сама гра цікава і всі гравці залишаються у виграшній позиції. Як приклад можна навести внутрішньоігрову валюту, яку заробляють за допомогу колегам і необхідну для покупки приємних подарунків.

3. До цього додається естетична мотивація, яка дозволяє переконатися, що цілі компанії зрозумілі всьому колективу і відповідають бажанням співробітників. Прикладом може бути запровадження системи результативності, коли відповідна медаль надається за кожну роботу, наприклад, наявність 10, 25 чи 50 клієнтів або 5, 10 чи 20 місяців роботи. Не думайте, що це несерйозно – моя практика показує, що таким чином самі співробітники зацікавлені в досягненні результату.

Менеджери повинні доносити до працівників важливість їхньої роботи, яку вони роблять для організації. Участь у встановленні цілей створює прихильність через почуття приналежності, що призводить до високої продуктивності. Працівники будуть більш мотивованими, якщо усвідомлюють, що їхня робота робить значний внесок у досягнення цілей організації [19, с. 68].

Цей метод гарний але вже застарілий, однак навіть застарілий метод може запрацювати, якщо ви внесете в нього деякі зміни. Спочатку потрібно потрапити на дошку пошани, це повинно бути важко, але не неможливо, по-друге, позиція людини, яка винагородить найкращих - працівник повинен бути лідером. По-третє, мають бути умови для завантаження на дошку пошани - прозорі та зрозумілі для кожного працівника і, звичайно, матеріальна винагорода, розмір з чіткою сумою яка повинна бути відома команді. Співробітникам подобається, коли їх роботу оцінюють належним чином. тож із цими змінами метод знову почне працювати.

Університет Уоріка, який провів опитування серед працівників, вияснив що щаслива робоча команда працює на 12% ефективніше. Виходячи з цього, пропоную чотири інноваційні методи мотивації персоналу:

1) Гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи. Цей метод спрямований на встановлення балансу між роботою та домом у житті кожного працівника. З досліджень вчених, люди, які відчують, що вони «одружені» на своїй роботі, вони відволікаються і працюють гірше через більше бажання витратити свій час разом із родиною. Цей метод стає легшим завдяки новітнім технологіям, які дозволяють працювати віддалено, не усуваючи жодних недоліків.

2) Домашні тварини в офісі. Дослідники з Центрального Мічиганського університету виявили, що собаки можуть підвищити довіру між співробітниками та слугують соціальним каталізатором, бо домашній улюбленець подобається більшості.

3) Офісна ігрова кімната. Експерти впевнені, що наявність пінг-понгу або Відеоігри можуть покращити моральний стан і продуктивність у команді. Даний метод сприяє зниженню напруги між колегами та стимулюванню їх спілкування тільки в офісі. При будівництві ігрової кімнати в офісі раджу вибирати ігри, в яких два і більше гравців, таким чином заохочуючи персонал спілкуватися один з одним. Це сприяє створенню середовища, де працівник не думає постійно на роботі і може своєчасно зняти нервову напругу.

4) Святкуйте частіше. Цей метод допомагає показати співробітникам, що їх цінують, що сприяє підвищенню морального духу та мотивації до кращої роботи. Майте на увазі, що співробітники хочуть знати, що їхню важку працю визнають, і вони мотивовані на подальшу ефективну роботу. Навіть трохи заохочення здатний стимулювати колектив до роботи.

### **3.2. Напрями подальшого вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві в умовах мілітарного впливу**

ТОВ "Будмайстер-2010" слід запровадити таку систему оплати праці, яка б заохочувала працівників виробляти якісну продукцію, підвищувати продуктивність праці та пов'язувала виконання роботи з матеріальною винагородою для ефективного стимулювання діяльності працівників. Приймаючи рішення про форму та систему оплати праці, керівництво підприємства повинно враховувати різні фактори. Найважливішими з них є об'єктивні фактори, такі як функції, які виконують працівники у виробничому процесі, характер і зміст роботи, умови праці, цілі та завдання компанії, специфіка виробництва. Суб'єктивні фактори включають характеристики людського фактора, такі як мораль і звичаї, індивідуальні та організаційні прагнення.

Розглядаючи питання мотивації працівників, необхідно враховувати той факт, що потреби працівників постійно змінюються відповідно до їх культурного та освітнього рівня, і в першу чергу військової кон'юнктури в країні:

1. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Організуйте надійну систему захисту працівників від деяких небезпек. Це може включати в себе використання спеціального одягу, обладнання та інше.

2. Навчання та тренінги. Забезпечте можливості для навчання професійного розвитку працівників, щоб вони могли отримати нові знання та навички, які забезпечать їм успішну кар'єру.

3. Комунікація та зворотний зв'язок. Важливо створити відкриту та довірливу атмосферу на робочому місці, в якій працівники зможуть вільно висловлюватися.

4. Працівники тепер цінують себе більше, ніж у минулому, і вважають, що їхні бажання важливі і що неправильно їм відмовляти.

5. Працівники більше не хочуть того, що хотіли раніше. Вони не хочуть робити одне й те саме знову і знову, вони хочуть вчитися і відчувати відповідальність, тому їм потрібно більше свободи у тому, як вони проводять свій час.

6. Працівники відчують інтуїтивну та неочікувану свободу і хочуть зробити свій внесок [3], тому вони віддають перевагу компаніям, які дають їм змогу відчувати себе партнерами та працівниками, а не підлеглими.

Соціальні пакети та можливості розвитку також відіграють важливу роль. Всі ці внутрішні мотивації досягаються шляхом створення систем мотивації, які А. Коло визначає як "інструменти, що стимулюють бажану поведінку працівників" [6].

Система мотивації працівників у компанії повинна пройти кілька етапів: Перший етап - розробка та впровадження методів матеріальної та моральної мотивації. Керівництво повинно проявляти реальну зацікавленість у підтримці прагнення до якісної роботи, пропонуючи пільги і бонуси на досить високому рівні відповідно до компетенцій підприємства.

Коли винагороди пропонуються на робочому місці, пропоную використовувати такі співвідношення:

1. між засобами винагороди та результатом досягнення фінансових цілей компанії,
2. зв'язок між якістю та ефективністю роботи кожного працівника і рівнем винагороди
3. між рівнем винагороди та можливістю працівника задовольнити свої основні потреби (забезпечення так званих мінімальних соціальних потреб), а також між результатами праці працівника та його соціально-економічною і моральною гідністю.

Ефективними мотиваційними факторами є особистісний розвиток працівників, побудова довіри, розвиток системи лідерства та визнання лідерів, застосування принципів командної роботи, делегування довіри та повноважень, а також оцінка результатів діяльності працівників керівництвом. При розробці системи мотивації особливу увагу слід приділити процесам, які впливають на конкурентоспроможність продукту. Тому другий етап передбачає розробку системи мотивації для працівників у сфері творчої діяльності.

На другому етапі пропонується вдосконалити систему мотивації працівників і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність компанії.

Третій етап характеризується розробкою загальної системи мотивації на основі філософії якості, що дозволить суттєво змінити сприйняття якості роботи. Він передбачає формування цінностей і установок працівників та оновлення всіх



аспектів їхньої діяльності, щоб зробити її більш динамічною з метою досягнення лідируючих позицій у конкурентній боротьбі. [3]

Ефективна система мотивації під час війни вимагає не тільки матеріальних елементів, таких як високий дохід, але й нематеріальних, пов'язаних з безпекою працівника та його сім'ї, досягненням особистих цілей, ініціативністю та відповідальністю. Це пов'язано з тим, що системи мотивації часто зосереджуються лише на матеріальних елементах та ігнорують нематеріальні. Тому важливо розробляти механізми мотивації, які враховують як матеріальні стимули, так і виявлення та реалізацію нематеріальних переваг для працівників.

У сучасних умовах нематеріальні стимули відіграють все більш важливу роль у впливі на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від здатності працівників працювати продуктивно, ефективно та творчо, генерувати та впроваджувати нові ідеї, здобувати нові знання, розвивати навички та спільно досягати високих результатів.

Процес негрошового стимулювання повинен застосовуватися відповідно до конкретних цілей «Будмайстер-2010», які можуть обґрунтувати конкретні цілі стимулювання. Рекомендується, щоб негрошове стимулювання працівників компанії включало такі елементи, як подарунки, соціальні пакети, навчання та професійний розвиток, відкритий і безперервний діалог між керівництвом і працівниками, кращі умови праці (наприклад, подовжені робочі завдання) та заходи з розвитку. Для кожного працівника важливо відчувати, що його цінують і поважають у колективі. Тому заохочення мають важливе значення, щоб показати працівникам, що їхня робота цінується керівництвом. Такі заохочення є важливими для працівників, навіть якщо сума, необхідна на одного працівника, є відносно невеликою.

Таким чином, на ТОВ "Будмайстер-2010" ефективною система мотивації працівників під час війни, буде тоді, коли життя робітників буде в першу чергу безпечним та матеріально забезпеченим. На мій погляд - це основа життєдіяльності та конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

*За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.*

1. Забезпечення стійкості персоналу підприємства передбачає необхідність її оцінки і прогнозування. Оцінка стійкості персоналу полягає у забезпеченні бажаного для підприємства рівня кількісних і якісних критеріїв, які характеризують стійкість персоналу. Оцінку стійкості персоналу пропонується здійснювати на основі застосування системи показників плинності, стабільності, мобільності та оборотності персоналу, яка дає змогу визначати стійкість персоналу та виявити ситуації її порушення. Якісні критерії характеризують умови розвитку персоналу, які створені на підприємстві (умови роботи, конкурентоспроможність рівня заробітної плати, можливість приймати самостійні рішення, стосунки із колегами і керівництвом, атмосфера в колективі тощо). Визнано, що стійкість персоналу залежить від забезпечення конкурентоспроможних умов розвитку персоналу.

2. Конкурентоспроможність умов розвитку персоналу – це їх відповідність середнім по галузі, спеціальності, іншим підприємствам та складності завдань, що виконуються. Якщо середні параметри розвитку персоналу є неконкурентоспроможними, це зі 100% імовірністю призводить до незадоволення персоналу умовами роботи, його демотивації і зростання плинності персоналу, що в цілому порушує стійкість персоналу підприємства.

*Досліджено основні системи мотивації праці та її роль в управлінні персоналом.*

Тож, в основі змістовної концепції мотивації лежать потреби людини, тобто її відчуття нестачі чогось, дискомфорту, які вона бажає перебороти. Потреби можуть бути первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До первинних відносяться потреби в їжі, воді, теплі, до придбаних - потреби в

спілкуванні, здобутті знань, самореалізації. До прихильників цієї концепції відносяться американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф Герцберг.

В ході досліджень інноваційних методів мотивації персоналу виявилось, що створення для нього сприятливих умов праці більше потрібне на моральному рівні. Всі інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку організації до її співробітників. Інновації повинні забезпечити офісне середовище, яке сприяє ефективній роботі в ньому без кордонів і вільне спілкування з колегами за кордоном. Мотивація вважається основою хороших робочих відносин. Мотивація створює дружні стосунки між роботодавцем і працівником. Коли відносини між роботодавцем і працівником покращуються, зменшується кількість трудових спорів. Створюється атмосфера взаємної довіри між роботодавцем і працівником.

Також було проведено опитування працівників про задоволеність працею під час війни. За результатами опитування, можемо зробити висновки, що більшість співробітників ТОВ "Будмайстер-2010", а саме 62% не задоволені роботою на підприємстві під час війни. В свою чергу 38% опитаних працівників вважають, що в повному обсязі задоволені роботою під час війни.

Щоб визначити фактори які впливають на незадоволеність роботою співробітників ТОВ "Будмайстер-2010" під час війни, було дано працівникам на розгляд питання про те, які саме проблеми та фактори впливають на їх незадоволеність роботою під час війни. Виявилось, що більшість респондентів які не задоволені роботою на підприємстві в період війни, під час опитування, виділили 3 основні фактори, що вплинули на результати їх відповідей. Перший фактор - «нерегулярні нарахування зарплатні» який значно впливає на продуктивність праці на підприємстві. В даному випадку відсутність мотивації виникає через другий фактор - «зменшення заробітної

плати» на підприємстві. Ці два фактори - це неминучий результат кризової ситуації в країні в період війни.

Розглядаючи питання мотивації працівників, необхідно враховувати той факт, що потреби працівників постійно змінюються відповідно до їх культурного та освітнього рівня, і в першу чергу військової кон'юнктури в країні. Том було запропоновано декілька рішень для мотивування персоналу.

1. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Організувати надійну систему захисту працівників від деяких небезпек. Це може включати в себе використання спеціального одягу, обладнання та інше.

2. Навчання та тренінги. Забезпечити можливості для навчання професійного розвитку працівників, щоб вони могли отримати нові знання та навички, які забезпечать їм успішну кар'єру.

3. Давати працівникам змогу проявити себе. Працівники відчують інтуїтивну та неочікувану свободу і хочуть зробити свій внесок [3], тому вони віддають перевагу компаніям, які дають їм змогу відчути себе партнерами та працівниками, а не підлеглими.

ТОВ "Будмайстер 2010" мотивує керівництво до впровадження змін в організації. Працівники зазвичай чинять опір змінам і бояться, що вони вплинуть на їхню роботу. Якщо працівникам дати можливість розвиватися, вони зможуть легко адаптуватися до нових ситуацій. Мотивовані працівники будуть підтримувати зміни, які принесуть користь підприємству.

Усі ресурси приводяться в дію людськими ресурсами, і якщо людські ресурси мотивовані, то тільки вони можуть максимально ефективно використовувати інші ресурси. Якою б не була мета організації, для досягнення її цілей і реалізації її планів, політик і програм, співробітники повинні бути мотивовані, щоб найкращим чином використовувати інші ресурси.

Якщо співробітники «Будмайстер-2010» добре мотивовані, вони можуть зробити ще більше для організації. Мотивація долає розрив між здатністю

працювати і бажанням працювати. Мотивовані працівники в автоматично підтримують динамічне зростання підприємства. Завдяки мотивованим працівникам кількість проблем, що виникають на робочому місці, значно зменшується. Іноді їх взагалі не виникає. Відносини між керівництвом та працівниками також покращуються. Потенційні конфлікти та розбіжності також усуваються.

Якщо працівники ТОВ "Будмайстер-2010" будуть високо мотивовані, це створить гарний імідж такої організації у свідомості громадськості, що зрештою приверне увагу громадськості. Така організація здобуде позицію на ринку, репутацію, доброзичливість і довіру та зможе залучити більш кваліфікований, підготовлений, досвідчений, компетентний і кваліфікований персонал.

Отже, усі ресурси приводяться в дію людськими ресурсами, і якщо людські ресурси мотивовані, то тільки вони можуть максимально ефективно використовувати інші ресурси. Якою б не була мета організації, для досягнення її цілей і реалізації її планів, політик і програм, співробітники повинні бути мотивовані, щоб найкращим чином використовувати інші ресурси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2020. С. 91-99.
2. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПУСКУ, 2016. С. 96-97.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2020. № 682. С. 11-15.
4. Богацька Н. М., Єлізарова Т. О.. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. Екон. науки. 2019.
5. Вартанова О.В. Предиктори звільнення персоналу в системі забезпечення його стійкого розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 54. С. 10-16.
6. Вартанова О.В., Клецова К.В., Кузьменко О.М. та ін. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Луганськ: Вид-во "Ноулідж", 2011. 176 с.
7. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.
8. Воронкова О. Є. Корпорації: управління та культура: монографія. О.Є. Воронкова, М. М. Баб'як, Є. М. Коренєв, І. В. Мажура. Дрогобич: Вімір, 2016. 376 с.

9. Воронкова А.Є., Баб'як М.М., Коренєв Є.М., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура. Монографія. За заг. ред. А.Є. Воронкової. Дрогобич: Вімір, 2016. 367 с.
10. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посібн. М-во освіти і науки України, Міжнар. наук.-техн. ун-т. К.: Вид-во "Алерта", 2016. 403 с.
11. Горобець Н.М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства/Н.М. Горобець Гофруа Ж. Що таке психологія: 2 т. Ж. Гофруа; Пер. з фр. К.: Світ, 2019. вид. 2-ге. Т. 1. 496 с.
12. Гофруа Ж. Що таке психологія: 2 т. Ж. Гофруа; Пер. з фр. К.: Світ, 2019. вид. 2-ге. Т. 1. 496 с.
13. Гусєв 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. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2016. Вип. 5. С. 3-7
16. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний та праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету. Філософські науки. 2019. Випуск 5 (77). С. 3-7.
17. Журавльов П.В., С.А. Карташів, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одетов Технологія керування персоналом. Настільна книга менеджера. Українська економічна академія ім. Г.В. Плеханова. К.: Іспит, 2020. 576 с.
18. Дзеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 24. С. 44-48.
19. 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.

20. Капітонов Е. А. Корпоративна культура: теорія та практика. [Капітонов Е. А., Зінченко Г. П., Капітонов А. Е.]. К.: Альфа-Прес, 2015. 352 с.

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

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

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

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

25. Копець Г. Р., М. Р. Ліськів. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Проблеми економіки та управління. 2016. №554. С. 232-239.

26. 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.

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

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

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

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

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

32. Світовий досвід корпоративної культури: від Google до DreamWorks //http://azbuka-mr (дата звернення: 09.06.2023 р.)

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

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

**Додаток А**

## Баланс на 31 грудня 2021 року

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) <sup>Актив</sup> капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	697,7	697,7
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	124,9	929,9
Неоплачений капітал	1425	( 3 - )	( 4 - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 932,6</b>	<b>1 647,6</b>
<b>II. Нематеріальні активи</b>			
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
1005	338,1	338,1	
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Основні засоби	1010	1 253,6	1 187,0
Короткострокові кредити банків	1010	2 159,0	2 071,0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1012	( 905,4	( 884,0
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-)	-)
товари, роботи, послуги	1020	5,0	2,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
розрахунками з бюджетом	1020	115,5	159,7
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	119,2
Інші нематеріальні активи	1090		
розрахунками з страхування	1625	14,9	-
розрахунками з оплати праці	1095	1 591,7	1 525,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1095</b>	<b>1 591,7</b>	<b>1 525,1</b>
<b>IV. Оборотні активи</b>			
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші оборотні зобов'язання	1100	158,4	14,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>187,9</b>	<b>174,4</b>
<b>V. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1135	185,0	227,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 120,5	1 820,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4,7	16,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	0,3	-
Інші оборотні активи	1155	9,7	15,9
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Витрати майбутніх періодів	1165	240,1	22,9
Інші оборотні активи	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	73,4	-
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>1195</b>	<b>528,8</b>	<b>296,9</b>
<b>VI. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 120,5</b>	<b>1 820,0</b>

## Продовження додатку А

## Фінансові результати станом на 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

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
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>3 381,3</b>	<b>3 591,0</b>
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	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2 717,4 )</b>	<b>( 2 444,2 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	663,9	1 146,8
Податок на прибуток	2300	( 119,5 )	( 206,4 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>544,4</b>	<b>940,4</b>



## Додаток Б

Баланс на  
31 грудня 2022р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801  
006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	338,1	338,1
Основні засоби :	1010	1 187,0	1 566,5
первісна вартість	1011	2 071,0	2 585,7
знос	1012	( 884,0 )	( 1 019,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 525,1</b>	<b>1 904,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	14,3	94,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>296,9</b>	<b>398,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 820,0</b>	<b>2 303,4</b>

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	697,7	697,7
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	929,9	953,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 647,6</b>	<b>1 671,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2,1	350,7
розрахунками з бюджетом	1620	159,7	29,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	119,2	4,9
розрахунками зі страхування	1625	-	26,1
розрахунками з оплати праці	1630	11,2	179,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1,4	46,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>174,4</b>	<b>631,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 820,0</b>	<b>2 303,4</b>



## Продовження додатку Б

## Звіт про фінансові результати за 2022р

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 905,8	3 260,9	
Інші операційні доходи	2120	-	118,3	
Інші доходи	2240	1,5	2,1	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 907,3	3 381,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 028,7 )	( 1 611,5 )	
Інші операційні витрати	2180	( 849,4 )	( 1 105,9 )	
Інші витрати	2270	( - )	( - )	
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2 878,1 )</b>	<b>( 2 717,4 )</b>	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	29,2	663,9	
Податок на прибуток	2300	( 5,3 )	( 119,5 )	
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>23,9</b>	<b>544,4</b>	