

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»**

Виконав:

Загородній Максим Федорович
студент спеціальності
051 «Економіка» ОП «Економіка підприємства»

Керівник:

Щербак Валерія Геннадіївна
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Хованський Василь
Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Економіки та підприємництва ім. проф.
І.М. Брюховецького

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

051 «Економіка» ОП «Економіка
підприємства»

Затверджую:

Завідувач кафедри

С. Терещенко

« ____ » _____ 2022р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Загороднього Максима Федоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Удосконалення системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємствах середнього бізнесу

2. **База практичного дослідження:** ТОВ «АСМАКО Україна» Києво-Святошинського району Київської області

керівник роботи **Щербак Валерія Геннадіївна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

12.01. 2023 р. № 71-Н

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)**

01 грудня 2023 року

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно**

розробити):

узагальнити теоретичні засади формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві;

представити характеристику та аналіз існуючих систем стимулювання діяльності персоналу на досліджуваному підприємстві;

розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу організації;

вдосконалити систему мотивації персоналу на ТОВ «Асмако Україна», яке знаходиться в Києво-Святошинського району Київської області.

обґрунтувати шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві з урахуванням особливості його діяльності

6. Дата видачі завдання

21 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	23 листопада 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	01 грудня 2023 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-05 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	05 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 -15 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2023 р.	виконано

Студент

Загородній М.Ф.

Керівник роботи _____

Щербак В.Г..

Перевірку на автентичність проведено.

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Загородній М.Ф. Удосконалення системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємствах середнього бізнесу – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» ОП «Економіка підприємства», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.

Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для підприємств, не дивлячись на здавалося б достатнє вивчення цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміються стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України. Актуальність цієї роботи визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним із найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності. Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудових відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика винагородження за працю, яка призводить до асиметрій у розподілі створених благ, загострення суперечностей між працею і капіталом, поглиблення соціальної нерівності, девальвації престижності праці й зниження заінтересованості персоналу в її результатах. В умовах трансформаційної економіки в Україні стало зрозумілим, що закони ринку обумовлюють переважання інших мотивів і ціннісних

орієнтацій, ніж за часів економіки соціалізму. Визначення цінностей сучасного українського працівника, як основної діючої особи функціонування економічного механізму, уможлиблює відповідь на питання, наскільки можливо входження України у сферу цивілізованого ринку. На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань керівників є мотивування своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності компанії. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють. На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал..

Ключові слова: кадри, персонал, мотивація, стимулювання, заробітна плата, продуктивність праці

SUMMARY

Zagorodniy M.F. Improvement of the personnel incentive system and improvement of labor efficiency at medium-sized business enterprises - Manuscript

Qualifying work for obtaining the Master's degree in the specialty 051 "Economics" OP "Economics of the enterprise", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.

The motivation of personnel currently remains relevant for enterprises, despite the seemingly sufficient study of this issue. This situation is observed due to the fact that theoretical studies are not implemented in concrete practical solutions and, as a rule, incentives and motives of an economic nature are misunderstood, and the staff motivation programs available in Western companies are poorly adapted to the socio-economic environment of Ukraine. The relevance of this work is determined by the need to improve the motivational mechanism, which is one of the most important components for achieving high results and success in any activity. The strategic tasks of Ukraine are to increase the competitiveness of the national economy, integration into the European economic space and the development of a social state. It is impossible to solve these tasks without the transformation of the labor institute, the growth of its innovative component, changes in value orientations, motivational guidelines and strengthening of social responsibility of the main parties of social and labor relations. One of the main obstacles on this path is an ineffective policy of remuneration for work, which leads to asymmetries in the distribution of created goods, aggravation of contradictions between labor and capital, deepening of social inequality,

devaluation of the prestige of work, and a decrease in the interest of personnel in its results. In the conditions of the transformational economy in Ukraine, it became clear that the laws of the market determine the predominance of other motives and value orientations than during the times of the socialist economy. Determining the values of the modern Ukrainian worker, as the main actor in the functioning of the economic mechanism, enables an answer to the question of how possible it is for Ukraine to enter the sphere of the civilized market. At the current stage of economic development, one of the main tasks of managers is to motivate their subordinates to work effectively, with the aim of organizing high-quality and effective work aimed at achieving the goals of the company. Employees must understand that by achieving the company's goals, they will also achieve their personal goals with the benefits that the company they work for will offer them. At the current stage of the development of the economy of Ukraine, the main resource of the enterprise is the personnel.

Key words: personnel, personnel, motivation, stimulation, wages, labor productivity

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	9
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АСМАКО УКРАЇНА».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ...	22
2.2 Аналіз трудового потенціалу підприємства	27
2.3 Аналіз системи стимулювання праці персоналу підприємства.	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ	46
3.1 Напрями вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці	46
3.2 Створення та розвиток проекту щодо формування ефективної системи мотивації праці працівників ТОВ "Асмако Україна".....	55
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сильна мотивація в сучасних колективах є ключовим фактором успіху в бізнесі та на підприємстві загалом. Ефективний набір мотиваційних інструментів, як матеріальних, так і нематеріальних, дозволяє компаніям ефективно керувати персоналом та досягати максимальної продуктивності. Це сприяє досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Настановлення ефективної системи управління персоналом і мотивації, розглядуваної як важливої підсистеми, є завданням керівництва компаній. Точно з цієї причини пошук нових можливостей та напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві є актуальним завданням.

Питання вірного створення системи мотивації для співробітників, яке досліджують багато вчених у наукових працях, базується на вивченні взаємозв'язків між класичними поняттями: потреба, мотив, переконання, цінність, винагорода, стимул і інші.

Питаннями мотивації займалися відомі зарубіжні вчені: А. Сміт[32], Макгрегор Д. [30], Ф. Тейлор[34].

Вітчизняні науковці зробили значний внесок в розв'язання проблеми мотивації: Д. П. Богиня[4], М. Дороніна[11], М. Єщенко[13].

Важливість та недостатній рівень наукових розробок у сфері комплексної системи мотивації та стимулювання праці персоналу обумовили вибір теми, мети та завдань дослідження.

Метою роботи є удосконалення системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємстві. Згідно з визначеною метою необхідно поставити і ви рішити наступні завдання:

- узагальнити теоретичні засади формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві;
- представити характеристику та аналіз існуючих систем стимулювання діяльності персоналу на досліджуваному підприємстві;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу організації;
- вдосконалити систему мотивації персоналу на ТОВ «Асмако Україна», яке знаходиться в Києво-Святошинського району Київської області;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві з урахуванням особливості його діяльності

Предмет дослідження – система стимулювання праці працівників малого підприємства.

Об'єктом дослідження є механізми, форми та способи впливу системи стимулювання праці на економічні показники функціонування підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування та реалізації системи мотивації персоналу підприємства з урахуванням особливостей його діяльності.

Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування та реалізації системи мотивації підприємства та підвищення показників продуктивності праці з урахуванням особливостей його діяльності. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; метод порівняльного аналізу - при аналізі показників динаміки та ефективності мотивації праці та показників результативності діяльності підприємства; монографічний метод – для оцінки формування системи мотивації праці іта створення умов для підвищення продуктивності праці; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій системи підвищення продуктивності праці.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2020-2022 рр. ТОВ «Асмако Україна», яке знаходиться в Києво-Святошинського району Київської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад формування системи мотивації персоналу підприємств та шляхів підвищення продуктивності праці.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми формування та реалізації системи мотивації на підприємстві та її вплив на показники продуктивності праці.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Питання підвищення результативності праці цікавило людей з давнини, ще на етапі появи суспільного виробництва. Люди є ключовим і найскладнішим ресурсом будь-якого суб'єкта виробництва. Співробітники, які перебувають під впливом мотивації і докладають зусиль, щоб досягти своїх особистих і корпоративних цілей, можуть бути визначальною конкурентною перевагою для компанії. У зв'язку з цим стає вкрай важливим розуміння процесу мотивації, факторів, що стимулюють людей, та розробка робочого середовища, що сприяє розкриттю потенціалу співробітників на повну потужність [22].

Поняття "мотивація" походить від латинського слова "мовере", що означає рух. Мотив є причиною чи стимулом для здійснення певних дій. Мотивація включає силу, напрям поведінки і комплекс факторів, які впливають на прийняття певних рішень. Люди вважаються мотивованими, коли вони очікують, що їхні дії призведуть до настання поставлених цілей та отримання цінних нагород, що відповідають їхнім потребам та бажанням. Мотивація є стимулюючою, надихаючою силою, що спонукає співробітників працювати з максимальною продуктивністю [4].

Мотивація відіграє значну роль, спонукаючи людей до вищої продуктивності та сприяючи досягненню стратегічних бізнес-цілей. Стійка позитивна мотивація сприяє підвищенню ефективності співробітників, тоді як негативна мотивація може призвести до зниження активності [19].

Керівникам відводиться ключова роль забезпечення мотивації в колективі. У сучасних умовах представлена численна різноманітність систем стимулювання персоналу (рис. 1.1). Виходячи з представленого рисунку системи мотивації поділяються на: матеріальні, організаційні та морально-психологічні.

Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

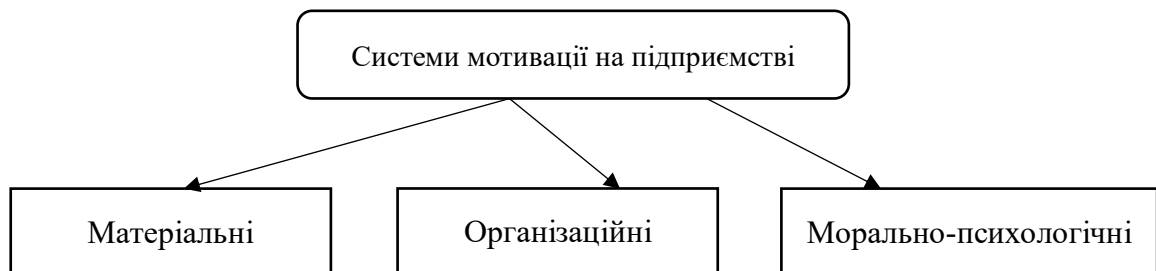


Рисунок 1.1 – Класифікація систем мотивації

*Джерело: сформовано автором [37, 42]

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високо результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове

харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії. Подана нижче інформація є традиційною схемою систем мотивації (табл. 1.1). В даний час використовуються також інші комбінації систем.

Таблиця 1.1 — Характеристика методів мотивації персоналу

Назва методу	Характеристика
Економічні	Заробітна плата в усіх її формах: премії, страховки, пільги, кредити. Від розуміння колективом принципів системи, визнання її справедливою, усвідомлення можливого покарання залежить успішність їх впливу.
Управління по цілям	Дана система застосовується у США. Для особистості чи групи встановлюється черговість задач, які приведуть до досягнення загальної мети. При реалізації кожної задачі у працівника підвищується рівень заробітної плати чи іншої форми заохочення.
Збагачення праці	Дана система відноситься до нематеріальних методів і полягає в наданні працівнику більш змістовної і цікавої роботи, самостійності у визначенні режиму праці, використанні ресурсів. До цього додається зростання оплати праці і підвищення соціального статусу.
Система участі	Існує у різноманітних формах: від прийняття участі колективу в рішенні важливих питань і проблем виробництва (Японія) до співучасті у власності через придбання акцій компанії на пільгових умовах (США, Англія).

*Джерело: складено на основі [11, 26, 39]

Основна функція у системі матеріального заохочення праці присвоюється заробітної плати [25]. Нині українське законодавство приділяє значну увагу питанням оплати праці. Заробітна плата — найважливіший якісний показник економічного господарювання. Її рівень залежить від наступних макроекономічних показників: обсягу виробленої галузями продукції; співвідношення між проміжним споживанням виробленої галузями продукції і доданою до неї вартістю або валовим внутрішнім продуктом (ВВП); розподілу ВВП на оплату праці, непрямі податки, субсидії та валовий прибуток; чисельності населення та його активної частини, що задіяна в економіці [1].

Формуючи платоспроможний попит населення, заробітна плата визначає динаміку розвитку економіки країни. Вона нерозривно пов'язана з економічною активністю населення. В першу чергу, вона стимулює виробництво товарів широкого споживання. Для більшості працюючих вона залишається основним

доходом, що підкреслює її вирішальну роль як ключового стимулу для підвищення результативності праці та загального виробництва у перспективі [24]. Суть заробітної плати проявляється через її основні аспекти (рис. 1.2).

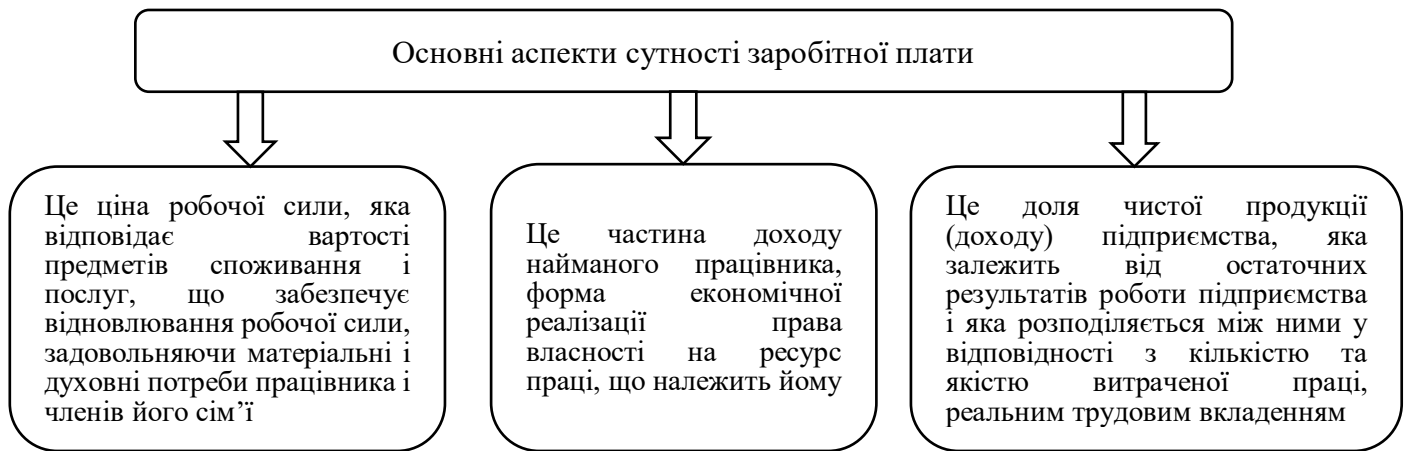


Рисунок 1.2 – Сутність заробітної плати [3, 23]

Організація оплати праці співробітників вимагає двох основних аспектів: першим аспектом є забезпечення гарантованого заробітку за дотримання норми праці, що не залежить від результатів підприємства, і другим - зв'язування заробітку з показниками індивідуальної та колективної праці [30]. Основним методом матеріального стимулювання є запровадження системи преміювання [29].



Рисунок 1.3 – Задачі матеріального грошового стимулювання

*Джерело: сформовано автором [5, 41]

Крім матеріальних грошових заохочень, також широко використовуються стимули, що становлять матеріальну цінність, але виражені як спеціальні привілеї та компенсації, які у сукупності формують соціальний пакет. Ці привілеї та група компенсацій можуть гарантуватись державою, а також надаватися підприємством за власною ініціативою на користь своїх співробітників [19].

Пільги та компенсації є спеціальною формою залучення співробітника в економічний успіх підприємства. У сучасній економіці ключовими факторами успішності підприємства є як факт досягнення максимізації прибутку, так і дотримання соціального забезпечення працівників, всебічний розвиток їх особистості. Тому виділяються певні завдання, які підприємство намагається вирішити з використанням матеріального фінансового стимулювання (рис. 1.3).

Таблиця 1.2 – Матеріальні негрошові стимули

Стимули	Призначення	Склад
Доповнюючі умови праці	Надання засобів праці, необхідних на робочому місці/посаді, не передбачених в нормативах обладнання робочого місця	- повна або часткова оплата мобільного зв'язку; - надання транспорту чи оплата витрат на транспорт; - особовий переносний персональний комп'ютер.
Соціальні	Вивільнення часу співробітників для підвищення ефективності використання робочого часу.	-доставка співробітників (на роботу і назад); -недержавне пенсійне забезпечення; -відшкодування вартості відпочинку дітям; -надання матеріальної допомоги; -обов'язкова медична страховка.
Іміджеві	Підвищення статусу співробітника на фірмі і поза неї	-для поїздок на ділові зустрічі, пмереговори, відрядження надається службова машина з водієм; -організація харчування в окремому залі для вищого керівництва
Індивідуальні	Залучення/утримання цінних спеціалістів	-надання побутових кредитів; -оплата освіти; -надання путівок в санаторій; -забезпечення службовим житлом/компенсація вартості оренди житла

* Джерело: складено на основі [7,14]

Групи стимулів у структурі матеріального немонетарного заохочення охоплюють кілька категорій, мета та склад яких будуть детально описані у

таблиці 1.2. Нематеріальне стимулювання є дієвим інструментом посилення кадрової безпеки на підприємстві, оскільки сприяє підвищенню лояльності персоналу до компанії загалом та топ-менеджменту зокрема, тому в умовах обмеженості матеріального стимулювання персоналу актуальності набувають питання вибору дієвих методів нематеріального стимулювання, їх правильного застосування та оцінювання їх впливу на рівень кадрової безпеки

Основна ідея матеріального заохочення всіх співробітників виражається так, як показано рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Сутність матеріального негрошового стимулювання

*Джерело: сформовано автором [16, 28]

Нематеріальне стимулювання, також відоме як моральне, гармонійно доповнює систему матеріального заохочення. Моральне стимулювання є формою впливу, яка регулює поведінку керованого об'єкта з використанням певних предметів і явищ. Вони спеціально призначені для вираження суспільного визнання і можуть впливати на підвищення або, навпаки, зниження престижу цього об'єкта (рис. 1.5) [32].

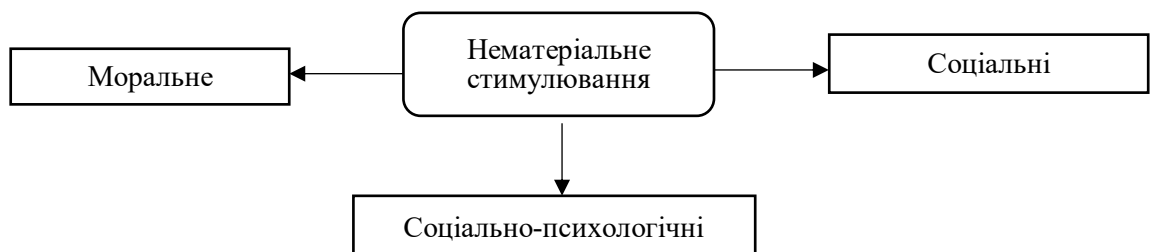


Рисунок 1.5 – Види нематеріальних стимулів

*Джерело: сформовано автором [32, 38]

Матеріальні та нематеріальні важелі стимулювання взаємодіють взаємоздатним чином у системі мотивації персоналу.

Ефективність цієї системи досягається за умови, що вона заснована на взаємозв'язку із законодавством, яке закріплює методи управління та засоби впливу на персонал. Ці методи спрямовані на зміцнення мотивації для прийняття рівних поведінкових стандартів та дій щодо заохочення розвитку відносин, необхідних для підприємства (або суспільства) [27]

Мотивація є процесом стимулювання людини до виконання певної діяльності, що здійснюється з використанням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Економічна наука керується чотирма сучасними теоріями мотивації, які надають розуміння того, як підвищити ефективність дій працюючих: теорією справедливості, теорією очікувань, теорією цілепокладання і теорією підкріплення. Дані теорії також є теоріями процесу та стверджують наступне: співробітники беруть активну участь у діяльності, очікуючи від неї певних вигод. Отже, виконувана робота сприймається як досягнення конкретних цілей, які забезпечать працівникові передбачувану вигоду [1,2,21].

Теорія мотивації А. Маслоу зосереджується на вивченні людських потреб і є більш ранньою концепцією. Прихильники цієї теорії стверджували, що предметом дослідження психології є людська поведінка, а не свідомість індивіда. У центрі уваги є потреби людини, які лежать в основі її поведінки.

Теорія рівності, запропонована Дж. Стейсі Адамсом, базується на простому припущенні, що персонал на підприємстві прагнуть справедливого поводження [34]. Вона ґрунтується на сприйнятті працівника факту, наскільки справедливо з ним поводяться, які стосунки з колегами. Працівники оцінюють свої результати (заробітну плату, допомогу та ін.) щодо свого вкладу в підприємство (години роботи, рівень освіти, професійну підготовку тощо) і згодом порівнюють це відношення з досвідом інших:

- попередній досвід роботи іншого працівника в іншій організації.
- досвід роботи цього співробітника на попередній посаді у цій організації;

- колишній досвід роботи працівника в іншій компанії;
- минулий досвід роботи іншого співробітника у цій організації;
- минулий досвід роботи іншого працівника в іншій організації [40].

Відповідно до дослідження Фестингера [8] (Festinger, 1954), особистості не обов'язково висловлювати своє сприйняття себе іншим, досить просто порівнюватися між собою. Таким чином, несправедливий чи нерівний розподіл нагород може спричинити демотивацію у працівника, який оцінює цю нерівність через призму надмірної винагороди чи нестачі відплати [43].

Теорія підкріплення, сформульована психологом з Гарварда Б. Ф. Скіннером [17], передбачає, що співробітники виконують певні дії, ґрунтуючись на знанні про те, які наслідки можуть виникнути в результаті цих дій. Залежно від того, які наслідки вони очікують, співробітники приймають певну поведінку або уникають її. Існує три основні види наслідків, пов'язаних із виконаною діяльністю: позитивні, негативні та відсутність наслідків.

Загалом, позитивні заохочення розглядаються як стимули, у той час як покарання є факторами, що пригнічують і не заохочують певну поведінку. Мотивація співробітників, заснована на теорії підкріплення, незважаючи на свою простоту, може бути ефективною, оскільки вона орієнтована на функціональність - всі її компоненти визначаються їхньою дією, а не структурою. Це означає, що наслідки можуть впливати по-різному різних людей й у різних ситуаціях. Те, що є покаранням одного співробітника, може бути заохоченням для когось іншого. Саме тому керівники застосовують цю теорію на практиці, використовуючи винагороди для стимулювання бажаної поведінки та досягнення конкретних результатів [36].

Едвін Локк розробив Теорію постановки цілей, у фокусі якої знаходиться прагнення досягнення цілей як основного джерела мотивації на роботі, відповідно до роботи Moorhead і Griffin [13]. Ґрунтуючись на припущенні, що намір працюючого направити свою діяльність на досягнення конкретної мети є ключовим моментом мотивації, дана теорія стверджує, що встановлення цілей є наріжним каменем мотивації. Коли цілі встановлені, працівникові стає

зрозумілим, що потрібно досягти, і скільки зусиль знадобиться для досягнення цих цілей. Ця теорія включає три основні компоненти:

1. конкретні цілі сприяють підвищенню продуктивності на вищому рівні, ніж загальні вказівки на кшталт "роби все, що в твоїх силах" або "роби все, що можеш";
2. складні цілі надають більш позитивний вплив, ніж прості, за умови, що працівник згоден із цією метою;
3. систематичний зворотний зв'язок для досягнення цілей сприяє поліпшенню продуктивності. Вона особливо важлива, оскільки допомагає співробітнику бачити розрив між поточною продуктивністю та бажаними результатами (метою) [15].

Теорія очікувань Віктора Врума (1964) є однією з найпоширеніших концепцій мотивації. Згідно з цією теорією, очікування засновані на ймовірності того, що працівник вдасться до певних дій, і ця ймовірність залежить від того, наскільки сильно переконаний працівник у тому, що ці дії призведуть до бажаного результату, який він цінує. Теорія очікувань фокусується на взаємозв'язку між мотивацією співробітника та її поведінкою. Відповідно до цієї теорії, ймовірність певної поведінки з боку працівника визначається ступенем його впевненості в тому, що ця поведінка призведе до конкретного результату і наскільки цінним буде цей результат [48].

Ця концепція була розвинена Портером і Лоулером (1968) в модель, представлену рисунку 1.1. Згідно з цією моделлю, існують два фактори, які визначають ступінь зусиль, які люди вкладають у свою трудову діяльність:

- по-перше, ступінь цінності винагород для людей визначається в тому, наскільки вони задовольняють їхні потреби у безпеці, соціальному визнанні, автономії та самореалізації;
- по-друге, ймовірність сприйняття цінності винагород залежить від того, наскільки вони прив'язані до зусиль, а також від очікувань відносин між витраченими зусиллями та отриманою винагородою [12].

Рівень мотивації працівника визначається ключовими факторами:

- зв'язок між витраченими зусиллями та досягнутими результатами, тобто сила очікування з боку індивіда щодо того, що певні зусилля призведуть до конкретного рівня продуктивності;
- взаємозв'язок між впливом та досягненням результату, тобто ступінь очікування щодо того, що рівень впливу призведе до певного результату;
- взаємозв'язок між результатами та особистими потребами, тобто вплив очікуваного результату на задоволення індивідуальних потреб працівника [6, 18].

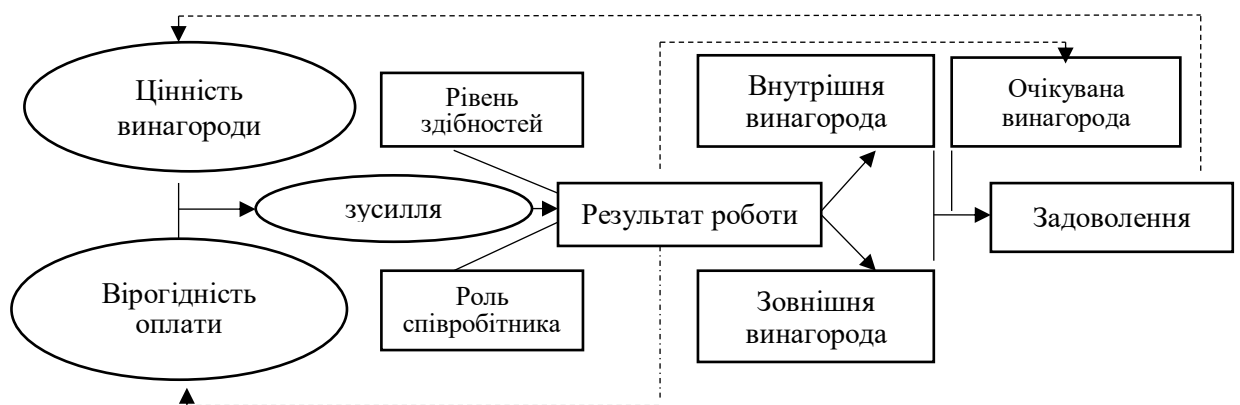


Рисунок 1.1 – Модель мотивації (Портер і Лоулер, 1968)

*Джерело: сформовано автором [6, 18].

Виділяють два види мотивації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли люди відчують, що їхня праця важлива, викликає інтерес і є викликом, а також надає розумний ступінь автономії (свободи в діях), можливості для досягнення успіху та просування, а також шанс розвивати та застосовувати свої навички та таланти [10].

Внутрішні фактори мотивації, пов'язані з якістю трудової діяльності та самовираженням, які впливають із цієї концепції, ймовірно, матимуть більш глибокий і стійкий вплив, оскільки вони вроджені людині та пов'язані з самим процесом роботи, на відміну від зовнішніх стимулів, таких як матеріальна винагорода.

Фінансова мотивація з використанням зовнішніх стимулів, таких як система заохочення або преміювання, ефективна лише за явного зв'язку між

зусиллями та винагородою, а також при тому, що вартість винагороди перевищує вкладені зусилля.

Це також пояснює, чому внутрішня мотивація, що виходить безпосередньо із самої роботи, може виявитися більш впливовою порівняно із зовнішньою мотивацією [35].

Люди, орієнтовані на внутрішню мотивацію, більшою мірою керують своїми результатами, спираючись на свій попередній досвід з метою оцінки ймовірності досягнення позитивних та вигідних результатів:

1. Все ж таки важливо відзначити різні методи, які сприяють досягненню цілей підприємства та підвищенню індивідуальної ефективності: варіанти планування робочого часу стикають багатьох співробітників з проблемою балансування між роботою та особистим життям, а також досягненням задовільного якості життя поза робочим часом. Ця проблема зустрічається навіть на робочому місці і може позначитися на рівні мотивації та ефективності працівника. Організації, які надають своїм співробітникам гнучкий графік роботи, помічають підвищення мотивації та продуктивності праці свого персоналу.

2. Гнучкість у робочому часі надає співробітникам можливість самостійного визначення часу своєї роботи. В рамках цієї системи їм потрібно відпрацювати певну кількість годин на тиждень, але вони мають право самостійно розподіляти ці години протягом тижня або місяця, тобто вибирати, коли вони починають і завершують робочий день. Таким чином, співробітники можуть працювати стандартні 40 годин на тиждень, але при цьому розподіляти їх так, щоб загальна тривалість робочого тижня була коротшою.

3. Віддалена робота є формою організації графіка праці, яка дозволяє співробітникам працювати з дому, використовуючи комп'ютер. Нині спостерігається збільшення кількості організацій, які надають гнучкіші варіанти працевлаштування.

4. Визнання є формою позитивного зворотного зв'язку, яка є сигналом для співробітників у тому, що підприємство усвідомлює і цінує їх вклад. Це визнання

може виявлятися у різних формах, включаючи і формальні, і неформальні. Наприклад, у деяких компаніях влаштовані формальні обряди та церемонії, в рамках яких вручаються нагороди та відзначаються досягнення співробітників, тоді як в інших компаніях подібні подяки можуть бути більш неофіційно в ході повсякденного спілкування.

5. Фінансові заохочення є важливим компонентом комплексного підходу до мотивації співробітників, спрямованого на підвищення ефективності праці. Ефективність фінансових стимулів проявляється тоді, коли вони безпосередньо пов'язані з досягненнями та ідеями співробітника. Організації повинні переглянути свої поточні стратегії мотивації, щоб вони відповідали сучасним вимогам та бізнесовим викликам. При управлінні людськими ресурсами слід приділити увагу вродженим потребам співробітників у керуванні своїм життям (автономії), навчанні та розвитку (майстерності) та прагненні до поліпшення себе та навколишнього середовища (мети).

6. Особистісне зростання є складний стимул, що надає можливість для індивідуального розвитку та прояву турботи про себе. Наприклад, людина може прагнути просуватися в кар'єрі, виходячи з бажання отримати визнання, тоді як інші можуть прагнути підвищення зарплати з метою забезпечення своїх сімей [9, 20, 31].

Існує чотири види мотивації у робочій діяльності:

1. Застосування засобів дисципліни. У контексті демократичного суспільства та корпоративного середовища використовуються адміністративні методи контролю, такі як: вираження зауважень, винесення засуджень, перевод на інші посади, надання суворих доган, зміна графіка відпусток та вжиття заходів щодо звільнення.

2. Матеріальні стимули охоплюють різні форми матеріального визнання, такі як заробітна плата та податки, винагороди за результатами, премії від доходів, компенсації, кредити на придбання автомобіля чи меблів, позики на будівництво житла та інше.

3. Нематеріальні стимули задовольняють духовні та моральні потреби особи і включають у себе вдячність, публікації та різноманітні визнання.

4. Самореалізація – внутрішня сила, яка підштовхує особу до досягнення мети без прямого впливу зовнішніх факторів, таких як написання дисертації, видавництво книги, авторські винаходи, зйомка фільму та інше. Це є найпотужнішим стимулом, відомим у природі, проте відданим йому є лише найрозвиненіші члени суспільства [33]. Можна відзначити, що стимулювання принципово відрізняється від мотивації, хоча, як правило, не всі дослідники вказують на це розгорнуто. Різниця полягає в тому, що стимулювання є засобом, за допомогою якого можна досягати мотивації [8].

Отже, існує різноманітність форм і методів щодо мотивації працівників. Проте практично обмежитися лише одним з них не є доцільним. Ефективність системи мотивації визначається її здатністю охоплювати різні форми та методи мотивації, враховуючи особливості діяльності підприємства, умов праці, структури трудового колективу, потреб працівників, ситуації на ринку праці та економічного контексту в країні. Методи економічного стимулювання повинні враховувати не лише специфіку підприємства в цілому, а й змінюватись залежно від спеціалізації працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Методи фінансового заохочення різноманітних категорій співробітників

Співробітники	Винагородження
1.Основна група	-персональні комісійні від обсягів продаж; -персональні преміальні за вклад в загальний прибуток; -колективні комісійні, пов'язані з зростанням продаж за минулий рік; -колективний спосіб організації часткової участі в прибутку; -просування на більш престижне місце
2.Виробничі робочі	-колективна відрядна система оплати праці; -преміальні за дострокове закінчення роботи; -преміальні за понаднормову роботу; -корпоративна технологія долевої участі в прибутку.
3.Секретар	-нагорода за понаднормову роботу; -корпоративна технологія участі в прибутку; -зростання до керівника.
4.Керівник підприємства	-нагорода за понаднормову роботу; -частка колективного виробничого прибутку; -пропозиції о долевої участі у бізнесі.

*Джерело: складено на основі [47]

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АСМАКО УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ "Асмако Україна" зареєстроване 24.12.2014 за юридичною адресою: Україна, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Любимівка, вул. Київська, будинок 12/16. Керівником організації є Загородний Максим Федорович. Метою Товариства є отримання прибутку зі своєї економічної діяльності. Форму власності представлено як приватну. Статутний капітал підприємства визначено у сумі 3 000,00 грн.

Основні види діяльності згідно Статуту: виробництво машин устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну; виробництво інших машин і устаткування загального призначення; Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів; оброблення металів та нанесення покриття на метали; механічне оброблення металевих виробів; виробництво інших готових металевих виробів; оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; неспеціалізована оптова торгівля; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; установлення та монтаж машин і устаткування; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; виробництво металевих дверей і вікон; оптова торгівля металами та металевими рудами. З урахуванням національної економіки та світового господарства це

підприємство характеризується невисокими обсягами виробництва, проте воно займає важливе становище у структурі підприємств на регіональному рівні.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Асмако Україна" взаємодіє з іншими підприємствами та організаціями, такими як металургійні, будівельно-монтажні компанії, приватні підприємці, транспортні компанії та інші.

Товариство здійснює ведення бухгалтерського, податкового та статистичного обліку відповідно до чинного законодавства та несе відповідальність за точність та своєчасність подання відповідним органам державного управління. По завершенні кожного фінансового року компілюються такі звіти: "Бухгалтерський баланс" та "Звіт про фінансові результати" (ф. 2).

Зробимо оцінку поточного положення у ТОВ "Асмако Україна" (див. таблицю 2.1), приймаючи за основу звітний період та проводячи його порівняння з попереднім. Ефективність діяльності підприємства проявляється через фінансові результати, представлені величиною прибутку та показником рентабельності. Чим вище прибуток і рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, і тим стійкіше його фінансове становище.

Таблиця 2.1 - Фінансово – економічні показники діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	Роки			20022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Виручка від реалізації продукції	8777,9	9561,3	9287,8	509,9	105,8
Собівартість реалізованої продукції	7593,7	8630,1	6562,9	-1030,8	86,4
Валовий прибуток	1184,2	931,2	2724,9	1540,7	230,1
Чистий прибуток	326,3	311,5	145,3	-181,0	44,5
Рівень рентабельності, %	4,3	3,6	2,2	-2,1 п.п.	

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Як видно з даних таблиці 2.1 за останні два роки підприємство мало нестабільні фінансово-економічні показники діяльності. Виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 509,9 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції зменшилась на 1030,8 тис. грн.. що є позитивним явищем.

Валовий прибуток зріс в 2,3 рази (на 1540,7 тис. грн.) Але чистий прибуток за останні 3 роки зріс 2,2 рази (на 181,0 тис. грн.).

Товариство є рентабельним підприємством. Найвищою рентабельність була в 2020 році – 4,3 %, низьким рівень рентабельності був у 2022 році – 2,2 %. Це пояснюється об'єктивними причинами (веденням воєнних дій в Україні).

Кожне існуюче підприємство операційно працює завдяки конкретній кількості персоналу - групі працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички для ефективного управління виробництвом, а також для якісного і своєчасного виконання передбачених технологічним процесом завдань у сфері промислового виробництва.

Ознайомимось з середньорічною чисельністю працівників ТОВ "Асмако Україна" (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності та оплати праці персоналу, чол.

Показники	Роки			20022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Середньорічна чисельність працюючих	5	6	6	1	120
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1755,6	1593,6	1548,0	-207,6	88,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	716,5	910,2	1118,4	401,9	156,1
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	143,3	151,7	186,4	43,1	130,0
Середньомісячна оплата 1 працівника, грн.	11948,0	12645,0	15533,3	3585,3	130,0

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

. Як видно з таблиці 2.2., протягом останніх трьох років середньорічна кількість працівників майже не змінилась (збільшилась лише на 1 особу). Трудовий колектив вдалося зберегти в його основному складі і підвищити середньомісячну заробітну плату. Але купівельна спроможність співробітників ТОВ «Асмако Україна» знизилася в 2020 - 2022 рр., адже інфляція склала 115,5%, в той час як середня заробітна плата співробітників зросла на 10,51%. Такий стан справ негативно впливає на мотивацію співробітників, адже вони відчують, що їх добробут знижується в умовах роботи на підприємстві. На кінець 2022 р. вони

можуть придбати менше товарів і послуг для задоволення своїх потреб в порівнянні з 2020 р

Важливим негативним моментом також є і те, що валовий продукт, вироблений на одного середньорічного працівника (продуктивність праці), зменшився на 207,6 тис. грн. (11,8%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Фонд оплати праці зріс на 30% (401,9 тис. грн.).

Розрахунок на одного працюючого показав зростання фонду оплати на 43,1 тис. грн., а в розрахунку на місяць працюючі на підприємстві отримували на 3585,3 грн. більше в 2022 році, ніж у 2020 році.

Проведемо аналіз ключових показників діяльності підприємства (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3 Показники обсягу виробництва ТОВ "Асмако Україна"

Показники	Роки			2021р. до 2020р., %	2022р. до 2021р., %
	2020	2021	2022		
Вартість виробленої та реалізованої продукції, тис. грн.	8777,9	9561,3	9287,8	108,9	97,1
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1776,1	1795,6	2664,9	101,1	148,4
у т.ч. машинно-технологічний парк, шт.	2	2	2	100,0	100,0
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	5	6	6	120,0	100,0
Фондовіддача	4,9	5,3	3,5	108,2	66,0
Фондоємність	20,2	18,8	28,7	93,1	152,6
Фондозабезпеченість	355,2	299,3	444,2	84,3	148,4

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники об'єкта дослідження можемо сказати про наступне: підприємство ТОВ «Асмако Україна» у період 2020-2021 роки мало стабільну тенденцію до розвитку: зростали об'єми виконаних робіт, вартість основних фондів, оплата праці (без наявності текучості кадрів), прибутковість виробництва. Але розпочата спочатку 2022 війна та тимчасова окупація області різко погіршила показники діяльності: вартість валової продукції збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 8,9% та становила 9561,3 тис. грн.; у 2022 р. порівняно з 2021 р. знизився на 2,9% і склав 9287,8 тис. грн.

Вартість основних виробничих фондів різко збільшилася 2022 р. проти 2021г. на 148,4 % і становила 2664,9 тис. грн., а протягом 2020-2021рр. Вартість основних фондів суттєво не змінювалася.

Фондовіддача у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 0,4 грн.; у 2022 р. порівняно з 2021 р. знизився на 1,7 грн.

Машинно-технологічний парк за останні три роки не оновлювався.

Збільшилася фондозабезпеченість виробництва, що вказує на стабільно функціонуюче підприємство.

Склавши організаційно-економічну характеристику ТОВ «Асмако Україна», слід провести аналіз кадрових процесів на підприємстві.

Колектив підприємства, що досліджується, характеризується дружелюбністю, привітністю та відповідальністю. Співробітники вирізняються ввічливим і уважним ставленням один до одного, а також виявляють високий рівень єдності, що сприяє ефективному вирішенню завдань. Команду становлять 6 осіб у віковому діапазоні від 25 до 54 років і це повністю відповідає специфіці діяльності підприємства.

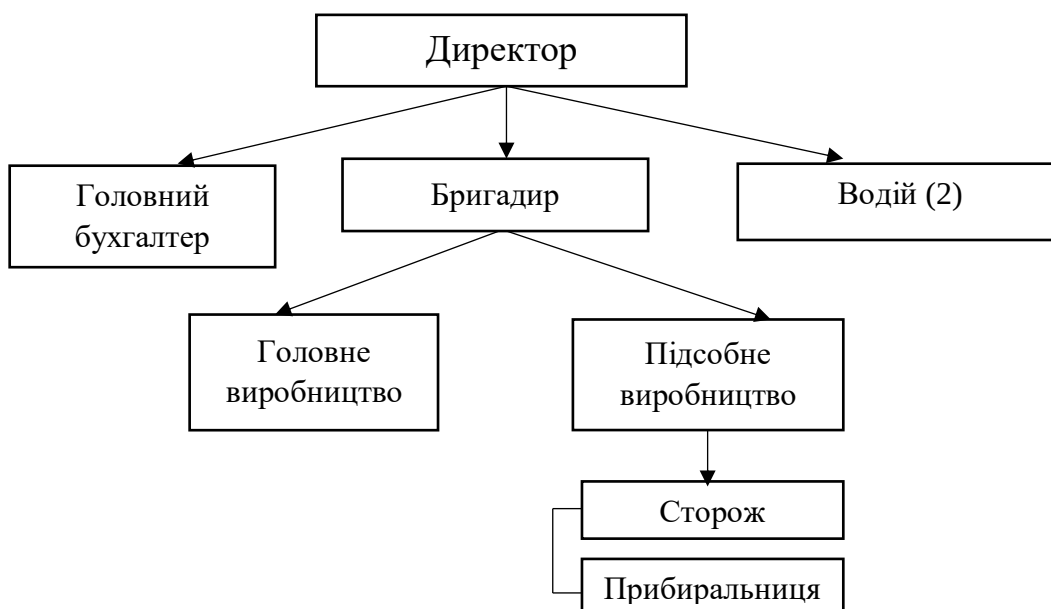


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Асмако Україна»

*Джерело: сформовано автором

Керівник застосовує демократичний метод управління, що пояснюється наявністю довіри та взаєморозуміння у колективі. Професійна структура

персоналу організації є співвідношенням фахівців різних професій і напрямів, що мають комплекс теоретичних знань і практичних навичок, набутих у процесі навчання та досвіду роботи у відповідній галузі.

Розглянемо організаційну структуру в ТОВ «Асмако Україна» станом на 2022 рік (рис 2.1):

Структура управління підприємством є комбінацією лінійної та функціональної організації. У цій структурі поділ повноважень та відповідальності розподілено між різними органами.

Структура управління, заснована на принципах лінійного та функціонального підходів, передбачає розмежування керівних обов'язків. Лінійні ланки управління відповідають за командування, у той час як функціональні ланки призначені для консультування, надання допомоги у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм та виробничих планів. Структура управління, що поєднує лінійні та функціональні елементи, використовується в компаніях, де виробляється стабільний обсяг однотипної продукції, та досягається суттєва економія за рахунок масштабів виробництва. Керівництво на середньому рівні управління впроваджує політику функціонування організації, розроблену вищим керівництвом, та відповідає за конкретизацію більш деталізованих завдань для підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Головний бухгалтер відповідає за обов'язки відділу управління. Керівники, які входять у цю групу, мають широкий спектр обов'язків і володіють більшим ступенем вільності у виборі рішень. Молодший рівень управління включає молодших керівників, що перебувають над робітниками та іншими працівниками, які не є керівниками.

2.2 Аналіз трудового потенціалу підприємства

На підприємстві ТОВ «Асмако Україна» керівник не має заступників. Безпосередньо за виробництво відповідає бригадир. Розглянемо структуру персоналу в ТОВ «Асмако Україна» за 2022 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу підприємства, що аналізується

Категорії персоналу	Чисельність персоналу	%
Загальна чисельність персоналу, осіб	6	100,0
у тому числі:		
- керівники	1	16,6
- бухгалтер	1	16,6
- робітники	4	66,8

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Керівники підприємства представляють професійну групу осіб, головним чином зайнятих інтелектуальною працею та виконують управлінські функції. До них відносять заступників та провідних спеціалістів. В сукупності вони формують адміністрацію, до складу якої також входять окремі особи, які не є частиною керівництва, але виконують в допоміжних управлінських функціях, наприклад, співробітники відділів кадрів.

До складу чисельності персоналу у ТОВ «Асмако Україна» входять 6 осіб. Категорія керівників підприємства від усієї чисельності персоналу становить 16,6%. Фахівці - 16,6 %, а робітники підприємства, їх понад половину – 66.8 %.

Основні функції управління повинні виконуватись у системі управління персоналом незалежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності, а до спеціальних функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести: формування персоналу підприємства (зокрема вимог до персоналу); розвиток персоналу підприємства; оцінку персоналу підприємства; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання персоналу підприємства. Докладніше розглянемо структуру персоналу з урахуванням вікових груп (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - Розподіл персоналу підприємства за віком

Групи працівників за віком, років	Керівники		Спеціалісти (службовці)		Робітники	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
20-30	-	-	-	-	1	25
30-40	-	-	1	100	-	-
40-50	1	100	-	-	2	50
50-60	-	-	-	-	1	25
Більше 60	-	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Згідно з даними таблиці 2.4, слід зазначити, що керівник підприємства, що досліджується, знаходиться у віковій групі від 40-50 років,. Група фахівців охоплює віком від 40 до 60 років.

Наймолодший співробітник на підприємстві входить до категорії від 30 до 40 років, тоді як найстарший перевищує 50 років.

Враховуючи воєнний стан, що діє в країні, можна сказати наступне: за віком лише 3 чоловіка (30-50 років) можуть підлягати мобілізації. Проблему з кадрами в випадку призову до лав ЗСУ працівників можливо вирішувати за рахунок переселенців.

На сучасному етапі в Україні, як у будь-якій іншій державі світу, що розвивається на демократичних засадах, забезпечення принципу гендерної рівності — одне з основоположних завдань суспільства та держави. Далі складемо таблицю за гендерною ознакою (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу підприємства за гендерною ознакою

Групи працівників	Чоловіки		Жінки	
	кількість	%	кількість	%
Керівники	1	20	-	-
Спеціалісти (службовці)	-	-	1	100
Робітники	4	80	-	-
Разом	5	100	1	100

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Можна відзначити, що на підприємстві керівник є чоловіком. Чоловіки-керівники виявляють велику схильність до самоаналізу, впевненості та незалежності. Їх характеризує внутрішній локус контролю, тому вони не реагують відповідно до обставин, а діють відповідно до своїх внутрішніх уявлень про перебіг подій.

Жінки становлять лише 17% загальної кількості співробітників, що означає, що у колективі ТОВ "Асмако Україна" 83% співробітників – чоловіки. Понад половина працівників (80%) також є чоловіками. Це свідчить про те, що на підприємстві використовується трудомістка фізична праця.

Подальше розглянемо розподіл персоналу за трудовим стажем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Розподіл персоналу підприємства за трудовим стажем

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти (службовці)		Робітники	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
До 5	-	-	-	-	-	-
5-10	-	-	-	-	-	-
10-15	-	-	-	-	1	25
15-20	-	-	-	-	-	-
20-25	-	-	-	-	2	50
25-30	-	-	1	100	-	-
Більше 30	1	100	-	-	1	25

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

У керівника є значний робочий стаж, що свідчить про його великий досвід та високу кваліфікацію. Спеціаліст (службовець) - головний бухгалтер - має трудовий стаж від 25 до 30 років. Більшість робітників підприємства мають стаж від 20 до 35 років, при цьому найвищий стаж спостерігається у бригадира, який працює понад 30 років.

В умовах стрімкого науково-технічного, інформаційного, технологічного розвитку суспільства ефективність функціонування будь-якої фірми, компанії, організації насамперед визначається рівнем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.8 - Розподіл персоналу підприємства за освітою

Групи працівників за освітою, років	Керівники		Спеціалісти (службовці)		Робітники	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
Середня	-	-	-	-	-	-
Середня спеціальна	-	-	-	-	3	75
Незакінчена вища	-	-	-	-	1	25
Вища	1	100	1	100	-	-
Наукова ступінь	-	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Саме існування компанії, не кажучи вже про зростання обсягів її виробництва, оновлення товарів чи поліпшення надання послуг, вирішальною мірою визначається тим, як вона реалізує власну стратегію розвитку персоналу.

Розподілимо персонал ТОВ "Асмако Україна" за освітою (табл. 2.8). Інформація з таблиці свідчить про те, що керівник має вищу освіту. Щодо категорії фахівців (службовців), головний бухгалтер також має вищу освіту.

Серед робітників: 75% мають середню спеціальну освіту, і 25% - неповну вищу освіту. Загалом рівень освіти в ТОВ "Асмако Україна" високий, освіта надає персоналу більше можливостей і альтернатив, дозволяючи їм впевненіше відкривати нові перспективи в майбутньому.

Відтак, завдання організації – створити сприятливе навчальне середовище для своїх працівників, в якому працівник буде зацікавлений у своєму професійному та особистісному розвитку, може надати необхідні освітні можливості для своїх працівників для їх неперервного навчання. Роль працівника також вагома – усвідомлення необхідності неперервної освіти в сучасних умовах «навчання упродовж життя» забезпечує підвищення не лише професійного, а й загального інтелектуального рівня особистості, розширює ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, легко налагоджує стосунки з різними людьми, що робить її конкурентоспроможною на ринку праці. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат.

Трудові ресурси є однією з важливих складових виробничо-господарської діяльності, важливість яких на сьогодні значно зростає. Для підвищення ефективності виробництва важливу роль відіграє достатній рівень забезпеченості підприємницьких структур необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та отримання високого рівня продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва в цілому. Слід зазначити, що ефективне використання трудових ресурсів сприяє введенню сталого виробничого процесу та успішному виконанню планів господарюючого суб'єкта. Адже в нових умовах господарювання економічне зростання можливе лише тих, хто є найбільш компетентними та освіченими, швидко реагує на вимоги ринку, здатне випускати конкурентоспроможну продукцію, яка користується попитом на ринку, забезпечує своїх працівників

гідним заробітком. Важливою є достовірна оцінка господарської діяльності за допомогою якої можливо встановити реальне матеріальне заохочення відповідно до витраченої праці, виявити не враховані раніше планом резерви, визначити в якій мірі виконано поставлені завдання, визначати нові плани та зорієнтувати працівників на їх виконання. Розглянемо склад та структуру трудових ресурсів (табл.2.9):

Таблиця 2.9 - Склад та структура трудових ресурсів підприємства

Персонал	2020		2021		2022		Відхилення 2021/2020 (+,-)		Відхилення 2022/2021 (+,-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього персоналу:	5		6		6		1	120	-	-
З них:										
- постійні	5		6		6		1	120	-	-
- тимчасові (за трудовими договорами)	2		2		2		-	-	-	-

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Проаналізувавши дані таблиці 2.9 можна зробити наступний висновок: коли підприємство ТОВ "Асмако Україна" має додаткові замовлення (у різні часові періоди роки, в залежності від заключених договорів), воно приймає на роботу тимчасових робітників терміном від 2 до 5 місяців (не більше 2 осіб). Загалом підприємство справляється власними силами і потужностями, правильно розраховуючи свої виробничі програми.

Розвиток та вдосконалення засобів виробництва призводить до структурних зрушень в галузях народного господарства, обумовлює вдосконалення організації праці та управління, скорочує невиробничі втрати робочого часу. Умови виробництва підвищують вимоги до знань та професіоналізму, до структури та в цілому якісного складу кадрів підприємства. Соціальне значення оптимального статеві-вікового складу, освіти та рівня кваліфікації визначається у досягненні покращених демографічних умов, створенні відносин у колективі. Отже, для забезпечення ефективного функціонування підприємства і його ресурсного потенціалу, потрібно дослідити

атрибутивні та кількісні характеристики трудових ресурсів, що є вирішальними для отримання підприємством бажаного рівня прибутковості. Проаналізуємо основні кадрові процеси ТОВ "Асмако Україна" за останні три роки. (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 - Аналіз основних кадрових процесів на підприємстві

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чисельність персоналу на початок року, осіб	4	6	6
Середньорічна чисельність працюючих	5	6	6
Прийнято, всього осіб	2	1	-
Вибуло всього осіб	1	-	-
у тому числі:	-	-	
- за скороченням штатів;	-	-	-
- за власним бажанням;	1	1	-
- за порушення трудової дисципліни;	-	-	-
Чисельність на кінець року, осіб	5	6	6
Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр)	0,4	0,16	-
Коефіцієнт обороту по звільненню (Кз)	0,2	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів (Кпк)	0,6	-	1,0
Коефіцієнт плинності кадрів (Ктк)	0,2	1,0	-

*Джерело: розраховано та складено за даними ТОВ «Асмако Україна», 2020-2022 рр.

Дані таблиці 2. 10 свідчать про забезпеченість підприємства кваліфікаційними кадрами. Так на 01.01. 2023 року середньорічна кількість працюючих склала 6 осіб. На протязі року чисельність працівників може коливатися в залежності від розмірів заказів, які отримує підприємство. За необхідності керівник теж може виконувати функції працівника на підприємстві. Оскільки колектив працівників не великий то і плинність кадрів не значна, а також показники звільнення теж не мають місце на підприємстві.

Достатня забезпеченість потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будьякого підприємства. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем у використанні трудових ресурсів, оцінки їх ефективності під впливом виробничих та соціально-економічних факторів в умовах реформування економіки. До цих проблем передовсім відносяться такі: неефективне використання робочого часу, спад продуктивності праці, низький рівень зайнятості у виробництві, плинність кадрів на підприємстві тощо. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів набуває останнім часом все більшого значення а також тому, що робоча сила має

вартісну оцінку, економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, потребують глибоких аналітичних досліджень трудових ресурсів підприємства. Найпоширенішим показником оцінки використання трудових ресурсів є продуктивність праці, але ми вважаємо, що ефективність використання трудових ресурсів є більш широким поняттям ніж її продуктивність. Вона розкриває ті сторони результативності праці, які не відображені в показниках продуктивності праці, враховує кількість і корисність виготовленої продукції більшою мірою ніж продуктивність праці. На нашу думку, при оцінці ефективності використання трудових ресурсів необхідно обирати методику, яка б враховувала всі виробничі та соціально - економічні витрати на утримання трудових ресурсів.

2.3 Аналіз системи стимулювання праці персоналу підприємства

Забезпечення матеріальної мотивації трудової діяльності є постійним викликом на даному підприємстві серед працівників. Особливо актуальною є ця проблема для вітчизняних компаній через низький рівень доходів громадян, деформацію їхньої структури та падіння рівня життя населення.

Застосування стимулювання як методу управління передбачає врахування інтересів особистості та колективу працівників, а також ступеня їхнього задоволення, оскільки саме потреби вважаються ключовим фактором у поведінці соціальних систем. Кадри, як відомо, є ключовим активом підприємства. Проте сам процес стимулювання, залежно від їхнього стану, може як зберігати та збільшувати цей актив, так і перетворювати його в пасив.

Механізм стимулювання в ТОВ "Асмако Україна" повинен мати гнучкість, легко адаптовуватися до різних категорій персоналу, забезпечуючи належну оплату праці відповідно до її ефективності та якості, а також враховувати всі нематеріальні стимули до праці. Керівник ТОВ "Асмако Україна", який безпосередньо бере участь у цьому процесі та є представником системи стимулювання, особисто розуміє важливість проведення "стимулювання".

Керування стимулюванням працевлаштування в ТОВ "Асмако Україна" - це управління процесом цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу організації шляхом впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи стимули та мотиви, що підштовхують людину до праці.

Щодо окремого працівника, групи або колективу в ТОВ "Асмако Україна", стимули виступають як зовнішні фактори, які спонукають його до активної праці та взаємодії, і які надаються підприємством. Системи стимулювання визначаються та структуруються на підприємстві з урахуванням його можливостей, цілей та рівня професіоналізму керівництва.

Таблиця 2.11 – Якісний склад персоналу підприємства

№ п/ п	Показник	2020 р	2021 р.	2022 р	Абсолютний приріст, 2022- 2020 рр.	Абсолютний приріст, 2022- 2021 рр.
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/ управлінців до спеціалістів, K_o	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, K_{kv}	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, K_{cz}	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: побудовано на основі розрахунків

Дані таблиці свідчать про те, що 15% від загальної кількості персоналу працюючих на підприємстві складають керівники, а саме: це керівник підприємства та бухгалтер. Як ми і відмічали вище сам керівник може завжди замінити та і при необхідності заміняє будь якого працівника на підприємстві. Перспективні завдання щодо розвитку системи стимулювання праці персоналу ТОВ "Асмако Україна":

- залучення, зацікавлення кадрів для роботи на підприємстві;
- проведення заходів, що сприятимуть ефективному розвитку персоналу;
- прагнення до підвищення продуктивності праці робітників;
- надання справедливої оцінки результатам праці працівників;

- докладання зусиль до збереження персоналу підприємства;
- дотримання оптимального співвідношення витрат.

В наш час, в практиці, багато підприємств використовують додаткові методи стимулювання праці персоналу. До таких методів належать:

- моральні винагороди;
- цінні подарунки;
- додаткові відпустки та вихідні;
- участь працівників у продажу акцій компанії, а також у розподілі прибутку.

Паралельно із додатковими методами стимулювання, багато організацій використовують різноманітні пільги: навчання за рахунок підприємства; оплата житлових послуг; організація відпочинку; надання позик та кредитів; страхування; оплата громадського транспорту.

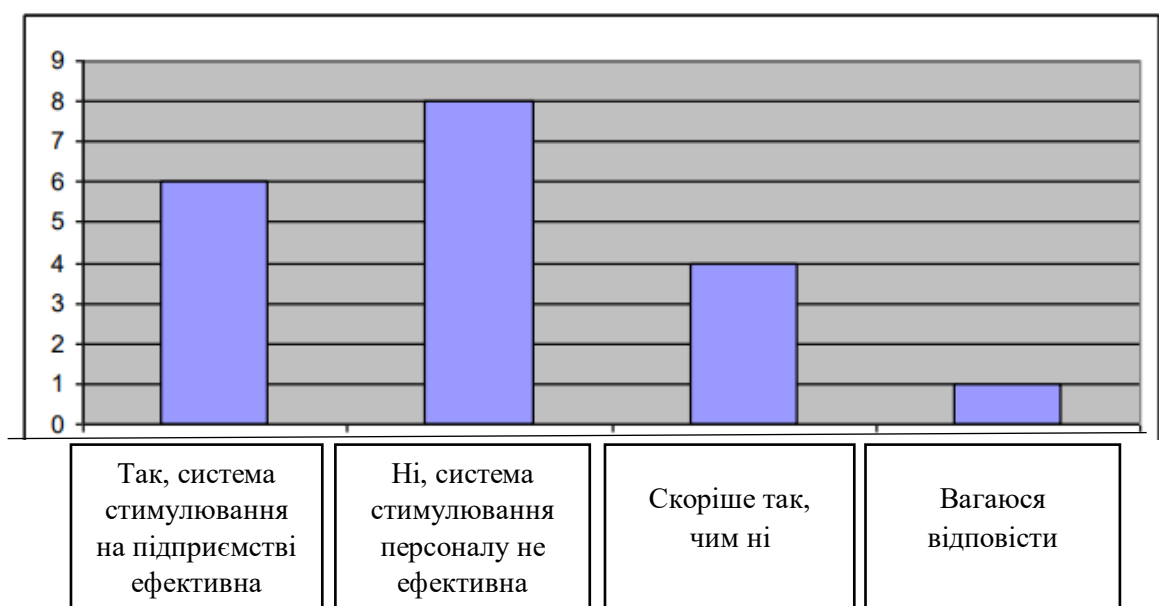


Рисунок 2.2 – Опитування – « Ваша система стимулювання на підприємстві є ефективною

*Джерело: проведено автором

Щоб розглянути та проаналізувати всі аспекти даної сфери в ТОВ "Асмако Україна", ми провели опитування (рис. 2.2). Аналізуючи інформацію з рисунка 2.2, можна визначити, що більшість працівників підприємства вважають, що система стимулювання в ТОВ "Асмако Україна" не ефективна і потребує

вдосконалення. Ця думка є спільною для усіх категорій працюючих. Аналізуючи інформацію з рисунка 2.2, можна висновувати, що більшість працівників організації вважають, що система стимулювання в ТОВ "Асмако Україна" не є ефективною і потребує вдосконалення.

Наступним етапом буде проведений опитувальник на тему «Методи та пільги стимулювання» (таблиця 2.11). В результаті опитування можна висновувати, що компанія ТОВ "Асмако Україна" активно застосовує такі методи стимулювання та пільги, як: винагородження в моральній формі; надання додаткових відпусток та вихідних; виплата премії; надання страхувального пакету; можливість навчатися та відпочивати за рахунок підприємства

Таблиця 2.12 - Анкета: Які додаткові методи стимулювання та пільги використовує ваше підприємство

Методи стимулювання і пільги	Так/Ні
Матеріальні заохочення	Так
Цінні подарунки	Ні
Додаткові відпустки та відгули	Так
Пайова участь персоналу у продажі акцій компанії, а також у розподілі прибутку	Ні
Навчання за рахунок підприємства	Так
Оплата житлових послуг	Ні
Організація відпочинку	Так
Надання позичок та кредитів	Ні
Страхування	Так
Оплата громадського транспорту	Ні
Підвищення окладу	Ні
Премії	Так
Можливість кар'єрного зростання	Ні
Визнання зі сторони колег і керівництва	Ні
Відчуття корисності своєї праці	Так

*Джерело: сформовано автором

У інших сферах це підприємство не має розвиненості, що вказує на необхідність приділити увагу цим напрямкам.

Наступним етапом ми здійснили опитування серед працівників на тему: "Які види матеріального та нематеріального стимулювання ви вважаєте найкращими для себе?" (рис. 2.3).

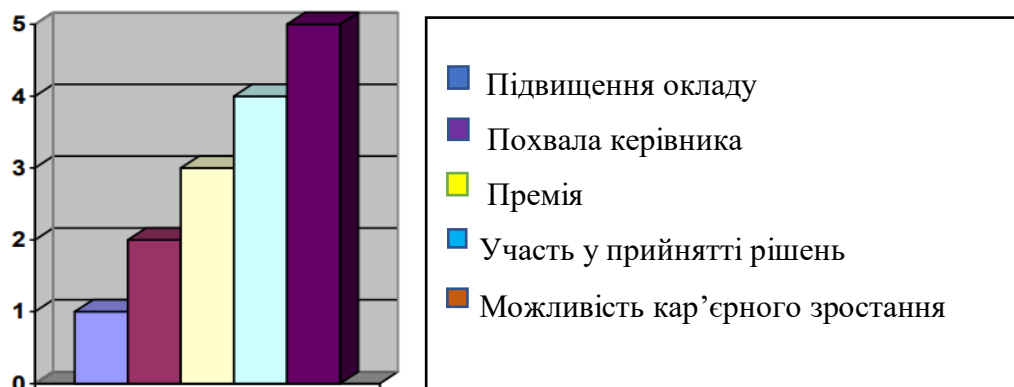


Рисунок 2.3 – Анкета – які види матеріального та нематеріального стимулювання ви вважаєте найкращими для себе?

*Джерело: розроблено та сформовано автором

За інформацією, поданою на рисунку 2.3, можна зробити висновок, що працівники ТОВ "Асмако Україна" визначають для себе наступні види стимулювання як найкращі:

- зростання посадового окладу;
- особисте визнання з боку керівника;
- отримання премій;
- активна участь у формуванні і прийнятті рішень;
- можливість зробити успішну кар'єру на підприємстві.

Потім ми провели опитування, враховуючи цілі та завдання системи стимулювання праці персоналу, які з них не враховуються керівництвом організації ТОВ "Асмако Україна"?

Більшість співробітників відповіли, що це низка проблем, спрямованих на:

- недостатній рівень розвитку персоналу на підприємстві;
- обмеженість у проявах творчості та прийнятті самостійних рішень.

За нашими отриманими даними можна зробити висновок: після аналізу документів, опитування та опитувань в ТОВ "Асмако Україна" виявлено проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

1. Система стимулювання праці персоналу має недостатній рівень розвитку.
2. Рівень матеріальних і соціальних винагород не є достатньо високим.

3. Рівень розвитку персоналу в організації є низьким.
4. Персонал обмежений у творчості та самостійних рішеннях.

Під час дослідження було встановлено, що частина працівників ознайомлюється із системою мотивації на підприємстві під час прийому на роботу. Однак більшість співробітників отримує інформацію щодо мотиваційної системи від колег та власного досвіду.

Для досягнення максимальної ефективності у ТОВ "Асмако Україна" необхідно застосовувати систему стимулювання праці персоналу.

В умовах ринку і сучасної економіки всі методи управління будуть подальшим розвитком, що підвищить ефективність і результативність економічних стимулів. Це дозволить створити для кожного працівника та колективу ТОВ "Асмако Україна" такі економічні умови, при яких буде можливість на найбільш повний спосіб поєднувати особисті інтереси з робочими цілями. Для подальших досліджень та вирішення виявлених проблем в ТОВ "Асмако Україна" слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації та включити його у третьому розділі. Товариство з обмеженою відповідальністю "Асмако Україна" засновує свої взаємини з колективом на взаємній повазі та відданості виконанню покладених завдань. Компанія і її працівники спільно діляться загальними цінностями і свідомо, з великою відповідальністю виконують свої зобов'язання один перед одним.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Асмако Україна" бере на себе відповідальність перед своїми працівниками щодо:

- виконання вимог законодавства України, включаючи трудове та антикорупційне законодавство, укладення колективного договору ТОВ "Асмако Україна" на визначений термін, укладення трудових договорів із працівниками, додержання нормативних актів ТОВ "Асмако Україна" та реалізація цільових програм, що прийняті підприємством на перспективу;
- забезпечення стійкої та справедливої оплати праці, створення умов для безпечної праці, збереження здоров'я та забезпечення дотримання безпеки на

виробництві згідно діючого законодавства України та у відповідності до нормативних документів ТОВ "Асмако Україна";

- надання соціального захисту, медичної допомоги, широко кола корпоративних соціальних пілг через реалізацію програм ТОВ "Асмако Україна". Підтримка матеріального та соціального плану під час звільнення працівників, а також створення успішної пенсійної програми для персоналу підприємства;

- удосконалення та розвиток системи навчання, стимулювання та оцінювання людського потенціалу підприємства;

- підтримка активності та бажань працівників щодо особистого росту, підвищення корпоративних компетенцій і вирішення високорівневих завдань;

- забезпечення всім особам рівних прав і можливостей з моменту прийому на роботу та в розвитку кар'єри, не зважаючи увагу на стать, вік, расу, національність, мову, походження, майновий та посадовий статус, місце проживання, релігійні та політичні переконання. ТОВ "Асмако Україна" виявляє толерантне відношення до своїх працівників в питаннях ідеології, особистостних та фізіологічних відмінностей;

- забезпечення конфіденційності та захисту особистих даних працівників, повага до їх особистої свободи, індивідуального часу та прав людини, уникнення будь-якого втручання в особисте життя працівників;

- гарантування адекватної якості корпоративної інформації, що поширюється як всередині ТОВ "Асмако Україна", так і за її межами (забезпечення ясності, точності, актуальності тощо) [].

Взаємодія між працівниками підприємства ґрунтується на повазі до особистості та спрямована на досягнення результатів, сприяючи успішному вирішенню професійних завдань, створенню умов для професійного та особистісного росту і підтримці конструктивних відносин у колективі. ТОВ "Асмако Україна" сприяє розвитку ефективної корпоративної комунікації, побудованої на довірі та дусі команди; підтримує конструктивні ініціативи співробітників та забезпечує можливості для їх втілення. Компанія не терпить

дискримінації за національним, гендерним, віковим, культурним або іншими ознаками.

Сучасні світові тенденції та ризики, пов'язані із пандемією COVID-19, технологічними зрушеннями, процесами цифрової трансформації економіки та іншими аспектами, підсилюють важливість вивчення нових тенденцій у управлінні персоналом. Це включає забезпечення професійної безпеки працівників, аналіз психології здоров'я та загального благополуччя персоналу в умовах, що постійно змінюються. Одним із сучасних тенденцій управління персоналом є підтримка здоров'я та благополуччя працівників. Умови пандемії, локдауну та переходу до віддаленої роботи ставлять перед компаніями додаткові виклики, такі як стрес, виснаження, невизначеність, перехід від офлайн до онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість. Саме з цього приводу ТОВ "Асмако Україна" активно прагне забезпечити безпеку та здоров'я своїх працівників.

Керівництво ТОВ "Асмако Україна" приділяє велику увагу дотриманню чинних норм та правил безпеки праці, активно пошукує та впроваджує нові, більш безпечні методи праці з метою усунення непередбачених ризиків для працівників. Компанія зобов'язана забезпечити робоче середовище, яке відповідає вимогам стандартів з охорони праці, правилам безпеки та санітарії. Грамотно організоване робоче місце сприяє якісному виконанню виробничих завдань та ефективній праці. Від усіх працівників ТОВ "Асмако Україна" вимагається дотримання правил безпеки праці, що є в їхньому власному інтересі та інтересі їхніх колег.

Внаслідок появи COVID-19, ТОВ "Асмако Україна" розробило протокол реагування у разі виявлення підозри на COVID-19 серед персоналу з метою забезпечення безпеки своїх клієнтів та працівників. У випадку підозри на коронавірус у працівника підприємство призупиняє роботу на 3 дні, співробітників направляють на самоізоляцію та проводять повну дезінфекцію приміщень. При підтвердженні тесту на COVID-19 у працівника, компанія ТОВ "Асмако Україна" приділяє повну увагу догляду за хворим співробітником і його

сім'єю. Організація забезпечує фінансовий супровід лікування через страхову компанію та надає безкоштовні ліки, продукти харчування і необхідні товари для членів родини хворого.

Активний відпочинок, такий як організація подорожей до цікавих міст, туризм, екскурсії та різноманітні види мандрівок, має суттєвий вплив на здоров'я. У ТОВ "Асмако Україна" такі ініціативи спрямовані на підтримку професійного здоров'я персоналу, сприяють його збереженню та запобіганню професійному вигоранню.

Також у планах ТОВ "Асмако Україна" впровадити ідею створення спортзалу для співробітників, щоб вони могли витрачати свій вільний час на фізичні заняття. Крім того, кожен працівник отримує медичну страховку як частину корпоративних пільг на річницю його роботи в компанії.

Соціально-психологічний клімат у компанії виявляє позитивні тенденції. Наприклад, для співробітників регулярно проводяться різноманітні конкурси та акції, такі як «100 тисяч за ідею», автоквести, конкурси для дітей. Також існує широкий спектр тренінгів. У відділеннях та офісах наявна корпоративна кухня з кавою та чаєм, а також гейм-зони, які працюють під час обідньої перерви та поза робочим часом для відпочинку.

В святкові дні персонал отримує символічні подарунки, такі як сувеніри з символікою компанії (ручки, календарі, чашки, футболки та інші предмети), а також можливість періодично відвідувати різноманітні події, такі як спортивні заходи, театральні вистави або інші культурні заходи разом із діловими партнерами тощо.

В організації встановлено культуру взаємної поваги, порядності і толерантності, а також високий ступінь прагнення до вдосконалення та спільної роботи в команді. Основні принципи спілкування в ТОВ "Асмако Україна" визначаються повагою, чесністю та відкритістю. Компанія дотримується прозорих і справедливих принципів найму, а керівництво активно сприяє загальному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації свого персоналу. Формується атмосфера взаємного довіри, де помилки та проблеми відкрито

обговорюються, при цьому зберігається толерантний підхід. У 2021 році в ТОВ "Асмако Україна" було впроваджено систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу за методикою eNPS, яка проводиться що шість місяців.

У ТОВ "Асмако Україна" строго заборонено вчинення будь-яких дій, таких як залякування чи інші прояви, що суперечать законам та морально-етичним стандартам, такі як тиск, приниження, пліткування, переслідування тощо. Відношення до колег повинно базуватися на повазі та гідності. В компанії взагалі вважається абсолютно неприпустимими будь-які прояви залякування чи утиску на робочому місці. В особливості, наступні дії є неприпустимими: усні або письмові коментарі або "жарти" на релігійну тему, расові, етнічні чи гендерні відмінності, а також стосовно віку; фізичні або сексуальні залицяння чи прояви; використання погрозливих жестів або висловлення насильницького характеру; загрози вжиття насильства. Ці дії можуть бути походженням від колег, керівників, постачальників, підрядників або клієнтів. Відповідальність за збереження взаємоповаги на робочому місці покладається на кожного з них. Залякування та утискання є абсолютно неприпустимими.

У ТОВ "Асмако Україна" заборонено будь-яку форму дискримінації під час найму, визначення розміру оплати праці та руху по кар'єрній літері на підставі національності, політичних переконань, статі, віку, расової приналежності, релігії та інших характеристик, які не мають прямого відношення до виконуваної роботи. Працівники різних національностей, віровчень, расової та статевої приналежності та інших категорій отримують однакову оплату праці за однаковий обсяг роботи. Компанія категорично відкидає будь-які форми примусової та дитячої праці. Гарантується проведення колективних переговорів із представниками трудового колективу, обраними відповідно до чинного законодавства.

ТОВ "Асмако Україна" пропонує кандидатам на роботу:

- повний пакет соціальних гарантій відповідно до Кодексу законів про працю;
- медичне страхування;

- мобільний зв'язок;
- надання засобів індивідуального захисту, таких як маски, медичні рукавички, антисептики.

ТОВ "Асмако Україна" має за мету сформувати таку корпоративну культуру, в якій панує атмосфера взаємної підтримки і співпраці, відповідальності і фокусу на досягненні результатів. Кожен працівник активно вносить свій вклад, спрямований на досягнення найвищих результатів в роботі.

Звісно, як і в усьому, існують потенційні ризики для професійного успіху (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Перспективи та ризики у сфері професійного успіху.

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Професійна компетентність. 2. Менеджмент. Це люди, яких мотивує можливість вертикального кар'єрного зростання, а відтак і управління підлеглими, а також – висока винагорода та статус. 3. Безпека та стабільність. 4. Можливість кар'єрного росту навіть й через півроку, з чітким та успішним виконанням своєї роботи.	1. Можливо, повноцінний штучний інтелект створять вже скоро. Передбачувані ризики можуть стати реальними, коли ШІ зможе замінити людину і стане розумнішим. 2. Біоризик: поширення вірусів та епідемій.

*Джерело: Статут ТОВ "Асмако Україна" та перспективний план розвитку

Керівництво ТОВ "Асмако Україна" впевнене, що в майбутньому успішними визнаватимуться ті роботодавці, які проявляють турботу про своїх співробітників не лише на роботі, а й у всіх аспектах їхнього життя, включаючи розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя.

Гармонія між професійним та особистим життям виявляється і в тому, що працівники вільно обирають свій робочий графік; керівництво завжди враховує індивідуальні вподобання персоналу. Крім того, існують вакансії, для яких робочий час обмежений лише 4 годинами на день.

Крім того, компанія ТОВ "Асмако Україна" відповідально ставиться до екологічних питань, беручи на себе зобов'язання з охорони здоров'я людей, природи і природних ресурсів. У своїй діяльності компанія дотримується вимог чинних природоохоронних законів, нормативних актів і дозволів. У випадку,

якщо такі вимоги відсутні, компанія встановлює власні стандарти для збереження навколишнього середовища. ТОВ "Асмако Україна" реалізує екологічну політику в аспекті:

- зменшення використання води;
- ефективне використання енергоресурсів;
- зменшення обсягів відходів та підвищення їхньої переробки.

ТОВ "Асмако Україна" активно підтримує та впроваджує принципи розвитку та поширення екологічно чистих технологій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

3.1 Напрями вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці

Система мотивації персоналу – одне з найважливіших питань, розробка і впровадження на практиці подібної системи – дуже складний проект. На думку керівництва, стимулювання – це тактика вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників краще працювати за рахунок задоволення їх потреб.

З нашої точки зору, система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розміри і види винагород визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його умінь і компетенцій, при цьому враховується яку обіймає працівник посаду і її вартість на ринку праці. При формуванні мотиваційної політики компанії обов'язково слід: узгодити інтереси акціонерів і співробітників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей; підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці; надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу; підтримувати інноваційні пропозиції і дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що ми повинні, з одного боку, формувати мотивацію залучення, для того щоб до нас прийшли кращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає нам зберегти на підприємстві кваліфіковані кадри. Спочатку ми

провели діагностику наявної на підприємстві системи стимулювання; при цьому завдання було не просто констатувати «що є», а й поставити перед собою питання щодо того «як повинно бути?»:

Ми використовували різні шляхи пошуку відповідей на ці питання: проводили опитування груп робітників і фахівців, інтерв'ю керівників, вели постійний моніторинг основних показників результативності діяльності. Проаналізувавши зібрану інформацію, приступили до розробки структури системи стимулювання.

Система управління мотивацією персоналу компанії – це творчий продукт, розроблений нами на завдання керівництва підприємства (рис. 3.1). Ми розклали цей процес на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

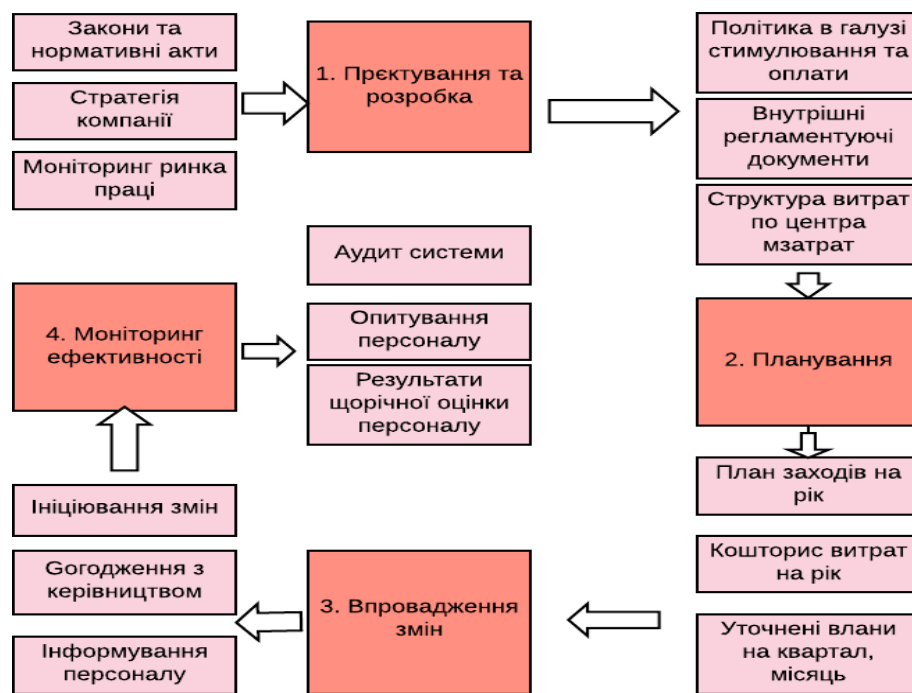


Рисунок 3.1 – Процес управління мотивацією

Джерело: побудовано автором на основі [36]

1. На вході першого етапу – розробки і проектування – державні законодавчі акти і вимоги, стратегія компанії, дані моніторингу ринку праці та різні зміни в системі корпоративного управління, внутрішніх нормативних актах

і т. п., Які підготовлені до цього періоду. На виході – корпоративна політика в області оплати праці. На підприємстві постійно відстежується, який вплив на мотивацію співробітників надає загальна стратегія підприємства. Від того, наскільки успішно працює підприємство, які результати виконання поставлених цілей, залежить, скільки воно може вкласти в своїх людей – через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвиток і навчання. Саме стратегія визначає розміри загальних витрат на працівників, формування політик в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Також необхідно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо співробітники знають і приймають цілі компанії, вони охочіше і частіше включаються в їх реалізацію. В такому збільшенні віддачі від персоналу ми бачимо непрямий прояв впливу стратегії компанії.

На цьому етапі ми проектуємо корпоративні політики в області оплати та стимулювання праці, розробляємо внутрішні регламентуючі документи, визначаємо структуру витрат за центрами витрат.

2. Головне, що ми робимо на етапі планування – складаємо бюджет витрат на персонал: по кожній його категорії, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (як з собівартості, так і з прибутку). При цьому враховуємо реальні зміни в змісті діяльності наших працівників і дані моніторингу ринку праці. Важливо враховувати реальний рівень зарплат, який диктується ринком, оскільки ми поставили перед собою завдання - мати конкурентну (як по галузі в цілому, так і серед мінських підприємств) заробітну плату.

Для того щоб грамотно вибудувати систему стимулювання, ми структуруємо персонал компанії:

- за державними регламентам: виділяємо категорії керівників (раніше ця група називалася ІТП – інженерно-технічні працівники), фахівців і службовців;
- за формою оплати праці: відрядна і погодинна.

Посади керівників і фахівців ми згрупували за ступенем їх впливу на кінцевий бізнес-результат: основний (заробляє гроші), що забезпечує(розробляє інструменти для заробляння грошей) і підтримує персонал. Також ми ранжували професії – відповідно до складності (відповідальністю) виконуваних на робочому місці функцій і ринковою вартістю трудових ресурсів, і сформували групи підрозділів – по бізнес-процесам і їх впливу на результат діяльності компанії.

Всі заходи і кошторису витрат на персонал ми плануємо на рік, крім того, складаємо уточнені плани на квартал і місяць. Далі ми захищаємо бюджет перед акціонерами.

3. На наступному етапі – впровадження змін – готуємо необхідні регламентуючі документи, вносимо зміни, яких вимагає контрактна форма найму, узгоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії і з профспілками. Далі доводимо плановані зміни до відома наших працівників і керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки і т. п.), Проводимо навчання керівників в необхідному обсязі.

Впровадження системи стимулювання ми розуміємо як процес змін, тому реалізуємо його у відповідності з вимогами до change management. Систему стимулювання неможливо впровадити «раз і назавжди». Змінюються плани компанії, ситуація на ринку праці, законодавство, приходять нові покоління людей, впроваджуються нові технології виробництва, зростає продуктивність праці. Це означає, що нам необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання (в тому числі і з урахуванням результатів щорічної оцінки співробітників і опитувань персоналу) і своєчасно її модернізувати.

4. Останній етап – моніторинг ефективності: ми постійно проводимо аудит системи мотивації, вносимо пропозиції щодо її удосконалення.

Всі зміни в системі стимулювання - нововведені внутрішні регламенти та положення – спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці. Ці механізми і інструменти дозволяють нам ефективно мотивувати працівників нашого підприємства, цілеспрямовано впливати на

якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості (у вигляді індивідуальної оплати), для того щоб регулювати деякі аспекти трудових взаємовідносин.

За формами і видами витрат систему мотивації можна розділити (рис. 2) на монетарну - тарифна оплата, компенсаційні виплати, що стимулюють доплати, преміювання за результати і бонуси і немонетарну, яка, в свою чергу, підрозділяється на що вимагає і не вимагає інвестицій (остання розподіляється адресно або безадресно). Сьогодні грошова (монетарна) складова системи оплати включає в себе: тарифну оплату; компенсаційні виплати; стимулюючі виплати; преміювання за результати; бонуси.

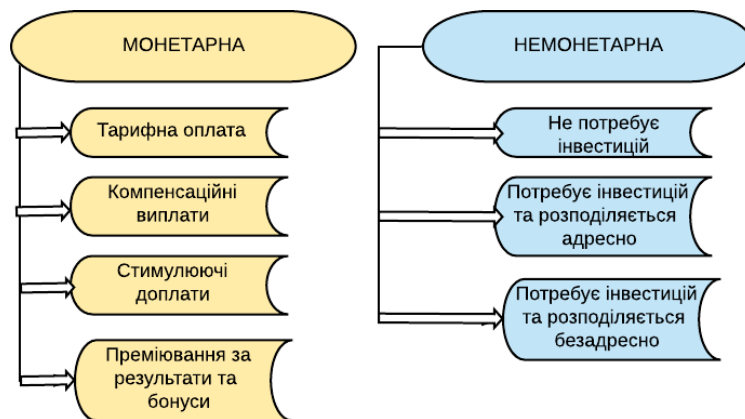


Рисунок 3.2 – Структура системи мотивації за формами і видами витрат

*Джерело: побудовано автором на основі [35]

Заробітна плата – це один з головних стимулюючих факторів для працівників. Тариф – це постійна частина оплати праці, в неї, крім тарифної ставки, включається надбавка до заробітної плати, яку ми нараховуємо виходячи з «вилки» по оплаті – від початкового рівня до зразкового. Більш того, цю надбавку ми моделюємо самостійно, використовуючи надані законодавством можливості та особливості діючих на підприємстві бізнес-процесів. В тарифну частину також входить і відрядний приробинок, тому що при виконанні завдання понад встановлену норму робітники-відрядники отримують додаткову заробітну плату.

Тарифна частина оплати праці на нашому підприємстві повністю будується на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС). Це інструмент, який дає нам держава для того, щоб забезпечити загальне регулювання оплати у всіх галузях економіки. Ми не маємо права змінювати ці базові співвідношення (як це можна робити, наприклад, розробляючи корпоративну систему грейдів). Єдиний параметр, на який ми можемо впливати, це розмір тарифної ставки першого розряду. Він встановлюється виходячи з можливостей компанії та ефективності її діяльності (при цьому зростання продуктивності праці обов'язково повинно випереджати збільшення заробітної плати). Всі наші професії і посади відповідають певному розряду тарифної сітки, міжтарифної різниця становить 7%. Тарифні ставки розраховуються відповідно до розрядів сітки: виходячи із ставки першого розряду і тарифного коефіцієнта. Встановлення «вилок» по оплаті - це вже творчість компанії, вони дають нам можливість заохочувати наших співробітників. З урахуванням всіх цих розрахунків складається штатний розклад, в якому прописано, скільки «коштує» кожна професія (професійна група) або посаду. Розробка корпоративної тарифної системи відбувається в наступній послідовності:

1. Встановлюємо розмір тарифної ставки першого розряду для різних категорій персоналу.
2. Визначаємо відповідність використовуваних тарифних розрядів і коефіцієнтів за професіями і посадами ЄТС.
3. Проводимо розрахунок тарифних ставок за розрядами ЄТС із застосуванням міжрозрядних співвідношень, коефіцієнтів по технологічних переходах.
4. Будуємо «вилки» тарифних ставок за розрядами залежно від угруповання професій і посад ЄТС.
5. Затверджуємо сітку тарифних ставок на підставі сітки коефіцієнтів для оплати персоналу.

Компенсаційні виплати пов'язані з впливом шкідливих і небезпечних факторів; ці регламенти вводяться відповідно до державних нормативів.

Наприклад, доплату за шкідливі умови праці можна ввести тільки після атестації робочого місця, тобто потрібно обґрунтувати – як саме шкідливі умови виробництва або інтенсивність праці впливають на здоров'я і працездатність людини.

Структура компенсаційних і стимулюючих виплат, їх розмір, механізм використання доплат і надбавок в нашій компанії визначені в Положенні по платі праці персоналу (рис. 3.3). Компенсаційні виплати пов'язані з умовами праці, які впливають на здоров'я людини. Стимулюючі доплати та надбавки ми відносимо до змінної частини виплат.

На наш погляд, головні з них – це надбавка за складність і напруженість праці та надбавка за професіоналізм.

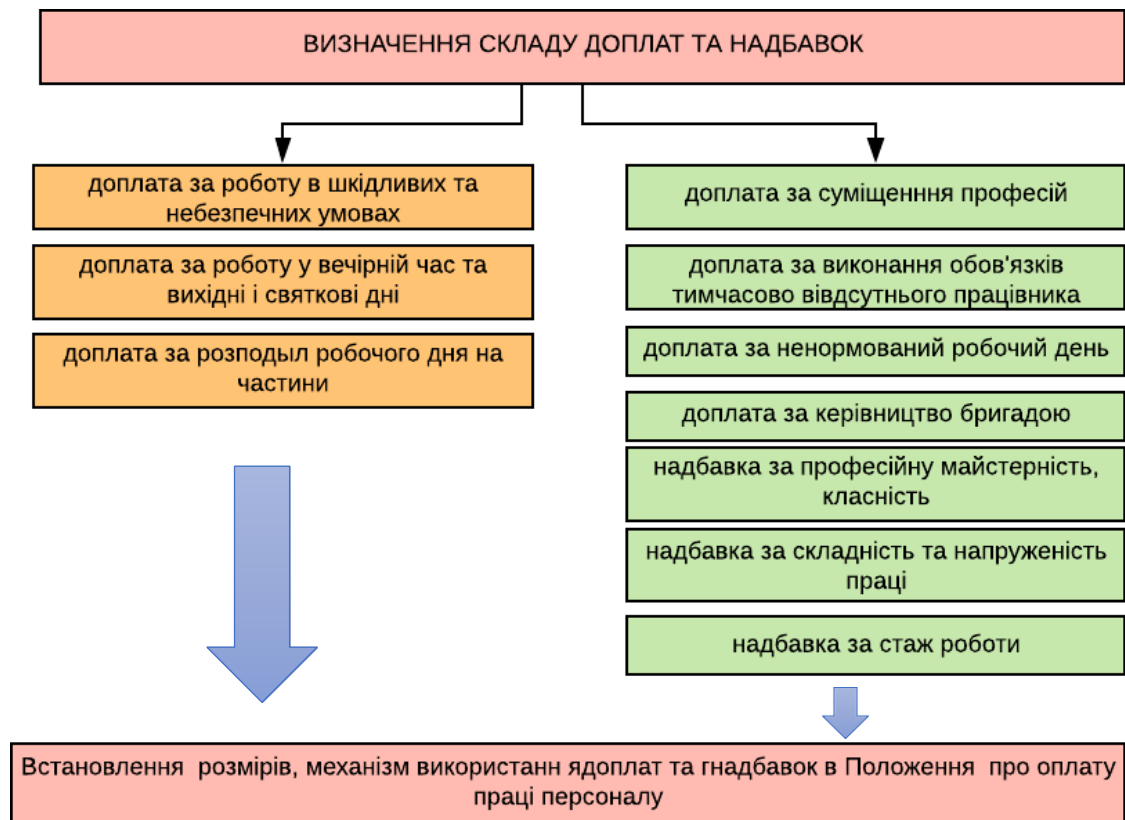


Рисунок 3.3 – Структура компенсаційних і стимулюючих виплат

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Як показує практика, у сучасних ринкових умовах оптимальне відношення постійної й змінної частини заробітної платні повинне складати 60% та 40% відповідно. Тільки таке відношення, коли постійна частина перевищує

змінну, примушує працівників виконувати план, аби, таким чином, одержати велику частину свого заробітку. А друга (змінна) частина встановлюватиме остаточну справедливість, позаяк у неї увійдуть тільки премії, що чітко дають зрозуміти, за що одержав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу чи цілого підприємства).

Бонусне преміювання поширюється на весь персонал компанії – за підсумками півріччя / року. Обсяг бонусної винагороди диференційований за розміром: в залежності від приросту обсягу продажів (по відношенню до минулого року). Він розраховується за певною формулою, в основі якої лежить розмір середньомісячної ставки, кількість тарифних ставок і певний коефіцієнт збільшення. Виконання галузевих нормативів незначно впливає на розмір премії, набагато більше вона залежить від досягнення стратегічних цілей компанії. Перевиконання плану також має незначний вплив на винагороду, оскільки ми в цьому не зацікавлені. Таким чином, кожна група персоналу отримує «свій» бонус, з урахуванням рівня управління, рівня посади і ступеня її впливу на кінцевий результат.

Найголовніше в системі преміювання за виконання ключових показників - технологія формування показників (рис. 4). Ми виділяємо кілька груп ключових показників ефективності – КПЕ: підприємства (обсяг продажів, рентабельність, чистий прибуток); окремих бізнес-процесів (стратегічний менеджмент, постійне вдосконалення і т. п.); підрозділів (вплив на результати бізнес-процесу, ефективність роботи підрозділу, рівень задоволеності замовника) і співробітників (внесок в результати підрозділу, компетенції, продуктивність, якість).

На сьогодні система грейдів і КПЕ – це дві якнайкращі системи розрахунків зарплат. У парі вони повністю уніфікують нарахування обох складових зарплати (постійну і змінну).

Аби працівник засвоїв умови, при котрих нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

1. мінімальну премію працівники отримають за внесок у

результати роботи підрозділу, а також за якість й кількість виконання й перевиконання зобов'язань (планів);

2. середню премію – за внесок у результати роботи компанії й за індивідуальні рекорди фахівцям;

3. максимальну премію, котра нараховується за рацпропозиції, впровадження котрих принесло компанії прибуток по факту.

В рамках цього управлінського підходу запропонована струнка система постановки загальних й індивідуальних цілей, розробки ключових показників ефективності (КПЕ) й механізми оцінки ефективності діяльності.

Відмінність від фіксованої заробітної платні (окладу) змінна частина на базі КПЕ стимулює найбільш якісне виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків, так й виконання стратегічних цілей компанії. Мотивація співробітника, орієнтована на стратегію, зрештою складається з набору КПЕ, за що він відповідає, й оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію.

Найголовніше у системі преміювання за виконання ключових показників – технологія формування показників (рисунок 3.4).

Впроваджуючи систему оцінювання за КПЕ, важливо дотримуватися вертикальної моделі планування складу критеріїв. Спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них. Директор встановлює критерії результативності задля керівників підрозділів й узгоджує їх з вищим керівництвом. Керівники підрозділів визначають КПЕ та їх вагу задля безпосередніх підлеглих, що, із свого боку, формують список критеріїв ефективності задля своїх підлеглих – так званий каскад КПЕ. Перелік показників бажано постійно поповнювати в зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, позицій й посад.

Задля того, аби детально розібратися у питанні впливу досягнення метина премію, яку співробітник одержить, необхідно детально розглянути типову формулу преміювання за результати досягнення КПЕ (без урахування прибуткового податку) Отже, можна відзначити, що розроблена на

досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Було реалізовано сучасний, комплексний підхід: врахованорегламентні вимоги держави, використано інструменти управління по цілях (КПЕ), надаються співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частини заробітної платні приблизно рівні. Це означає, що люди відчують себе достатньо впевнено, позаяк половина доходу їм гарантована – за умови виконання основних нормативів.

3.2 Створення та розвиток проекту щодо формування ефективної системи мотивації праці працівників ТОВ «Асмако Україна»

У процесі аналізу організації праці в ТОВ "Асмако Україна" було встановлено, що рівень системи заохочення працівників недостатньо високий та існують можливості для її покращення за додатковими напрямками. Виявлено кілька проблем у системі стимулювання персоналу, які потребують вирішення. У запропонованій схемі 3.1 подано відповідні заходи щодо усунення цих проблем.

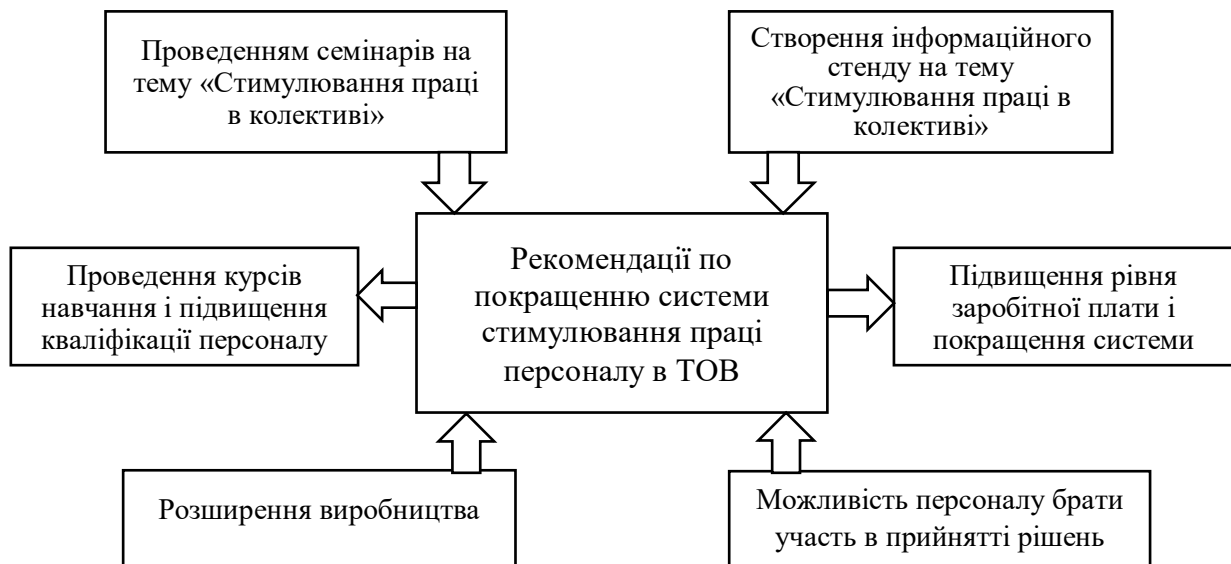


Рисунок 3.1 – Рекомендації з покращення системи стимулювання праці персоналу ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА"

*Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.1 - Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

№	Проблеми	Заходи	Дії і термін проведення
1	Низький рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу	1. Підвищення рівня заробітної плати і покращення системи преміювання	1. Підвищення з/п; 2. Преміювання по встановленому планом графіку;
2	Недостатньо високий рівень матеріальних і соціальних винагород	1. Нагородження похвальними листами і грамотами	1. Закупівля грамот і похвальних листів; 2. Нагородження в актовому залі
3	Низький рівень розвитку персоналу на підприємстві	1. Проведення семінарів на тему: «Стимулювання праці персоналу»; 2. Створення інформаційного стенду на тему «Стимулювання праці персоналу»; 3. Проведення курсів навчання і підвищення кваліфікації персоналу.	1. Протягом 4 місяців; 2. Створення за 1-2 тижня, передбачено щомісячне оновлення; 3. Стажування на інших підприємствах, залучення спеціалістів зі сторони (один раз на рік).
4	Обмеження персоналу у прийнятті самостійних рішень	1. Можливість персоналу брати участь у прийнятті рішень.	1. Участь персоналу певних категорій в нарадах; 2. Можливість розгляду ідей і пропозицій співробітників.

*Джерело: Складено автором

Впровадження запропонованих нами заходів сприяє удосконаленню та розвитку системи заохочення праці працівників підприємства ТОВ "Асмако Україна" з урахуванням специфіки діяльності підприємства та тієї ситуації що відбувається в країні. Це сприяє зміцненню стійкості підприємства та відкриває нові можливості. Для реалізації цих заходів необхідно провести оцінку їхньої соціально-економічної ефективності, як зазначено в таблиці 3.1.

Ризики притаманні діяльності будь якого підприємства та спеціалізації, тим більше коли мова йде про мотивацію праці працівників підприємства. Мотиваційні виплати залежать від розміру отриманого доходу та продуктивності праці. Великий вплив на мотиваційні виплати має та ситуація в якій знаходиться сьогодні держава. Проаналізуємо можливі ризики, пов'язані з запропонованими заходами у ТОВ "Асмако Україна" як наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Можливі ризики підприємства при розробці мотиваційних заходів

№	Ризик (можлива подія з негативними наслідками)	Очікуємі наслідки від настання ризику	Заходи з попередження настання ризику	Дії у випадку настання ризику
1	Невиправдане підвищення витрат на персонал	Дірка в бюджеті підприємства	Постійний облік витрат на персонал	Скорочення витрат на персонал, використання залучених коштів
2	Ризики, що пов'язані з невірною оцінкою праці персоналу	Розлад в колективі	Виявлення дійсних претендентів на звання кращого, а також увага усім співробітникам зі сторони керівництва	Регулювання конфліктів, проведення психологічних тренінгів
3	Невірне сприйняття інформації з питань стимулювання	Помилки в роботі персоналу	Своєчасне інформування по питанням стимулювання	Проведення повторних інструктажів
4	Прийняття невірного рішення, розгляд програвшої ідеї	Втрати прибутку, конфлікти з партнерами	Досконала проробка ідеї і рішення перед її прийняттям	Регулювання конфліктів з партнерами, корегування дій

*Джерело: розроблено автором

Розумним кроком буде започаткування впровадження прогнозованих заходів із самого початку наступного звітного періоду. Згодом ми проаналізуємо графік щодо реалізації проекту у світлі запланованих до проведення заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Графік реалізації проекту

№	Назва задачі	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення
1	Підвищення рівня заробітної плати і покращення системи преміювання	6 місяців	01.01.2024	30.06.2024
2	Нагородження похвальними грамотами і листами	1 тиждень	01.06.2024	07.06.2024
3	Проведення курсів навчання та підвищення кваліфікації персоналу	4 місяці	01.07.2024	31.10.2024
4	Можливість персоналу брати участь у прийнятті рішень	На протязі усієї роботи підприємства		

*Джерело: Складено автором

Рекомендується проводити практично всі заходи на протязі всього строку діяльності ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА". Це сприяє ефективному розвитку організації в перспективі

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

З наших досліджень формується узагальнення, що система заохочення співробітників у ТОВ "Асмако Україна" недостатньо ефективно працює та потрібен їй перегляд та коригування. Запропоновані нами дії щодо оздоровлення системи праці сприятимуть покращенню процесу стимулювання на даному підприємстві, а також стимулюватимуть активність та підвищення ефективності праці працюючих.

За період дослідження середньорічний обсяг чистого прибутку склав 261 тис. грн., а річний фонд заробітної плати колективу – 1118,4 тис. грн. Заплануємо підвищення заробітної плати на 15 %, що є реальним заходом щодо підвищення добробуту працівників підприємства.

Таблиця 3.4 - Бюджет проекту по витратах на покращення матеріального стану працюючих на ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА"

№	Назва задачі	Сума, т. грн.	Джерело фінансування		Разом
			залучені кошти	власні кошти	
1	Підвищення заробітної плати (15%)	168	-	+	168
2	Преміювання за встановленим по плану графіком	70	-	+	70
3	Закупівля грамот та похвальних листів	6	-	+	6
4	Проведення семінарів на тему: «Стимулювання праці персоналу»	5	-	+	5
5	Створення інформаційного стенду на тему: «Стимулювання праці персоналу»	5	-	+	5
6	Стажування на інших підприємствах	12	-	+	12
7	Участь персоналу в виробничих нарадах	0	-	-	-
8	Можливість розгляду ідей і пропозицій персоналу	0	-	-	-
	Разом	266		266	266

* Джерело: розрахунки автора

Проаналізувавши інформацію про витрати ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" на підвищення добробуту працівників у таблиці 3.4, можна стверджувати, що фінансові витрати підприємства на вдосконалення системи мотивації персоналу оцінюються у сумі 266 тис. грн.

Оцінюючи ефективність запланованих заходів необхідно визначити період окупності. Ми проведемо розрахунок загальної економічної ефективності рішень щодо проекту, визначаючи абсолютний розмір прибутку, який буде отримано у процесі впровадження проекту та обчислимо норму прибутку.

$$П = Ц - С \quad (3.1)$$

де:

П – абсолютна величина прибутку, грн.

Ц – вартість виробленої продукції (робіт, послуг) у цінах реалізації, грн.

С – собівартість виробленої продукції (робіт, послуг), що відображує сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти, трудові ресурси для впровадження нових технологій, грн.

$$П = 10217 - 9924 = 293 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K_o / E \quad (3.2)$$

де:

T_o – термін окупності загальних капітальних вкладень, років;

Е – економічна ефективність капітальних вкладень в процес виробництва, тис.грн.

$$T_o = 266000 \text{ грн} / 293000 \text{ грн} = 0,91$$

Всі заходи, що пропонуються, ефективні, і згідно з проведеними розрахунками, вони окупляться протягом менш ніж року.

Тепер розглянемо соціальні аспекти ефективності даного проекту:

1. система заохочення персоналу перебуває в недостатньо високому рівні розвитку;

2. рівень матеріальної винагороди не досягає оптимального розміру. З розширенням виробництва у ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" збільшиться обсяг прибутку, що у свою чергу дозволить підвищити заробітну плату працівників та покращити систему преміювання, підвищивши тим самим ступінь стимулювання праці на підприємстві;

3. рівень підготовки та розвитку персоналу для підприємства залишає бажати кращого. Створення інформаційного стенду та проведення семінарів на тему "Управління мотивацією поведінки персоналу" сприяють покращенню підготовки співробітників у цих питаннях та підвищенню їхнього рівня проінформованості;

4. обмеження у творчому процесі та самостійних рішеннях присутнє. Надання співробітникам можливості самостійного прийняття рішень та активного обговорення нових ідей керівництвом ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" дозволить персоналу проявити свій творчий потенціал, що відкриє нові перспективи для підприємства.

Соціальна ефективність проекту у ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" виявляється у можливості досягнення позитивних результатів та запобігання негативним соціальним змінам на підприємстві.

Серед позитивних змін можна назвати такі:

- забезпечення працівникам гідного рівня життя, включаючи сприятливі умови праці, адекватну заробітну плату та необхідні соціальні послуги;

- розвиток та підтримка індивідуальних здібностей працівників підприємства;

- надання певного ступеня свободи та самостійності, що включає можливість прийняття рішень, вибір методів виконання завдань, визначення графіка роботи та її інтенсивності і так далі. Для запобігання негативним аспектам можна виділити такі дії: запобігання впливу на особистість (присутність інтелектуальних та моральних напружень).

Надалі необхідно надати можливість навчання персоналу підприємства у сфері соціальних навичок:

1. навчання, спрямоване на осіб, які бажають розвинути необхідні вміння та методи для успішних переговорів, навички ведення діалогів;
2. навчання ефективним методам класифікації та планування виконання поставлених завдань з метою управління часом, що робиться компанією;
3. емоційний інтелект відбиває здатність людини усвідомлювати свої емоції та керувати почуттями з метою ефективного вирішення проблем. На початку ХХ століття інтерес до емоційного інтелекту зріс через нездатність класичних тестів на IQ пояснити характеристики мотивації та поведінки;
4. навички управління конфліктами залишаються актуальними широкого кола людей, оскільки конфлікти можуть виникнути чи бути неминучими у командах будь-якого типу. Знання з управління конфліктами можуть бути використані співробітниками для розпізнавання та запобігання можливим конфліктам. При аналізі системи стимулювання у ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" важливо врахувати, що успіх співробітників у цій організації тісно пов'язаний з ефективністю як матеріального, так і морального заохочення праці, а також об'єктивною оцінкою трудової активності персоналу. Працівники, які мають мотивацію і працьовитість у прагненні досягти своїх індивідуальних і корпоративних цілей, є значною конкурентною перевагою для компанії. Особистий інтерес кожного співробітника впливає результати роботи організації зрештою. Саме з цієї причини у ТОВ "Асмако Україна" особлива увага приділяється системі заохочення та мотивації праці персоналу. У розділі третьому нашого дослідження ми проаналізували питання щодо стимулювання праці співробітників у ТОВ "Асмако Україна", виявили низку конкретних проблем та запропонували комплекс заходів для їх вирішення. Також надали організаційно-економічне обґрунтування впровадження цих заходів для покращення системи стимулювання праці в організації та розрахували період окупності, який виявився меншим за рік.

ВИСНОВКИ

В нашій країні спостерігається зміна потреб працівників на фоні розвитку соціальних відносин в суспільстві. У сучасній економіці стимулювання персоналу не обмежується лише матеріальними заходами винагородження, а спрямоване на розвиток особистості працівника та формування в нього інтересу до успіху підприємства в цілому.

Механізм впливу на трудову активність здійснюється через систему стимулів до праці. Система стимулювання відіграє ключову роль у організації діяльності підприємства, оскільки спрямована на мотивацію персоналу до ефективної та якісної праці. Ця праця не лише компенсує витрати роботодавця на організацію виробничого процесу та виплату заробітної плати, але й дозволяє отримати певний прибуток.

В наш час стимулювання трудової діяльності є ефективним лише у випадку, коли управлінські структури досягають певного рівня ефективності та виправдовують всі витрати, вкладені в персонал.

Дотримуючись всіх принципів стимулювання праці, можна отримати необхідний результат від працівника, оскільки це сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається в збільшенні продуктивності праці та якості виробництва. Також формується активна життєва позиція та високоморальний громадський клімат в колективі. У певних випадках рівень зацікавленості в організації досягає достатньо високого рівня, і в такому випадку персонал бере участь у справах організації, виконує необхідні дії, не чекаючи або навіть не отримуючи будь-якого стимулюючого впливу.

Виходячи з цього, можна висловити, що формування потреб та, в кінці кінців, розвиток особистості обумовлені розвитком і стимулюванням праці в суспільстві.

Після аналізу документів, проведення анкетування та опитування в ТОВ "АСМАКО УКРАЇНА" було виявлено кілька проблем у системі стимулювання праці персоналу:

1. Система стимулювання праці персоналу потребує подальшого розвитку.
2. Рівень матеріальних та соціальних винагород не досягає достатньо високого рівня.
3. Розвиток персоналу в організації виявився низьким.
4. Присутні обмеження для персоналу в плані творчості та самостійних рішень.

Для досягнення максимальної ефективності у ТОВ "Асмако Україна" " важливо впроваджувати систему стимулювання праці персоналу. У сучасних умовах ринку та економіки всі методи управління будуть продовжувати розвиватися, що підвищить ефективність та результативність економічних стимулів. Це дозволить забезпечити кожного працівника та колектив ТОВ "Асмако Україна" такими економічними умовами, при яких буде можливість максимально поєднати особисті інтереси з робочими цілями.

Аналізуючи систему стимулювання в ТОВ "Асмако Україна" важливо враховувати, що продуктивність персоналу цієї організації безпосередньо залежить від ефективності матеріального і морального стимулювання праці, а також від об'єктивної оцінки працездатності персоналу.

Особистий інтерес кожного працівника організації впливає на результати діяльності організації в кінцевому підсумку. Тому в ТОВ "Асмако Україна" " велика увага повинна бути приділена системі стимулювання праці персоналу. В зв'язку з рядом конкретних проблем, ми розробили комплекс заходів, необхідних для їх вирішення. Крім того, ми надали організаційно-економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення рівня стимулювання праці персоналу організації (266 тис. грн.) та розрахували строки їх окупності, які склали менше 1 року.

Наші пропозиції допоможуть покращити процес стимулювання в цій організації, а також сприятимуть активності та підвищенню продуктивності праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34–37
2. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
3. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнарод-й наук. журнал «Науковий огляд»*. 2017. Т.6, № 5. С. 64-69.
4. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018. С.240
5. Бородатий В.П. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. екон. спец. К.:, 2017. 270 с.
6. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А.Іваннікова К. : Професіонал, 2018. 384с.
7. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 20.10.2023)
8. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
9. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації на основі вдосконалення оплати праці. *Синергія Наук*. 2020. № 54. С. 379–392.
10. Державна служба статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2023)
11. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.
12. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100
13. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль:

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193–198.

14. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

15. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.

16. Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 15.10.2023)

17. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: [https://kerivnyk.info/2016/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%2020сукупність%20взаємозв,цілей%20діяльності%20підприємства%20\(організації\).](https://kerivnyk.info/2016/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%2020сукупність%20взаємозв,цілей%20діяльності%20підприємства%20(організації).) (дата звернення 18.10.2023)

18. Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2017. 556 с.

19. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2018. 176 с.

20. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html> (дата звернення 20.10.2023)

21. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209

22. Мочерний С. В. Економ. словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367с.

23. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Х. : ХНУ, 2016. 210 с.

24. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 15.10.2023)

25. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
26. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації»*. Х. : ХНЕУ, 2017. С. 67-71.
27. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 341-346.
28. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу: веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyidlya-personalu> (дата звернення 17.10.20231)
29. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
30. McGregor D. The human side of enterprise. *Reflections*, 2000, 2(1), 6-15.
31. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. Warszawa, 2001 r. 454 s.
32. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
33. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. 269 c.
34. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911
35. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

ДОДАТКИ

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АСМАКО УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)

Коди	2021	01	01
за ЄДРПОУ	39562498		
за КОАТУУ	3222480804		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	28.93		

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну

Середня кількість працівників, осіб 5

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Київська, буд. 98/2, с. ЛЮБИМІВКА, КІЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07321

4617617

1. Баланс на
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :			
первісна вартість	1010	641,4	1 776,1
знос	1011	880,7	2 261,0
Інші необоротні активи	1012	(239,3)	(484,9)
Усього за розділом I	1090	-	-
II. Оборотні активи	1095	641,4	1 776,1
Запаси			
Поточна дебіторська заборгованість	1100	105,3	82,9
Гроші та їх еквіваленти	1155	203,0	244,6
Інші оборотні активи	1165	65,6	63,6
Усього за розділом II	1190	377,8	40,8
Баланс	1195	751,7	431,9
	1300	1 393,1	2 208,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1400	3,0	3,0
Неоплачений капітал	1420	692,5	1 018,8
Усього за розділом I	1425	(-)	(-)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1495	695,5	1 021,8
III. Поточні зобов'язання	1595	-	-
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1600	43,6	150,2
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом	1615	49,8	143,7
розрахунками зі страхування	1620	113,8	72,3
розрахунками з оплати праці	1625	4,0	1,7
Інші поточні зобов'язання	1630	14,7	6,1
Усього за розділом III	1690	471,7	812,2
Баланс	1695	697,6	1 186,2
	1900	1 393,1	2 208,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020Форма № 2-мс
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 777,9	5 458,0
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 777,9	5 458,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 593,7)	(4 521,4)
Інші витрати	2165	(786,3)	(575,7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 380,0	5 097,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	397,9	360,9
Податок на прибуток	2300	(71,6)	(65,0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	326,3	295,9

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Загородній
Максим
Федорович

Загородній Максим Федорович

(ініціали, прізвище)

Загородній Максим Федорович

(ініціали, прізвище)

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АСМАКО УКРАЇНА"	2022 01 01	39562498
Територія КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	UA320801300900803
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	94
Вид економічної діяльності Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб 5	за КВЕД	28.93
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон: вулиця Київська, буд. 98/2, с. ЛЮБИМІВКА, КІЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07321		4617617

1. Баланс на **31 грудня 2021** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 776,1	1 795,6
первісна вартість	1011	2 261,0	3 337,7
знос	1012	(484,9)	(1 542,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 776,1	1 795,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	82,9	1 281,3
Поточна дебіторська заборгованість	1155	244,6	547,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	63,6	79,0
Інші оборотні активи	1190	40,8	89,4
Усього за розділом II	1195	431,9	1 996,9
Баланс	1300	2 208,0	3 792,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	3,0	3,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 018,8	1 330,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 021,8	1 333,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	150,2	1 156,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	143,7	915,4
розрахунками з бюджетом	1620	72,3	73,9
розрахунками зі страхування	1625	1,7	5,3
розрахунками з оплати праці	1630	6,1	34,7
Інші поточні зобов'язання	1690	812,2	273,6
Усього за розділом III	1695	1 186,2	2 459,2
Баланс	1900	2 208,0	3 792,5

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2021**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 561,3	8 777,9
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	9 561,3	8 777,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 630,1)	(7 593,7)
Інші витрати	2165	(551,3)	(786,3)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(9 181,4)	(8 380,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	379,9	397,9
Податок на прибуток	2300	(68,4)	(71,6)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	311,5	326,3

Керівник

Головний бухгалтер

Електронний

(підпис)

(підпис)

ЕПТ Загородній
Максим
Федорович

ЗАГОРОДНІЙ Максим Федорович

(ініціали, прізвище)

ЗАГОРОДНІЙ Максим Федорович

(ініціали, прізвище)

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АСМАКО УКРАЇНА"	Дата(рік,місяць,число)	2023 01 01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	39562498
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA320801300900803
Вид економічної діяльності	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	28.93
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Київська, буд. 98/2, с. ЛЮБИМІВКА, КІСВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07321		4617617

1. Баланс на **31 грудня 2022** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 795,6	2 664,9
первісна вартість	1011	3 337,7	5 343,4
знос	1012	(1 542,1)	(2 678,5)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 795,6	2 664,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 281,3	4 623,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	547,2	1 158,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	79,0	791,7
Інші оборотні активи	1190	89,4	1 120,0
Усього за розділом II	1195	1 996,9	7 693,4
Баланс	1300	3 792,5	10 358,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	3,0	3,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 330,3	1 475,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 333,3	1 478,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	1 210,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 156,3	1 156,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	915,4	5 669,3
розрахунками з бюджетом	1620	73,9	31,9
розрахунками зі страхування	1625	5,3	-
розрахунками з оплати праці	1630	34,7	-
Інші поточні зобов'язання	1690	273,6	812,2
Усього за розділом III	1695	2 459,2	7 669,7
Баланс	1900	3 792,5	10 358,3

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 287,8	9 561,3
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	9 287,8	9 561,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 562,9)	(8 630,1)
Інші витрати	2165	(2 547,7)	(551,3)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(9 110,6)	(9 181,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	177,2	379,9
Податок на прибуток	2300	(31,9)	(68,4)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	145,3	311,5

ЕП Загородній
Максим
Федорович

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЗАГОРОДНІЙ Максим Федорович

(ініціали, прізвище)

ЗАГОРОДНІЙ Максим Федорович

(ініціали, прізвище)