

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

"Управління мотивацією та стимулюванням праці на промисловому підприємстві  
(на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)"

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва

Шифр: ДРБА 017235.01.04.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАм-21-1 Владислав КУРЕНСЬКИЙ  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2022р.

## АНОТАЦІЯ

Куренський В.Д. Управління мотивацією та стимулюванням праці на промисловому підприємстві (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)". Керівник роботи – Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 63с., 8 рисунків, 16 таблиць, 21 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПРАЦЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ.

Розглянуто матеріал про управління мотивацією та стимулювання праці персоналу. Визначено сутність та теоретичні аспекти понять «мотивація» та «стимулювання праці». Досліджено методи підвищення ефективності мотивації, роль стимулів та сформовані висновки.

Проведено аналіз ТОВ «НЕЙЛ», аналіз основних техніко-економічних показників, аналіз мотивації та стратегічний аналіз підприємства та сформовано висновки.

Для підвищення мотивації та стимулювання праці діяльності ТОВ «НЕЙЛ» запропонований перелік інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема: гнучка оплата праці, прозоре преміювання, введення можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту, тощо.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ .....	6
1.1 Поняття та теоретичні основи мотивації та стимулювання праці. ....	6
1.2 Теорії мотивації та класифікація сучасних методів стимулювання праці .....	10
1.3 Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової діяльності підприємства .....	16
2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ» .....	25
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності.....	25
2.2 Аналіз стану фінансових показників .....	34
2.3 Аналіз соціально-психологічної підсистеми.....	36
2.4 Аналіз мотивації та стимулювання праці .....	39
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	43
Висновок до другого розділу .....	47
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ».....	49
3.1 Нематеріальні фактори стимулювання праці на підприємстві. ....	49
3.2 Матеріальні фактори стимулювання праці на підприємстві. ....	53
ВИСНОВКИ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

Необхідною умовою існування та розвитку суспільства є праця як цілеспрямована діяльність людей, спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Одним із компонентів роботи є процес її мотивації. Мотиваційна система характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або весь трудовий колектив до досягнення індивідуальних і загальних цілей компанії або організації.

Тема є актуальною в наш час, бо проблема стимулювання праці набула окремої важливості, вирішення суспільних проблем можливе лише за умови створення адекватної раціональної мотиваційної бази, спроможної спонукати персонал до трудової діяльності. Мова йде про використання таких методів особистого стимулювання, які б сприяли високій ефективності їхньої праці. Сьогодні матеріальне заохочення працівників промислових підприємств, як основна складова загальної мотиваційної системи, значною мірою набула ознак колишньої адміністративно-командної системи управління. Через відсутність прямої залежності розміру винагороди від результатів роботи працівників підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою основну функцію – стимулюючи та стала простою надбавкою до посадового окладу. Тим не менш, звичайних фінансових стимулів не завжди достатньо для мотивації співробітників, оскільки мотивація охоплює набагато більше аспектів, ніж проста винагорода.

Системи ефектів мотивації та побудова методів і механізмів реалізації мотивації пов'язані з підвищенням продуктивності трудової діяльності висвітлювались в працях економістів-класиків А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Афоніна, Р. Оуен, Д. МакГрегор, А. Врума, також темі мотивації працівників присвятили вітчизняні вчені такі як Зеленко Г.І., Колот А.М., Ромашов О.В., Юрчишин В.В. і т.д.

Завданнями даної дипломної роботи є: дослідження теоретичних аспектів, теорій мотивації та стимулювання праці; врахування їх методологічної цінності;

Визначення методів підвищення ефективності та реалізації мотиваційних процесів.

Об'єкт дослідження – мотивація та стимулювання праці.

Предмет – основні принципи функціонування мотивації та стимулювання праці та управління ними на ТОВ «НЕЙЛ»

Мета роботи - вивчення, аналіз та покращення стимулювання та мотивації праці на прикладі ТОВ «НЕЙЛ». Пропозиції щодо забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації. Аналіз стану мотивації та показників стимулювання на підприємстві.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ

## 1.1 Поняття та теоретичні основи мотивації та стимулювання праці.

Перехід України до ринкової економіки змушує вітчизняні компанії працювати в конкурентному середовищі, знаходити та розширювати свої «ніші» на ринку товарів і послуг, освоювати нові типи економічної поведінки та постійно утверджувати свою конкурентоспроможність. Це потребує збільшення внеску кожного працівника у досягнення цілей компанії, тому актуальним стає питання мотивації працівників українських підприємств. Адже, мотивувати співробітників компанії на ефективну роботу можна лише за наявності належної мотиваційної основи.

З 1900 по 1910 рік Шопенгауер у своїх статтях вперше ввів у науковий обіг слово «мотивація». Еволюція поняття «мотивація» пройшла певні історичні етапи - від політики «батога і пряника» (покарання та винагорода) до «концепції кадрів» (співробітник тут розглядається як ключова фігура).

В економічній літературі поняття «мотивація працівників» тлумачиться по-різному, хоча визначення загалом багато в чому схожі. Річард Л. Дафт, відомий американський експерт з менеджменту, вважає, що мотивація - це сила, яка існує всередині або поза людським тілом, яка може стимулювати ентузіазм і наполегливість людей у виконанні певних речей. «Мотивація співробітників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення організаційних цілей», - зазначив він.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання до дій у собі та інших для досягнення особистих і організаційних цілей.

Р. Гріффін, В. Яцура пояснюють мотивацію як перелік факторів, що визначають поведінку людей.

Колот А.М. вважає, що «мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.»

Різноманітність думок підтверджує, що мотивація є складним процесом, ефективність якого вимірюється за результатами діяльності компанії.

Таблиця 1.1 - Визначення економічної сутності поняття «мотивація» [24].

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	«Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або ж цілей організації»
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є.	«Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання тих чи інших дій»
Діденко В.М.	«Мотивація – причина, яка змушує індивіда до діяльності для досягнення певної цілі, наявність інтересу та цілі до цієї діяльності і способи її виконання»
Крамаренко В.І.	«Мотивація – перелік внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що змушують людину до діяльності і додають їй діяльності спрямованості»
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	«Мотивація – психологічна готовність індивіда докладати зусилля для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певних»
Зенирова А.	«Мотивація – процес впливу на індивіда з ціллю здійснення певного переліку дій через пробудження тих чи інших мотивів та цілей»

Одне із найпопулярніших визначень мотивації є доволі простим: «Мотив — це внутрішня цінність діяльності».

Мушкін І. розглядає сенс мотивації з точки зору менеджменту. Зокрема, він вважає, що мотивація - це:

- 1) функція менеджменту, яка створює у підлеглих заохочення до праці з максимальною прибутковістю;
- 2) прямий і опосередкований вплив на зміну орієнтації та інтересів персоналу.

Соціологія визначає поняття "мотивація" як:

1. Осмислення індивідом ситуації, аналіз та втілення різних моделей поведінки, результати цієї поведінки та формування мотивів.

2. Відносно стабільна система стимулів та мотивів, що визначає поведінку суб'єкта або ж суб'єктів дослідження.

Економічний словник інтерпретує концепцію мотивації як зовнішній або внутрішній запит суб'єкта до діяльності задля досягнення цілей, наявність інтересу й методи спонукання [6].

На думку Уткіна Є.А., «мотивація - це стан особистості, що визначає рівень активності й спрямованості дій людину в певній ситуації» [7].

Зайцев Г.Г. визначає поняття наступним чином: «мотивація - це спонукання до інтенсивної діяльності особистостей, колективів, груп, зв'язане із прагненням задовольнити конкретні потреби» [8].

Провівши аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів, для визначення наукового визначення «мотивації» можна сказати: визначення мотивації, так чи інакше, подібні в одному: під мотивацією розуміються певні функціональні рушійні сили, що визначають схеми поведінки людей. З одного боку на це впливає спонукання, нав'язане ззовні, з іншої сторони - самоспонукання, тобто поведінка людини завжди мотивована.

Мотивувати співробітників означає торкатись до їх суттєвих інтересів, усвідомлювати інші потреби в чомусь. Характеристику процесу мотивації можна об'яснити за допомогою набору понять, які виділяє Страхова О.А.: потреби, мотиви, стимули, отримана винагорода [9].

Мотивація є процесом заохочення кожного працівника до активної діяльності для задоволення як своїх потреб так і досягнення потреб та цілей які надає організація.

Основні завдання мотивації:

1. Розуміння у кожного працівника важливості мотивації в процесі праці, відповідальності та важливості виконуваної ним роботи;
2. Навчання співробітників і керівників психологічним інструментам задля комунікації безпосередньо всередині організації;
3. Формування підходів до менеджменту у кожного керівника з вико-

ристанням сучасних нормативів які будуть забезпечувати високий рівень мотивації.

Однак для вирішення цих проблем необхідний аналіз таких явищ:

1. Мотиваційних процесів в організаціях та їх структурах.
2. Взаємозалежність групової та індивідуальної мотивації.
3. Зміни які сприяють збільшенню або зменшенню мотивації діяльності людини. [2]

Першим і найпоширенішим мотиваційним методом була так звана політика «батога і пряника». Подібний метод існує дуже довго та використовувався для досягнення бажаних показників роботи і тривалий час існував в умовах адміністративно-командної системи.

Цей метод був ефективним при повторних регламентних операціях, незначній істотній частині роботи, неможливості зміни місця роботи (з різних причин), а також в умовах бригадних і колективних договорів, де мала практику дія регламентованих надлишок та утримань. [2]

Із зростанням ролі людського фактору стали з'являтися психологічні методи підвищення мотивації. Ці методи засновані на твердженні про те, що основним фактором є не тільки матеріальна винагорода за працю, а й нематеріальні стимули, такі як самооцінка, визнання колективом, моральне задоволення від роботи, гордість за компанію. [3]

Зміст того, що може мотивувати людину в принципі, буквально безмежний, тому що все, що робиться і виробляється суспільством, як у матеріальній, так і в духовній сферах, в кінцевому підсумку робиться людьми, які однаково віддані різним видам діяльності і керуються різними мотивами.

В свою чергу, стимулювання праці є одним із загальних методів соціального управління, що впливає на поведінку і діяльність людей, соціальних груп та трудових колективів. Важливо наголосити, що робітникам потрібна воля для вибору тієї чи іншої стратегії і тактики поведінки у сфері праці. Ступінь цієї свободи прогресує з переходом від командно-адміністративної системи управління народним господарством до ринкової. Поняття «стимулювання праці» включає

всі методи мотивації, впливу та винагороди, що застосовуються в управлінні, включаючи адміністративне, економічно-матеріальне і соціальне регулювання.

Стимулювання є ефективним інструментом в менеджменті компанії, якщо політика стимулювання є науковою та раціональною та розглядає внутрішній і зовнішній фактори зовнішнього середовища. На цьому повинна базуватися практика розробки політики стимулювання, яка дає підставу для визначення бази заохочення і системи стимуляції. Заохочення є вужчим поняттям, ніж стимули, і вони впроваджуються як частина загальної політики мотивації. Тому, на відміну від мотивації, властивістю мотивації є, її тривалість, та мотивування робітників, застосовуючи мотиваційні стимули до їх роботи з належною ретельністю для підвищення їх продуктивності та ефективності.

## 1.2 Теорії мотивації та класифікація сучасних методів стимулювання праці

Під впливом сучасних провідних теорій корпоративної мотивації склалася нова філософія керування персоналом, яка відображає традиційні та нетрадиційні підходи до впливу на поведінку людей. Розглянувши найпоширеніші методи трудової мотивації, можна виявити найефективніші.

Матеріальні винагороди - періодичні (щомісячні, квартальні) або одноразові (річні) кошти що виплачується працівникам, які визначені в компанії або на основі оцінок показники та умови їх виробничої, підприємницької, торговельної чи комерційної діяльності. Матеріальна винагорода включає: заробітну плату (зазвичай більша частина із загальної винагороди працівників); надбавки, доплати та премії, розподіл прибутку тощо.

Система матеріального стимулювання створюється на основі комплексного моніторингу економічних інтересів працівників з урахуванням умов праці та побуту, сімейного стану та трудової кваліфікації працівників і є ефективним

механізмом реалізації поєднання матеріальних інтересів і праці та продуктивності праці працівників.

Зарплата – певний набір інструментів, що використовуються для мотивації співробітників компанії. Підприємство відшкодовує працівникам фактичні та орієнтовні витрати, пов'язані з різними чинниками, наприклад з переїздом (транспорт, квартплата, харчування, одяг) надає соціальні пільги (навчання, відпустки). Компенсація також може мати форму: транспортних витрат, орендної плати за кордоном (оплата житла); оплати витрат на житло у вашій країні; витрат на освіту дітей, відпусток та збільшення тривалості відпустки.

Нематеріальне заохочення є стандартною формою розвитку стимулювання співробітників без застосування економічних методів (подяка, відзначення ефективності роботи, корпоративні заходи або ж навчальні програми).

Метою нематеріального заохочення є задоволення мотивації збереження соціального статусу працівників у трудовому колективі, надання працівникам можливості отримання більш високих відповідальних посад, підвищення соціального статусу працівників у трудовому колективі, робочої сили, підвищення рівня засвоєння нових знань і вмінь та зацікавленість у процесі формування навичок, поглиблення інтересу до професійного обміну з професіоналами як всередині, так і за межами організації.

Нематеріальні вигоди включають різні аспекти - від стимулювання самих співробітників, оцінки їхніх колег, внутрішньої атмосфери компанії, можливості самовираження у всіх аспектах діяльності компанії та можливості вчитися корисному. Така вигода може бути спрямована на конкретних співробітників або застосовуватися опосередковано. Це і організація спільних бізнес-заходів, і отримання працівниками соціальних пакетів. Сьогодні соціальні виплати є одним із найефективніших методів стимулювання: наприклад, безкоштовне харчування, медичне страхування, оплата транспорту, зв'язку

Гроші, безсумнівно, є сильною мотивацією до роботи. Важливо визнати, що ступінь, до якого люди відрізняються у своєму ставленні до грошей і їх

сприйнятливості до стимулів (грошових чи інших), є значним. Крім того, найбільша проблема з грошовими стимулами полягає в тому, що цей ресурс є обмеженим, і персонал швидко звикає до будь яких методів матеріальних винагород або при недостатній ефективності буде сприйматись як обов'язковість. Рівень грошових стимулів який був вчора, сьогодні може вже не працювати і не надавати додаткової мотивації працівнику.

На рисунку 1.1 розглянемо основні теорії мотивації.



Рис. 1.1. - Теорії мотивації [25]

Змістовні теорії мотивації базуються на вивченні потреб людини, які є первинними мотивами її поведінки та діяльності.

Згідно з теорією А. Маслоу, люди мотивуються до діяльності на основі п'яти категорій потреб, відображених у такій ієрархії [26]:

- фізіологічні потреби: потреби, необхідні для життєдіяльності організму (їжа, вода, сон, тощо).
- Потреби безпеки: потреба захисту від небезпек та впевненість у майбутньому.
- Соціальні потреби: потреба належати до соціальної групи (сім'я, друзі, колеги), відчуття соціальної взаємодії, підтримка.

- Потреби в самоповазі: потреби в особистих досягненнях, самоповазі, компетентності, визнанні та повазі з боку інших.

- Потреба в самовираженні: потреба в самовираженні, потенціалі та зростанні (Рисунок 1.1.2).



Рис. 1.2 - Піраміда Маслоу

Рис. 1.2 - Ієрархія потреб А. Маслоу [26]

Відповідно до теорії А. Маслоу, перші дві групи потреб є первинними (їх необхідно задовольнити в першу чергу), а три інші — вторинними.

Потребами першого і другого рівнів життя керує більшість людей, а потреб третього і четвертого рівнів набагато менше, на вершині - одиниці.

Задоволена потреба не є мотивацією поведінки, але може бути мотиватором для формування потреб вищого порядку. У зв'язку з цим керівникам необхідно створити систему стимулювання, щоб співробітники не втрачали інтересу до своєї роботи і повністю розкривали свою творчість.

Теорія потреб Девіда Макклелланда подібна до моделі мотивації Маслоу, але як спрощений варіант моделі. Його мотиваційна модель наголошує насамперед на потребах вищого порядку. Він стверджував, що працівники мають три потреби: потреба у владі, яка виражається як бажання впливати на інших; потреба

в успіху, яка задовольняється шляхом успішного завершення певної роботи; і потреба в участі Виражається як бажання співробітників брати участь у вирішенні важливих завдань в організації.

Керівник, який розуміє потреби своїх підлеглих, повинен вибрати такий варіант мотивації, який максимально сприяє досягненню цілей співробітників і організації.

Відповідно до теорії існування, зв'язку та зростання К. Алдерфера, основні групи потреб, які мотивують поведінку людей, включають (рис. 1.3):

- Потреби виживання (першочергові потреби)
- комунікативні потреби (соціальні потреби, бажання мати сім'ю, друзів, хороші стосунки з колегами та керівниками, належність до певних груп, громадських організацій тощо);
- Потреби зростання (пов'язані з прагненням людини до самовираження).

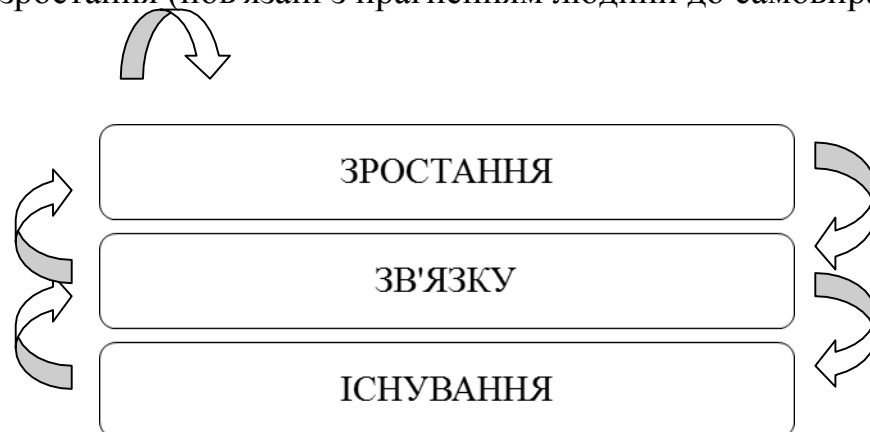


Рис. 1.3. Модель теорії К. Альдерфера [26]

Ієрархія потреб К. Альдерфера контрастує з ієрархією А. Маслоу тим, що вона демонструє як висхідну, так і низхідну мотивацію. На відміну від теорії Маслоу, ієрархія Алдерфера показує, що мотивація зростає, коли нижчі потреби задовольняються вищими. Це свідчить про те, що більш високі потреби створюють більше можливостей для роботи, оскільки мотивація для їх задоволення неможлива.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга звертається до індивідуальних потреб у своєму рівнянні для мотивації. Він був представлений у 1937 році.

Фактори, пов'язані з санітарними умовами, входять до першої групи. До них належать заробітна плата, умови праці, міжособистісні стосунки та безпека роботи. Це можна пояснити характером виконуваної роботи та її складністю. За словами Герцберга: «відсутність уваги керівництва організації до проблем призводить до відсутності задоволення від виконаної роботи». Це пояснюється тим, що мотивація походить від внутрішніх факторів у самій роботі, а не тому, що керівництво звертає на них увагу. До другої категорії належать трудові мотиви, пов'язані з суттю роботи. Це професійне та службове зростання, трудові досягнення, визнання заслуг і виконання дорученої роботи.

Теорія мотивації Герцберга стверджує, що на робочому місці повинні існувати як мотиваційні, так і гігієнічні фактори, щоб мати позитивну мотивацію працівників. Це пояснюється тим, що наявність цих двох факторів не викликає незадоволеності роботою, а призводить до задоволеності роботою та підвищення ефективності роботи.

У теорії Д. МакГрегора «Y» йдеться про те, що люди по можливості уникають роботи та відповідальності. Для того, щоб почуватися в безпеці, їх першочерговою потребою є забезпечення порядку та уникнення уявних загроз. Це створює мотивацію лише в одному напрямку.

Згідно з теорією «Y» люди за певних умов прагнуть до виконання роботи й збільшення відповідальності. У даній ситуації орієнтація проходить на потреби вищого порядку: мати високі цілі, автономії та потреби самовираження.

Сучасні теорії мотивації найбільше уваги приділяють визначенню та організації списків потреб. Навпаки, процесні теорії мотивації використовують інший підхід, розглядаючи роль потреб замість самої мотивації. Натомість ці теорії визначають мотивацію через досягнення різних цілей.

Теорія очікувань Врума стверджує, що мотивація залежить від кількох факторів. Одним із таких факторів є уявлення про те, що людина після закінчення інституту знайде гарантовано знайде роботу за спеціальністю.

Практична мета теорії полягає в тому, що менеджери повинні забезпечити своїх співробітників ресурсами, необхідними для задоволення їхніх потреб. Це

можна зробити, звернувши увагу на потреби співробітників і уявивши, як вони будуть задоволені. Щоб підвищити мотивацію, менеджери можуть пов'язувати винагороду співробітників з результатами, які вони досягають.

У теорії справедливості С. Адамса працівники суб'єктивно порівнюють свою заробітну плату за свої зусилля із заробітною платою інших працівників, які виконують схожу роботу. Якщо працівник думає, що його колеги отримували вищу оплату праці за виконання такої ж роботи, він може відчувати психічне напруження та невдоволення, що може призвести до зменшення його робочої продуктивності. Прямий наслідок полягає в тому, що працівники намагаються зменшити інтенсивність своєї роботи до тих пір, поки вони вважають свою компенсацію адекватною [29].

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера включає цінність отримання винагороди.

Портер і Лоулер розглядали винагороду та справедливість, яку сприймають люди, як відсутню сходинку в моделі В. Врума між продуктивністю та задоволенням. Крім того, внутрішні винагороди, які відповідають потребам вищого рівня, представлені як джерела задоволення та додаткової мотивації порівняно із зовнішніми винагородами. Одним з найважливіших висновків цієї моделі є те, що ефективна робота призводить до задоволеності співробітників, а не навпаки, як передбачалося раніше.

### 1.3 Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової діяльності підприємства

Ефективність і продуктивність результатів стимулювання праці вимірюється результатами кінцевої діяльності, а саме:

- високою ефективністю,
- стабільною продуктивністю,

- товарами або послугами які відповідають усім вимогам якості

Для працівника повинні бути створені належні санітарно-гігієнічні умови праці, еквівалентні загальноприйнятим нормативам. Значну роль відіграє соціально-психологічне середовище, яке сприяє взаємодії виконавців під час трудового процесу, розвитку стимулів, що сприяють продуктивній та ефективній праці. Крім того, працівники повинні належним чином виконувати свою роботу і посадові обов'язки, дотримуватись трудової дисципліни. Бажання працювати та проявляти ініціативу є результатом потреби в самоповазі. Як наслідок, існує багато ресурсів, необхідних для успішного процесу управління. Одним із мотивуючих ресурсів є організованість на роботі. [15]

Організація праці — це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов, за яких продуктивність праці може функціонувати оптимально. Зміст організації праці полягає в певних конструкціях і складових частинах виконання певного трудового процесу.

Серед елементів організації праці в колективі відзначають:

- функціональний поділ і кооперацію
- розподіл праці та систему спілкування працівників у процесі праці;
- Раціоналізація технологій і методів праці для забезпечення найбільш економічного виконання робіт (з точки зору витрат часу і енергії працівників).
- організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними виробничими виробами та їх раціональне розташування (планування);
- Організація надання послуг, форма надання, підбір виконавців. Організація роботи включає специфікації файлів, що містять описи всіх типів операцій, найбільш логічний спосіб їх виконання та інформацію щодо тривалості операцій. У зв'язку з цим велике значення має проектування організації праці, розробка норм часу виконання робіт відповідно до запланованих організаційно-технічних умов.

У зв'язку з цим дуже важливо спроектувати організацію праці, розробити нормативи тривалості робочого часу відповідно до запланованих організаційно-технічних умов. Однак регламентація праці всередині організації не повинна

бути надмірною, щоб обмежити ініціативу працівника, щоб обмежити ініціативу працівника, та його можливості нарощувати ефективність виробництва і тим самим обмежити заробітну плату, яка є основним видом матеріального стимулювання, про основну потребу в якому свідчить: більшість опитаних співробітників. Розберемо основні мотиви які стимулюють людину працювати (табл 1. )

Таблиця 1.2 - Мотиви, що стимулюють людину до праці [24].

Основний мотив	Характеристика
Почуття обов'язку	Почуття — потужний мотиватор, який керує людьми, і не залежить від суми грошей, яку людина вкладає. Чим більший вклад робить член команди, тим більше він любить свою команду. Коли підлеглі демонструють 100% своїх здібностей, кожен співробітник посилює власне почуття гордості за компанію.
Інтерес	Цікавість роботи – цей мотив для тих, хто вже має свої базові, переважно матеріальні потреби. Тому на цьому етапі ви можете присвятити себе тій справі, яка вам справді цікава. Правильно розставивши пріоритети та цінності, менеджери можуть викликати більший інтерес до роботи. Тим самим прискорюючи розвиток компанії
Вигода	Люди хочуть працювати там, де вони отримують зарплату та особисті пільги, такі як безкоштовне проживання, харчування, кар'єрне зростання, близькість до роботи та службовий автомобіль. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби своїх співробітників, проаналізувавши особисті вигоди, які працівник хотів би отримати
Гроші	Люди йдуть на роботу, бо їм потрібні гроші. Вони зазвичай займають перше місце особливо серед молоді та студентів, у яких стільки амбіцій, бажань та планів, яких вони планують реалізувати.

У більшості випадків керівники підприємств використовують систему заохочень, яка має короткочасний вплив на працівника і забезпечує короткострокову вигоду, яка визначається:

- потребами людини (потреби мають тенденцію зростати, тому повністю задовольнити їх практично неможливо). як тільки людина починає отримувати більше, то потреби відразу зростають.

- звичками, цей механізм не дозволяє людині тривалий час користуватися певними благами; якщо працівнику постійно підвищувати зарплату, хвалити, або навпаки, висловлювати невдоволення, через деякий час ці явища стануть для нього звичними, і він не буде зверніть на них увагу.

У більшості випадків співробітники самі вибирають причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо роботи та робочого середовища . Через це дуже складно знайти пра-

вильний підхід до кожного і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації. Дослідження сучасних представників вітчизняної економічної школи показали, що для підвищення якості та продуктивності праці необхідно забезпечити матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників суб'єктів господарювання, яке спрямоване на підвищення якості та продуктивності праці. Проте, незважаючи на це, проблема адаптації системи мотивації персоналу суб'єктів господарювання залишається не до кінця вирішеною, оскільки постійна зміна виробничо-ринкових умов в аграрному секторі економіки продовжує існувати.

Загально визнано, що найважливішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників, наприклад підвищення заробітної плати. Однак слід звернути увагу і на соціальну складову співробітників, тому що зі збільшенням заробітної плати задоволеність грошима з часом падає і соціальні та емоційні інтереси працівників виходять на перше місце.

Однієї заробітної плати недостатньо для ефективною мотивації працівників. Співробітники, які незадоволені умовами праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, культурою організації, не будуть зацікавлені працювати на благо і благополуччя підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно впливають на динаміку економічного зростання країни в цілому.

Таблиця 1.3 – Розробки науковців щодо розвитку мотивації персоналу підприємства.[24]

Представник	Методологічне значення
Криворотько О.	І. Обґрунтував схему мотиваційного процесу, яка підвищує продуктивність праці
Ільєнко Н.	Здійнив кваліфікацію мотивів в залежності від його віку, цінностей та потреб
Семикіна М. В.	Розглянув програми гуманізації праці та чинники мотивації
Друкер П. Ф.	Запропонував додаткове стимулювання засноване на виборі критерія кінцевого результату на основі валового доходу

Жуліна Е. Г.	Запропонувала підхід до стимулювання та мотивації праці заснований на синергетичній дії
Шапіро С. А.	Обґрунтував біхевіористичну модель стимулювання трудової діяльності підприємств
Іваницька С. Б.	Розробила підхід на основі еволюції трудового менталітету працівників та особливостей формування мотивації
Григорєва О. В.	Запропонувала використання синергетичного ефекту від поєднання засобів мотивації

Прагнучи підвищити продуктивність праці, необхідно почати з виявлення всіх можливостей і резервів, які є у підприємства. Повинна бути організована розробка та виконання планів, що призведе до підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-технічних і соціально-економічних заходів.

Продуктивність праці є найважливішим економічним показником, який характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві. Фактори, що зумовлюють підвищення продуктивності праці, можна представити у вигляді діаграми, зображеної на рисунку 1.3



Рис. 1.3 Фактори підвищення продуктивності праці [24].

Робоча сила є основним чинником забезпечення господарської діяльності і,

отже, ефективного функціонування підприємства у цілому. Для ефективного використання робочої сили, тобто підвищення продуктивності праці, керівники підприємств повинні приділяти велику увагу мотивації співробітників.

Зазначимо, що мотивація впливає такі характеристики діяльності працівника, як працьовитість, завзятість, сумлінність, цілеспрямованість. Працівники можуть виконувати ту саму роботу з різним зусиллям. Він може діяти на повну силу або напівсили. Можливо, працівник захоче зробити щось легше, або одразу взятися за складні та важкі завдання. Співробітники пробують різні способи, виконуючи свою роль та призначення у компанії.

Підвищення продуктивності праці залежить від повного обліку в мотиваційних механізмах всіх основних факторів, що впливають на процеси стимулювання та мотивації до праці. Тому як необхідні елементи побудови ефективної системи мотивації персоналу слід керуватися такими принципами:

- Дотримання корпоративної культури (підтримання атмосфери довіри всередині колективу, зацікавленість у досягненні спільних цілей, можливість двостороннього спілкування керівників та співробітників);
- Реалізм (для компаній на даному етапі розвитку потрібні схеми заохочення та необхідно забезпечення достатнього бюджету для їх реалізації).
- Рівність (надання рівних можливостей для працевлаштування та просування по службі за критеріями продуктивності праці);
- Справедливість (відповідність рівнів винагороди їх результатам та визнання індивідуального вкладу у загальний успіх);
- Активність (заохочення співробітників до генерування нових ідей та участі в управлінні);
- Прозорість (методи мотивації мають бути ясними та справедливими);
- Логічність та збалансованість (система має вміти логічно врівноважувати ступінь заохочень для різних посад).
- Динамічність та гнучкість (можливість налаштування окремих схем стимулювання за збереження загальної структури системи);
- Системність (система повинна охоплювати всі рівні компанії, всі посади

та мати єдині для всіх принципи побудови).

- Зосередженість (системи мотивації повинні підтримувати стратегії та цілі компанії).

- Професіоналізм (непрофесіоналізм може зіпсувати навіть своєчасні, потрібні та важливі для компанії схеми).

Успішна система мотивації враховує індивідуальні особисті якості кожного співробітника, наявність конкретних ресурсів у компанії, стиль керівництва, що необхідно для побудови персоналізованої системи мотивації для кожного конкретного співробітника. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду.

Матеріальні мотиви (рівень винагороди,) та професіоналізм (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) потрапляють до окремих, але тісно пов'язаних груп. Особливе місце серед особистісних мотивів займають компетентність, відповідальність, ініціатива. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах це поєднання перерахованих факторів дуже впливає на формування потенційної робочої сили і може генерувати нові ідеї під впливом внутрішньої мотивації особистості.

Психофізіологічним чинникам, які впливають на персонал підприємства (охорона здоров'я, охорона праці, моральна атмосфера у колективі, соціальні пільги, конфліктність колективу) відводиться роль амортизаторів щоб зменшити напруженість та забезпечити цілісність.

Більшість систем оплати праці працівників промислових підприємств України, що використовуються сьогодні, пропонують матеріальне заохочення як компонент загальної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності, що не відповідає вимогам. Спроби частково реформувати системи оплати праці в рамках окремих фірм можуть призвести до неочікуваних результатів, оскільки викликають невідповідність між ефективністю праці та отриманою заробітною платою.

Найбільш поширеним та ефективним способом підвищення ефективності

праці є виплата грошової винагороди у вигляді премій.

Компенсація може бути розрахована задля забезпечення якості продукції, коли збільшення прибутку є обов'язковим, або пропозиції різних пільг задоволення потреб співробітників. Це дає можливість не лише зацікавити останніх у ефективній роботі, а й забезпечити наявність людей, яким потрібна робота у тому чи іншому колективі. Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних компаній наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.4 - Форми оплати праці промислових підприємств в Україні.

Форми оплати праці	
Відрядна	Погодинна
– проста відрядна	– проста погодинна
– відрядно-преміальна	– погодинно-преміальна
– побічно-відрядна	– погодинна
– акордна	– поденна
– відрядно-прогресивна	– потижнева

Також можна відзначити що вітчизняні промислові підприємства, характеризуються стимулюванням праці за такими показниками:

- Підвищення індивідуальної продуктивності праці, збільшення обсягу виконуваних робіт, професійних якостей, ініціативи виконавців.
- Поліпшення якості продукції та технології торгівлі.
- Висока індивідуальна продуктивність праці за збереження якісних показників.
- Зростання прибутку на основі результатів всієї компанії.

Що ж до морального заохочення, воно має включати заходи, які залучають людей до праці з урахуванням сприйняття праці як вищої цінності, переваг праці як головного чинника забезпечення власних потреб. Вони не повинні зводитися тільки до заохочення та нагороди. Їх застосування включає створення атмосфери, суспільної думки, морально-психологічного клімату, в якому робочий колектив добре знає, хто і як працює. Такий підхід повинен гарантувати, що сумлінна праця та зразкова поведінка незмінно визнаються, набувають позитивного

визнання та викликають повагу та вдячність керівництва.

### Висновок до першого розділу

Мотивація роботи - це процес заохочення кожного працівника до активної участі в діяльності для задоволення індивідуальних потреб.

Універсальної моделі стимулювання не існує, оскільки різні моделі стимулювання зосереджені на різних потребах і досягають різного рівня ефективності.

До основних методів мотивації відносяться:

- Психологічне заохочення;
- Формування довіри в колективі;
- Матеріальне заохочення;
- Пільгова система.

Основним рушієм відносин на ринку праці є прагнення до надійної та стабільної виплати заробітної плати. Ефективним інструментом управління підприємством є стимулювання. Якщо політика заохочення є науковою та обґрунтованою, керівництво має вибрати розумну систему заохочення з урахуванням особистих якостей, потреб і цілей кожного.

Нематеріальне стимулювання є класичною формою стимулювання розвитку працівників без економічних засобів. Змішані стимули є необхідним доповненням до основних стимулів, компенсацій і пільг. На даному етапі розвитку України найважливішим фактором є оплата праці працівників – гарантована виплата заробітної плати.

Грамотно спланована система стимулювання може істотно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва, підвищити конкурентоспроможність промислових підприємств. Незадоволені співробітники погано працюють, і в результаті поширюється негативна інформація про компанію, втрачається корпоративна репутація і престиж компанії.

## 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НЕЙЛ»

ТОВ «НЕЙЛ» було створено у 1994 році. Вид діяльності підприємства – виробництво цвяхів. Зараз компанія досягла значних успіхів та виросла у цьому напрямку пропонує широкий асортимент товарів та значно розширила власне виробництво. Продукція як і для звичайного споживача так і для професійного використання у виробництві, та будівництві, наприклад накладні цвяхи для виробництва дерев'яної тари або піддонів. Також впроваджено виробництво цвяхів що пройшли сертифікацію Європейською асоціацією піддонів EPAL, подібна продукція застосовується для спеціального європейського типу піддонів і користується попитом за кордоном. Звичайно що підприємство пропонує і іншу будівельну продукцію, таку як болти, гайки, арматура, дюбелі, кріплення, підвіски.

Основні виробничі потужності та офіс зареєстровано у м. Хмельницький.

Відділи продажу працюють у містах: Львів, Вінниця, Кропивницький, Мукачево, Житомир, Київ, Івано-Франківськ.

Пріоритети: відповідальність за власну продукцію, якість, здатність задовільнити потреби будь-якого клієнта, експортувати продукцію в країни Європи. Форма власності не є державною.

Організаційно-правова форма «НЕЙЛ» - товариство з обмеженою відповідальністю

Основний вид діяльності:

- Виробництво дротяних, ланцюгових і пружинних виробів

Інші види:

- холодне волочіння дроту
- інші форми роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- роздрібна торгівля різними товарами з лотків і ринків

- неспеціалізована оптова торгівля
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. [20]

Далі на рисунку 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «НЕЙЛ» заявлена у статуті підприємства.

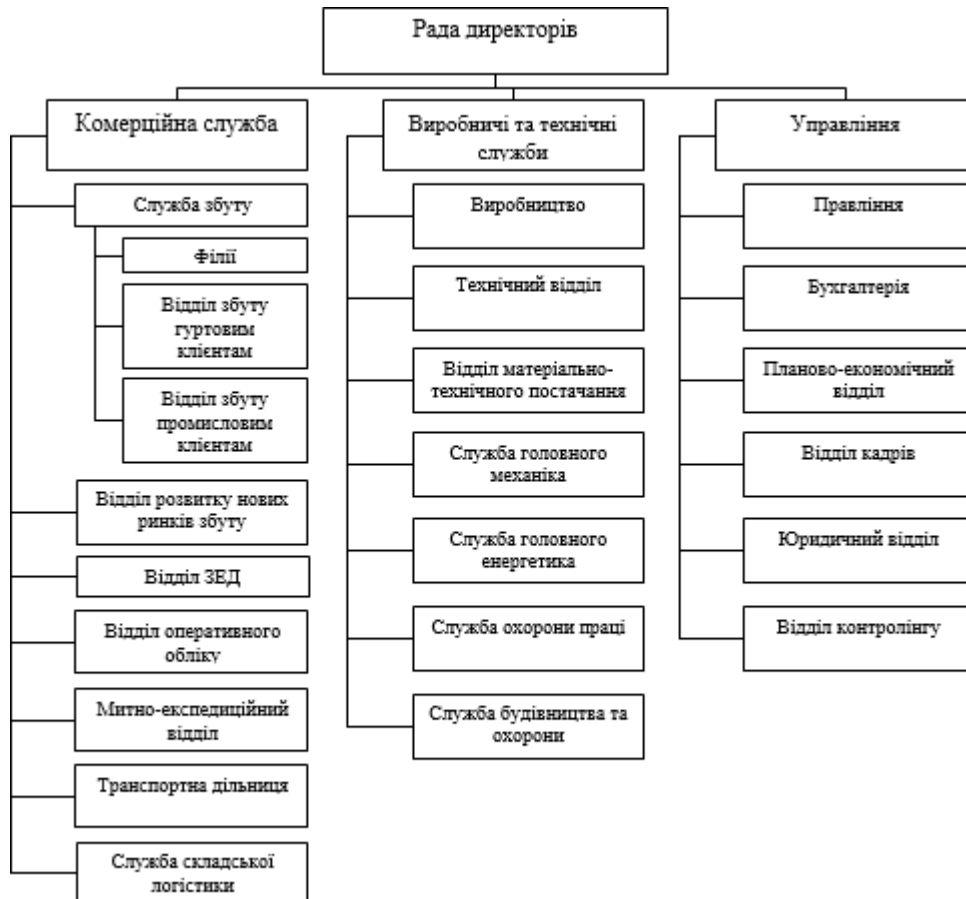


Рис 2.1 – Організаційна структура підприємства

Завданням підприємства є виробництво метисної продукції для потреб споживачів. Сфера виробництва обладнання не має значної кількості компаній, тому конкурентів у цій галузі не так багато, що призводить до відсутності значних науково-технічних змін. Можна сказати, що галузь характеризується застійними явищами, ведення справ не змінюється – підприємства продовжують випускати партії продукції за встановленими раніше стандартами.

Провівши аналіз даної структури можна дійти висновку, що організаційна структура ТОВ «НЕЙЛ» є лінійно-функціональною

Для подібних промислових компаній в першу чергу підходить саме подібна структура, вона використовується для виконання завдань, які повторюються постійно, забезпечуючи таким чином стабільне функціонування компанії. Подібні системи найбільш продуктивні при масовому виробництві, сталому асортименті та невеликих змінах технології виробництва. Підсумовуючи можна сказати, що ТОВ «НЕЙЛ» вірно обрало організаційну структуру, адже вона підходить для галузі, в якій працює компанія.

Її переваги:

- Ефективний вплив на ухвалення рішень у структурних напрямках здійснюють функціональні менеджери.
- Структура ієрархії забезпечує швидке виконання управлінських рішень.
- Функціональність поєднує переваги функціональної та лінійної структури.

Недоліки:

- Функціональних і лінійних керівників проблематично регламентувати.
- Дублювання функцій управління.
- Можливість непорозуміння між керівниками ланок.
- Перевантаження керівників.

Загалом структура компанії поділилась на три функції діяльності згідно функціонального розподілу:

- Збутова.
- Виробнича.
- Управлінська.

Така структура і розподіл дуже ефективні на папері, але на практиці необхідно розраховувати рівень продуктивності, перевантаження і кількість використання ресурсів кожної секції. Задля раціоналізації структури варто об'єднати кілька ланок які не є завантажені та видалити ланки які приносять незначну користь але споживають багато ресурсів підприємства.

Далі розглянемо основні економічні показники, зведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники за 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020 /2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		174043	151132,9	235778,2	86,84	156
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	140483	119559,7	201610,9	85,11	168,63
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,81	0,79	0,86	97,53	108,86
Чистий фінансовий результат: прибуток; збиток	тис. грн	2701	2470,8	2667,5	91,48	107,96
Рентабельність реалізованої продукції	%	1,55	1,63	1,13	105,16	69,33
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	11380	11532,2	9626,7	101,34	83,48
Фондовіддача	Грн	15,29	13,11	24,49	85,7	186,89
Фондомісткість		0,07	0,08	0,04	116,7	53,51
Виробничі запаси	тис. грн	38835	40515,9	55133,7	104,33	136,08
У тому числі готова продукція		10104	16028	16186,7	158,63	100,99
Середньооблікова кількість штатних працівників		233	232	224	99,57	96,55
Продуктивність праці одного працівника	тис.грн особу	746,97	651,43	1052,58	87,21	161,58

1. Чистий дохід: показав спад у 2020р. але збільшився у 2021 ще більше ніж був у 2020, ріст у порівнянні з 2020 роком дорівнює 55%.

2. Собівартість була найвищою у минулому році. У 2020 р. показала спад в порівнянні з 2019 роком. Спад міг бути пов'язаний із зовнішніми факторами по типу збільшення цін на матеріали для виробництва у зв'язку з довготривалим локдауном.

3. Вартість основних фондів зменшилась приблизно на 15% у минулому році в порівнянні з 2019р.

4. Виробничі запаси становлять 55133,7 тис. грн , та показали великій приріст в порівнянні з 2020 роком, більше 30%.

5. Показник готової продукції практично не змінився у порівнянні з 2020 роком.

6. Продуктивність праці 1 працівника минулого року була максимальною, найнижчим показником був у 2020 році та склав 651.43 грн на особу.

7. Показник чистого фінансового результату (прибутку) після спаду у 2020 році виріс на 196,7 тис.грн та практично вийшов на рівень 2019 року.

Загалом ситуація на підприємстві є стабільною, минулий рік був більш прибутковим і продуктивним згідно фінансових показників, завод пережив невеликий спад у 2020 році пов'язаний із зовнішніми факторами.

Аналіз фінансового стану - комплекс заходів, пов'язаних з вивченням та аналізом результатів фінансово-господарської діяльності організації, підприємства, спрямованих на визначення ступеня ефективності використання основних засобів та оборотних коштів підприємства. організація, виконання програми установи (статутних завдань), виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів, покращення діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні бухгалтерські проведення та інші матеріали бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Вивчаються власні кошти, позикові кошти, раціональність формування та використання позикових коштів, розмір власних оборотних коштів та їх відповідність потребам, ступінь формування та реалізації планів отримання прибутку. Причини недостатнього залучення джерел доходу, наявність невикористаних оборотних засобів та їхнього мобілізаційного потенціалу, наявність та рух товарних та матеріальних цінностей, джерела їх формування, ефективність використання кредиту та його матеріальне забезпечення.

Оцінюється стан балансу підприємства з бюджетами, банками, постачальниками та покупцями.

Визначаються економічні наслідки обороту оборотного капіталу, витрати зіставляються з прибутком і як залучити більше оборотного капіталу отримання додаткового прибутку.

Майновий стан компанії є економічним інструментом та показником у її розпорядженні підприємства. Збільшення майнового стану означає збільшення майнового потенціалу. При аналізі ситуації з активами спочатку досліджується капітал, що належить фірмі, потім визначаються зміни, що відбулися протягом періоду аналізу та показники майнового стану представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану за 2019-2021р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Власний капітал	тис. грн	36629	39097,5	41764,9	106,74	106,82
Залучений капітал		27611	27171,5	39002,9	98,41	143,54
Середньорічна вартість основних засобів		11380	11532,2	9626,7	101,34	83,48
Середньорічна вартість оборотних активів		52753	53785,2	71053	101,96	132,11
Фондоозброєність	тис. грн/особу	48,84	49,71	42,98	101,78	86,46

Власний капітал показує щорічний приріст більше ніж на 6% що говорить про позитивну динаміку та стабільний розвиток цього показника. Наглядно ми можемо побачити це на рисунку 2.3.

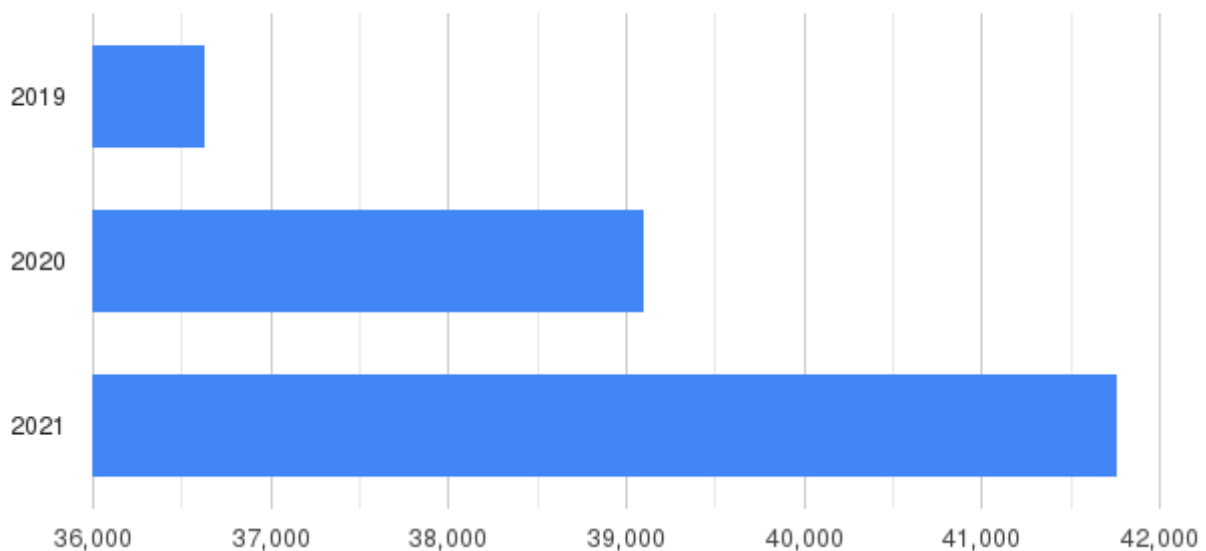


Рисунок 2.3 – Коливання власного капіталу за 2019-2021 рр.

2. Залучений капітал у 2020 році зменшився в порівнянні з 2019, але минулого року цей показник показав ріст більш ніж на 40%. Зобразимо це графічно на рисунку 2.4.

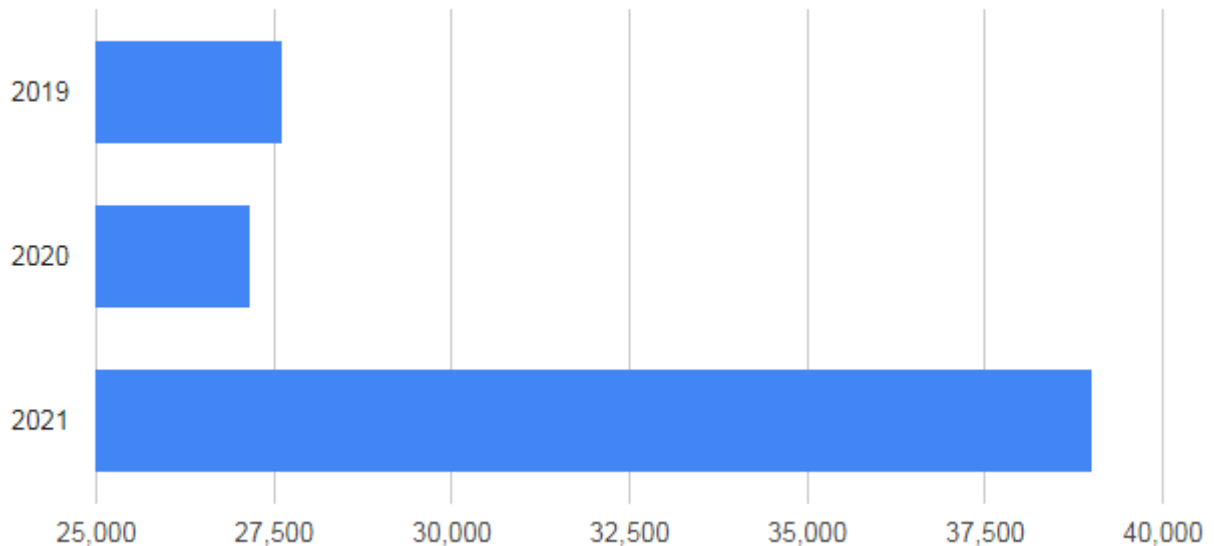


Рисунок 2.4– Коливання залученого капіталу за 2019-2021 рр.

3. Вартість оборотних активів поступово максимально збільшувалась в 2021 році в порівнянні з попереднім на 17267,8 тис.грн (більше ніж на 30%)

4. Фондоозброєність різко скоротилась саме у минулому році, найвищим був показник у 2020 році. (рис 2.5)

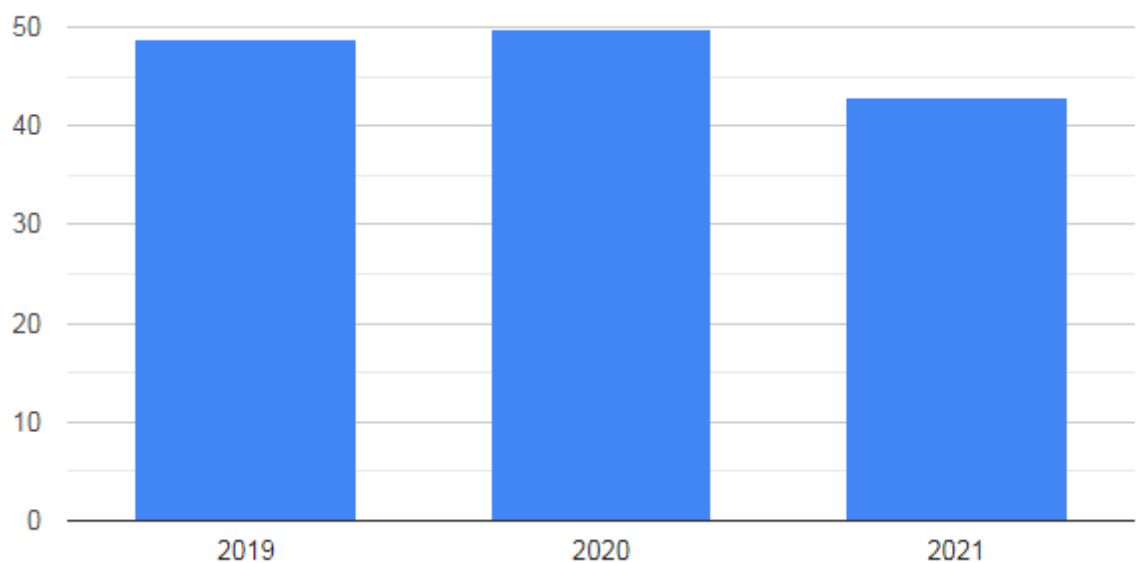


Рисунок 2.5– Зміна показника фондоозброєності за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3 – Показники інтенсифікації виробництва за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід, тис.грн	174043	151132,9	235778,2	86,84	156
Середньооблікова кількість робітників, чол	233	232	224	99,57	96,55
Матеріальні витрати, тис.грн	87143	78153	131284,27	89,68	167,94
Середньорічна вартість осн.засобів, тис.грн	11380	11532,2	9626,7	101,34	83,48
Середньорічна вартість обор.засобів, тис.грн	52753	53785,2	71053	101,96	132,11
Продуктивність праці, тис.грн/особа	746,97	651,43	1052,58	87,21	161,58
Матеріаловіддача, грн	2	1,93	1,8	96,5	109,33
Віддача основних засобів, грн	15,29	13,11	24,49	85,7	186,89
Оборотність оборотних засобів, обертів	3,3	2,81	3,32	85,17	118,09

Підвищення рівня інтенсифікації виробництва є однією з найважливіших проблем розвитку економіки на сучасному етапі.

Під інтенсивною формою розширеного відтворення розуміють форму, за якої темпи росту показників, що характеризують результати виробництва, випереджають темпи росту витрат на забезпечення їх зростання.

Інтенсифікація виробництва - це процес суспільного виробництва, заснований на найбільш повному та раціональному використанні технічних, матеріальних, природних, фінансових ресурсів за підсумками науково-технічного прогресу.

Удосконалення виробництва досягається з допомогою поліпшення функціонування всіх основних процесів відтворення. Інтенсифікація виробництва є поєднанням передових методів господарювання та досягнень науково-технічної революції.

Також показник суттєво впливає на оліпшення структури виробництва, галузевих, міжгалузевих та міжрегіональних співвідношень.

Крім того, розширення масштабів виробництва залежить головним чином від інтенсивних факторів (зростання продуктивності суспільної праці, економія сировини та матеріалів, більш ефективне використання виробничих фондів, ефективність капітальних вкладень та нової техніки, науковий розвиток виробництва та праці).

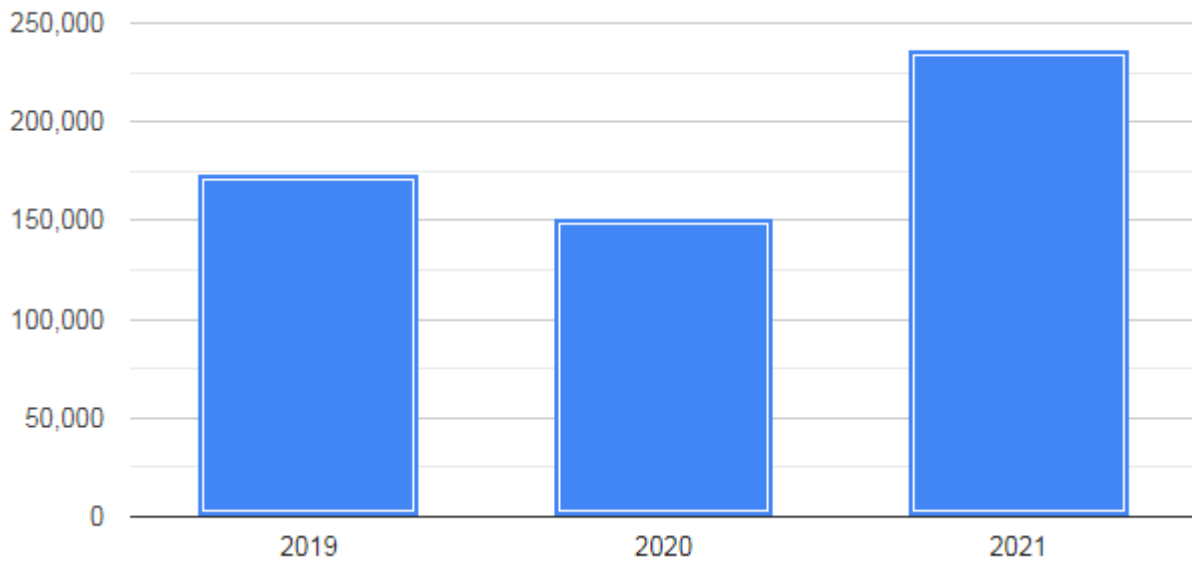


Рисунок 2.6- Зміни рівня чистого доходу за 2019-2021рр.

1. Аналізуючи зміни рівня чистого доходу можна дійти висновку – динаміка є позитивною і незважаючи на спад у 2020 році підприємство у минулому значно збільшило даний показник.

2. Подібна динаміка спостерігається в матеріальних витратах, після спаду у 2020 році було зафіксовано приріст у минулому році.

3. Фондовіддача на підприємстві часто змінюється. Фіксується прогнозований спад у 2020 році більш ніж на 10% в порівнянні з попереднім періодом, але стрімко збільшилась уже в минулому році вирівнюючи даний показник.

4. Фондомісткість у 2020 році показала ріст до 20% але у минулому році цей показник доволі суттєво зменшився.

Далі проаналізуємо показники ефективності управління які зображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансових витрат за 2019–2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту/спадання, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	174043	151132,9	235778,2	86,84	156
2. Середньооблікова кількість штатних працівників всього	Осіб	233	232	224	99,57	96,55
3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	2701	2470,8	2667,5	91,48	107,96
4. Загальні операційні витрати		33507	30496,2	32972	91,01	108,12
5. Адміністративні витрати		1943,3	1768,8	1912,4	91,02	108,12
6. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	Грн	1,39	1,40	1,39	100,50	99,85
7. Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	5,79	5,80	5,81	100,17	100,17

Операційні та адміністративні витрати не показують негативної динаміки, у досліджуваних періодах коливались на одному рівні. Незначне зменшення витрат було тільки у 2020 році. В той же час показник питомої ваги витрат на управління практично не змінювався і коливався в межах 0.1% щороку.

## 2.2 Аналіз стану фінансових показників ТОВ “НЕЙЛ”

Немає сумніви у тому що важливим аспектом фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість яка визначається надійною та стабілізованою платоспроможністю, збалансованістю власних та позикових коштів, адаптивністю та незалежністю від кон'юнктури ринку та непередбачених обставин партнерів, довірою та опорою від кредиторів та інвесторів, визначеністю, наявністю стабільно високого прибутку який забезпечує всі наявні потреби у самофінансуванні.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості для ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	2019		2020		2021	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Коефіцієнт автономії за звітний період	0,5	0,57	0,57	0,59	0,59	0,52
Коефіцієнт співвідношення позичкових коштів до власних	1,02	0,75	0,75	0,69	0,69	0,93
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	1,06	1,09	1,09	1,33	1,33	1,29
Коефіцієнт маневреності	0,58	0,69	0,69	0,68	0,68	0,77
Коефіцієнт інвестування	2,38	3,19	3,19	3,13	3,13	4,3

Таблиця 2.6. Формули та нормативні значення коефіцієнтів фінансової стійкості.

Коефіцієнт	Формула	Нормативне обмеження
Автономії	$K_a = K/B$	$\geq 0,5$
Співвідношення власних і позикових засобів	$K_{сп} = Пд + Пк / К$	$\leq 1$
Забезпеченості	$K_z = В_з / З$	$\geq 0,1$
Маневреності	$K_m = В_з / К$	$\geq 0,5$
Фінансування	$K_f = К / Пд + Пк$	$\geq 1$

1. Коефіцієнт автономії – показує, яку частину у загальних вкладах у підприємство складає його власний капітал. Судячи з даних таблиці цей показник є стабільним, та збільшився на 0,07 у 2020р. та відповідно на 0,02 у 2021р.

2. Коефіцієнт співвідношення позичкових коштів до власних. Відображає кількість позичкових коштів залучених на 1 грн власних коштів підприємства. На кінець звітної періоду 2021р. динаміка є не самою позитивною так як на 1 гривню вкладів підприємство залучило 93коп. позичкових коштів, хоча у 2020р. цей показник склав 0,75 та 0,69 відповідно на початок і на кінець періоду.

3. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними коштами показує позитивні результати та засвідчує про стабільність даного показника так як коефіцієнт в середньому завжди вище нормативу.

4. Коефіцієнт маневреності відображає яку частину власних оборотних коштів складають грошові кошти та їх еквіваленти. Тобто відображає співвідношення між коштами та власними оборотними коштами, показує яка частина капіталу знаходиться в обігу. При нормативі 0,5 та більше на підприємстві цей показник стабільно збільшується і ніколи в досліджуваних періодах не був нижче нормативного значення.

5. Коефіцієнт інвестування на підприємстві стабільно перевищує норматив який складає (1 та більше) і показує відносну фінансову стабільність та стійкість по даному показнику.

Загалом підприємство можна назвати фінансово стійким та стабільним так як всі розраховані показники мають значення у межах нормативу, а по деяким критеріям показують позитивну динаміку та ріст що свідчить про раціональне проведення фінансової політики підприємства ТОВ «НЕЙЛ».

### 2.3 Аналіз соціально-психологічної підсистеми

Ефективність соціально-психологічної підсистеми підприємства має значення, оскільки управління будь-якою діяльністю – це насамперед управління персоналом.

Найважливішим питанням аналізу трудових ресурсів є оцінка ефективності використання трудових ресурсів у компанії, тобто аналіз продуктивності праці. Продуктивність праці є основним показником ефективності та інтенсивності праці. Від її динаміки та рівня залежать результати роботи заводу: випускати продукцію, фонд оплати праці, прибуток тощо.

Використовуючи таблицю 2.10 розглянемо дані щодо продуктивності праці співробітників ТОВ «НЕЙЛ» з 2019 по 2021 рік.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці на ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	Од. виміру	Рік			Темп зростання, %		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід	тис. грн	174043	151132,9	235778,2	86,84	87,30	156
Середньооблікова кількість працівників	чол.	233	232	224	99,57	99,58	96,59
Середньорічний виробіток 1 працівника	тис. грн / чол.	702,21	735,39	641,26	104,73	87,20	91,32

З наведених у таблиці 2.7 даних можна дійти висновку, що продуктивність праці збільшилась навіть попри зменшення середньооблікової кількості працівників річний прибуток за 2021 рік склав 235 778,2 тис.грн що на 84 645,3 тис.грн більше ніж у 2020 році.

Окрім вивчення продуктивності праці працівників, що характеризує рівень інтенсивності, важливим також є аналіз системи мотивації на підприємствах. Керівництво має бути стурбовано тим, чи добре оплачуються робочі місця та чи перевищує зростання продуктивності праці зростання заробітної плати. Це одна з основних вимог для зростання капіталу. У протилежній ситуації корпоративний капітал витрачається у довгостроковій перспективі, продуктивність досягає граничного рівня, і подальше зростання стає нецікавим для персоналу.

Для повноцінного аналізу необхідно передусім проаналізувати рух робочої сили. Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розрахуємо коефіцієнти обороту з приймання та звільнення, а також коефіцієнти та загального обороту (табл. 2.8).

Показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт обороту прийому	К-сть прийнятих на роботу / середньооблікова чисельність
Коефіцієнт обороту по вибуттю	к-сть звільнених за рік / середньооблікова чисельність
Коефіцієнт постійності кадрів	к-сть працівників які пропрацювали весь рік

Розглянемо у таблиці 2.9 відповідні вихідні дані для розрахунків, та сформуємо таблицю 2.10.

Таблиця 2.9 – Показники руху робочої сили (в середньому за звітний період)

Показник	2019	2020	2021
К-сть прийнятих	22	19	22
К-сть звільнених	33	21	19
Середньооблікова численість	233	232	224

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнтів руху робочої сили (в середньому за звітний період)

Показник	2019	2020	2021
Коефіцієнт обороту прийому	0,09	0,08	0,08
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,14	0,09	0,08
Коефіцієнт постійності кадрів	0,76	0,82	0,81

Проаналізувавши отримані дані можна дійти висновку що:

1. Коефіцієнт обороту прийому кадрів залишається сталим в періоді який досліджується.

2. Коефіцієнт обороту по вибуттю у 2020 р. знизився на 0,05, та на 0.1 у 2021 році, що говорить нам про зменшення частки звільнених працівників.

3. Коефіцієнт постійності кадрів вказує на чисельність персоналу який працює тривалий час (більше 1 року), за даним показником починаючи з 2019 року можна помітити позитивну тенденцію так як показник збільшився і є стабільним у 2020-2021 роках.

Підприємство перейшло на скорочену звітність у 2021 році тому аналіз оплати праці буде проводитись по наявним даним за початок 2021 року.

Таблиця 2.11 – Склад фонду оплати праці штатних працівників.

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	І
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	4 396,6
Фонд основної заробітної плати	5020	3 394,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	1 002,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	541,7
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	460,6

Аналізуючи показники можна дійти висновку що середня заробітна плата за досліджуваний період без врахування оплати за невідпрацьований час становить 9335,7 грн. Систематичних премій та винагород у систему оплати праці не введено як і стимулюючих виплат.

#### 2.4 Аналіз мотивації та стимулювання праці на ТОВ «НЕЙЛ»

Згідно з проведеними дослідженнями, важливим моментом в активізації діяльності персоналу в компаніях ТОВ «НЕЙЛ» є розробка систем мотивації праці.

У ході оцінки діючих систем мотивації було виявлено декілька загальних та найважливіших недоліків, які необхідно виправити.

- необхідність використання великої кількості матеріальних та нематеріальних стимулів та спроби створення взаємодоповнюючих систем стимулів праці у виробничому процесі;

- відсутність широкого застосування організаційно-психологічних стимулів, орієнтованих на вищі потреби (самовираження, реалізація індивідуальності тощо).

- відсутність стимулів у виробничих процесах постійного характеру, а не в разових акціях чи тимчасових кампаніях.

Комплексна система мотивації персоналу у компанії ТОВ «НЕЙЛ» включає (рис. 2.7):

- розкриття ініціатив співробітників.
- взаємозв'язок між рівнями мотивації співробітників та кінцевим результатом їх діяльності.
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами.
- сприяння накопиченню нових знань та досвіду.
- розширення неформального спілкування;
- заохочення подання як індивідуальних, так і спільних пропозицій.
- використання моральних стимулів;



Рис. 2.7 Методи стимулювання праці персоналу на ТОВ «НЕЙЛ».

Питання про матеріальні мотиви для вітчизняних підприємств набуває особливого значення у зв'язку з низькими доходами громадян, структурною деформацією та зниженням рівня життя населення.

Система матеріальної мотивації ТОВ «НЕЙЛ» регулюється КЗпП України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами та генеральними трудовими договорами. У компанії відсутні внутрішні правила, що регламентують порядок матеріальної мотивації працівників.

До матеріальних мотивів ТОВ «НЕЙЛ» належить заробітна плата. Погодинна оплата праці застосовується більшості категоріям співробітників, особливо відділу продажів, що впливає їх ефективність. Залежно від цілей, поставлених перед компанією (досягнення кінцевих чи проміжних результатів), компанія використовує прямі методи мотивації своїх співробітників, побудовані за принципом гарантії зарплати чи стратегії гарантування мінімального доходу.

Відповідно до цієї стратегії працівникам гарантується виплата мінімальної базової заробітної плати на фіксованому рівні. Премії за високу продуктивність праці, заохочення за успіхи у роботі у вигляді особистих дотацій до заробітної плати та інші заохочувальні виплати не нараховуються за проміжними та кінцевими результатами діяльності організації. При цьому найважливішою складовою заробітної плати, що підлягає регулюванню та відіграє велику роль у мотивації працівників, є винагорода за результатами групової та командної роботи протягом року (досягнення цілей) за плановий період роботи. час, кінцевий результат), але такий розподіл спільної роботи між групами та окремими виконавцями здійснюється без урахування важливості їхнього вкладу у досягнення цілей системи та відносних факторів, таких як групові чи службові можливості. Основним недоліком існуючих ключових систем мотивації є слабкий зв'язок між співробітником та результатами, досягнутими на роботі, орієнтація співробітників на виконання обов'язків та функцій, що впливають із їх посадових інструкцій. Стимули повинні надихати співробітників робити все необхідне досягнення запланованих стратегічних цілей компанії.

Ефективна система мотивації персоналу у цьому контексті має включати безліч аспектів. Зокрема, це пряма залежність від суми отриманого прибутку та зниження собівартості продукції на одиницю продукції, причому ця залежність пов'язана з підвищенням продуктивності праці та якості продукції.

Так само необхідно поліпшити систему преміювання за професійні успіхи. Це пов'язано з тим, що, на наш погляд, скромний розмір бонусів та відсутність конкретних умов є недоліками.

Оскільки у працівників є й інші потреби вищого рівня, крім фізіологічних потреб (які задовольняються заробітною платою), лише матеріальна мотивація не дає бажаних результатів. Також орієнтація на систему матеріальної мотивації призводить до збільшення витрат за оплату праці, що не вигідно для підприємств. Отже, нематеріальна мотивація є невід'ємною частиною системи мотивації людських ресурсів.

ТОВ «НЕЙЛ» використовує такі нематеріальні методи мотивації:

1. Чіткі та досяжні цілі персоналу.
2. Інформування співробітників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівника.
4. Публічне визнання успіхів працівників на робочому місці.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим роботи.

Формування цілей в ТОВ «НЕЙЛ» ґрунтується на наступних принципах:

- визначення показників та умов їх досягнення;
- досягнення цілей;
- участь співробітників у постановці цілей.
- наявність зворотного зв'язку.

Корпоративні цілі встановлюються керівниками та доповідаються керівникам відділів та цехів. Для керівників та спеціалістів особисті робочі цілі встановлюються під час щоквартальних зустрічей з безпосереднім керівником. Для співробітників індивідуальні робочі завдання встановлюються їх керівником (начальником цеху, головним інженером, тощо). Після встановлення цілей керівники перевіряють, чи правильно їх зрозуміли підлегли.

ТОВ «НЕЙЛ» регулярно проводить корпоративні заходи, присвячені Дню Народження компанії та Новому Року. Корпоративні заходи сприяють

розумінню співробітниками цінностей компанії, прискорюють адаптацію нових співробітників, згуртовують колектив, покращують морально-психологічний клімат у колективі, отже, і рівень мотивації співробітників, що в свою чергу підвищує ефективність роботи.

Ще одним нематеріальним способом мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. ТОВ «Нейл» надає мало можливостей просування по службі та не має системи планування ділової кар'єри своїх співробітників. Якщо компанія використовує внутрішній пошук кадрів, співробітники просуваються на вищі посади лише за наявності вакансій. Отже, даний метод мотивації не стимулює співробітників до підвищення їхньої трудової активності, ефективності та якості праці.

Система розвитку людських ресурсів ТОВ «НЕЙЛ» недостатньо розвинена. Відсутні можливості професійного розвитку фахівців та робітників. Тому цей метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

## 2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «НЕЙЛ»

Фактично компанія ТОВ «НЕЙЛ» один стратегічний напрямок діяльності — виробництво метисної продукції. Інші види діяльності включають надання транспортних послуг та виробництво технічного обладнання і не є ключовими та пріоритетними. Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «НЕЙЛ» у таблиці 2.12.

Таблиця – 2.12. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Сильні сторони	Можливості
Конкурентна вартість товарів	Розробка маркетингової політики
Стабільна собівартість	Введення системи покращення стимулювання праці
Висока позиція на ринку	Розробка маркетингової політики
Зростаючий прибуток	Введення нових ліній виробництва
Великий асортимент товарів	

Невелика вартість продукції Стійка позиція на ринку Гарна репутація на ринку	Розвиток виготовлення продукції по стандартам ЄС та подальший її імпорт.
Слабкі сторони	Загрози
Відсутність ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу Неефективна система оплати праці Відсутність нематеріальної мотивації працівників	Зовнішні чинники, політична ситуація в країні Поява нових конкурентів Зростання тарифів та податків для бізнесу

Судячи з даних про стан метисної промисловості, вона є привабливою та перспективною для нових компаній так як є можливість стабільно отримувати прибуток та користуватись попитом при правильному налагодженні виробництва. Серед слабких сторін варто відмітити низький рівень мотивації та стимулювання праці персоналу. На основі результатів проведемо SWOT-аналіз ТОВ «НЕЙЛ».

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «НЕЙЛ».

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Високий рівень кваліфікованості персоналу Розвинута система кваліфікації і навчання персоналу Ліберальний стиль управління Низький рівень плинності кадрів	Працівники не зацікавлені в збільшенні продуктивності праці Відсутність матеріальної та нематеріальної мотивації праці
Можливості	За рахунок високої компетентності керівників, кваліфікації спеціалістів і наявності інноваційного потенціалу у персоналу, введуть нові методи і технології роботи з персоналом.	При розробці мотиваційної програми необхідно забезпечити внутрішню значущість посад співробітників з цінністю цієї роботи на ринку та участь мотиваційних профілів персоналу.
Загрози	За рахунок подальшого розвитку системи мотивації персоналу, навчання, підвищення кваліфікації та роботи з утримання кадрів на природному рівні та не допустити переходу кваліфікованого персоналу в інші організації.	Маючи сильні переваги як роботодавець, відібрати найбільш професійних кадрів для забезпечення більш високої якості надання послуг у порівнянні з конкурентами. Модернізувати систему оплати праці, яка підвищила б матеріальну мотивацію.
Перехід висококваліфікованого персоналу до конкурентів Загроза зниження рентабельності Загроза зниження продуктивності праці		

Нестабільна ситуація в країні		
-------------------------------	--	--

Таким чином, проведений SWOT-аналіз продемонстрував, що керівництву підприємства необхідно впроваджувати мотиваційну заходи та розвивати власну корпоративну культуру, при цьому подібні заходи не є джерелом витрат, а є джерелом дослідження ефективності діяльності підприємства.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це специфічний сегмент середовища, в якому компанія здійснює або прагне здійснювати свою діяльність і тому підлягає аналізу з метою виявлення загроз та можливостей для її подальшого функціонування.

У таблиці 2.14 розберемо три основні СЗГ ТОВ «НЕЙЛ»

Таблиця 2.14 - Основні СЗГ ТОВ «НЕЙЛ»

Стратегічна зона господарювання	СЗГ <sub>1</sub> (метисна)	СЗГ <sub>2</sub> (технічні устано- вки, оснастка)	СЗГ <sub>3</sub> (транспортні пос- луги)
Продуктова лінія	різноманітна	вузька	вузька
Кількість конкурентів	невелика	велика	велика
Поділ ринку	конкурентний	конкурентний	конкурентний
Частки ринку	незначні зміни	змінна	змінна
Споживачі	консервативні	прогресивні	різні
Технологія	стандартизована	інноваційна	стандартизована

Аналіз свідчить про конкурентоспроможність основної діяльності (СЗГ-1) у випадку коли на ринку з'явиться конкурент. Наразі ТОВ «НЕЙЛ» є одним із лідерів на ринку метисної промисловості та має небагато конкурентів що дозволяє підприємству працювати зі збереженням свої стандартів. Про що й говорить розподіл ресурсів між СЗГ (табл.2.15 )

Таблиця 2.15 – Розподіл ресурсів підприємства між стратегічними зонами господарювання.

Ресурс у відсотках від загального обсягу	СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>	СЗГ <sub>3</sub>
Фінанси (інвестиції)	79	15	6
Сировина й матеріали	91	7	3
Енергія	84	10	6
Оплата праці	92	4	5
Збут й інші накладні витрати	90	7	3

Аналіз таблиці свідчить про фактично повне нівелювання впливу стратегічних зон господарювання №2 та №3. Тобто СЗГ-1 є основою діяльністю підприємства яка приносить прибуток і фінансує інші СЗГ. По-суті, СЗГ-1 фінансує всі інші зони господарювання. Інші дві СЗГ розвиваються виходячи з потреб та можливостей підприємства. Розберемо СЗГ детальніше після побудови матриці МакКінслі (рис.2.8 )

#### Привабливість



Рисунок 2.8 – Матриця стратегічних зон господарювання МакКінслі для ТОВ «НЕЙЛ».

1. СЗГ – 1 (Метисна продукція). Як ми бачимо на рис 2.12 ця СЗГ знаходиться у квадранті високої конкуренції та помірної привабливості. Очевидно що ця зона потребує подальшої підтримки та розвитку так як є основною Виходячи з того що зона має лідируючі позиції на ринку, потрібно, щоб керівництво зосередилося на високоприбуткових інвестиціях з низьким рівнем ризику та програмах розширення розвитку збуту та збільшення обсягів

виготовлення продукції, в першу чергу, спрямованих на збільшення продажів та охоплення нових ринків.

2. СЗГ – 2 (Технічні установки та оснастка). Ця зона створена для покриття внутрішніх потреб підприємства в обладнанні, сама по собі вона є неприбутковою і не витримує конкуренції у галузі виготовлення та ремонту обладнання. Якщо компанія зможе вигідно закупляти потрібне обладнання та оснастку то збереження діяльності такої СЗГ буде збитковим та беззмістовним.

3. СЗГ – 3 (Транспортні послуги) Цей сектор є слабоконкурентним. Для нав'язування конкуренції на ринку транспортних послуг потрібні більші ресурси. Це ж доволі ризикованим і для СЗГ-1 яка є основною, так як для розвитку цієї зони потрібні ресурси та модернізація доступних транспортних засобів та ремонтних вузлів. Розвиток цього сектору є ризикованим і має невеликі шанси на успіх.

Отже, ТОВ «НЕЙЛ» є стабільною та конкурентною у своїй основній зоні господарювання, яку потрібно в подальшому розвивати та модернізувати задля виходу на нові ринки та збільшення прибутків та позицій на ринку.

### Висновок до другого розділу

Аналіз фінансового стану ТОВ «НЕЙЛ» показав, що завод характеризується фінансовою стійкістю, ліквідністю та платоспроможністю, та прагне до розвитку своєї господарської діяльності. Спостерігається надмірне використання техніки та її значний знос.

Мотиваційний аналіз показав, що матеріальна мотивація малоефективна, оскільки основним інструментом є заробітна плата. Система преміювання не зроблена. Задля можливості впливу співробітника на власний прибуток насамперед потрібна мотивація, розуміння поставлених цілей. Узагальнюючи, можна

сказати що при низькому рівні мотивації працівник не зможе збільшувати продуктивність праці та особистий дохід навіть при продуманій системі оплати праці.

Аналіз зон господарської діяльності показав що підприємство є стабільним та конкурентним у своїй основній галузі господарювання але значно відстають інші дві СЗГ які не витримують конкуренції із іншими учасниками ринку і часто фінансуються зі своєї основної галузі. SWOT аналіз визначив що підприємству потрібно

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ»

#### 3.1 Нематеріальні фактори стимулювання праці на підприємстві.

На ТОВ «НЕЙЛ» пропонується впровадити такі методи нематеріальної мотивації:

- статусна мотивація, делегування повноважень;
- гнучкий режим роботи для деяких категорій персоналу.

Статусна мотивація відіграє вагомую роль у практиці управління людськими ресурсами. Вона відбиває прагнення працівника виконувати більш складну і відповідальну роботу, досягти більш високого становища, розуміти свою соціальну роль, працювати у престижній та суспільно значущій сфері діяльності, користуватися авторитетом, бути внутрішньою рушійною силою колективу, будучи фахівцем у своїй галузі.

Компанії рекомендується використовувати статусну мотивацію, засновану на кар'єрному зростанні, таку як планування кар'єри, що засновано на «горизонтальному» та «вертикальному» просуванні кадрів.

Також ефективним інструментом є делегування повноважень, як один із інноваційних підходів до мотивації персоналу. У кризовій ситуації цей нематеріальний метод мотивації не лише звільняє керівників від управління конкретними процесами на підприємстві, а й скорочує штат, особливо за рахунок покладених на них обов'язків та конкретних працівників що викликає додаткову мотивацію та довіру з боку менеджменту підприємства.

Одним із найефективніших способів мотивації персоналу в поточній ситуації є гнучкий графік роботи. Його особливість у тому, що різна завантаженість працівників у різний час та дні тижня безпосередньо компенсується наданням вільного часу.

У 2018 році компанія «Делойт» зробила звіт «Глобальні тенденції в сфері управління персоналом» який став найбільшим завдяки участі понад 11 000 кадрів і керівників компаній. Про нематеріальні стимули у звіті компанії «Делойт» розкрито на рисунку 3.1 [27].



Рисунок 5.1 – Нематеріальні стимули [27]

Для 53% респондентів найважливішою складовою соціального пакету гнучкий графік роботи, 35% - дистанційну роботу, а 20% - харчування. Як видно з результатів дослідження Deloitte, обслуговування є першочерговим завданням вітчизняних суб'єктів господарювання є кар'єрний розвиток персоналу та впровадження гнучкого робочого часу, можливість працювати віддалено, наявність безкоштовного або компенсаційного харчування.

Тому цілком доцільно керівництву ТОВ «НЕЙЛ» проаналізувати свої можливості щодо впровадження гнучкого графіку роботи.

Ця форма нематеріального мотиву ще не повністю проникла у практику вітчизняних фірм, а досвід її використання зарубіжними фірмами свідчить про її доцільність.

Використання гнучких механізмів зайнятості, таких як скорочений робочий день, гнучкий графік роботи, збільшена відпустка та надання відгулів. Співробітники більш продуктивні, оскільки можуть вибирати свій робочий час і час відпочинку так як їм зручно.

Також доволі ефективно користуватись різними інструментами нематеріальної мотивації щодо різних категорій персоналу (табл 3.1)

Таблиця 3.1 – Пропозиції нематеріальної мотивації щодо категорій персоналу.

Для працівників:
Систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей;
Офіційна подяка: вручення почесних грамот,
Значки, дошка пошани
Визначення потреб співробітників шляхом анкетування
Кар'єрний ріст
Надати можливість вибрати спосіб вирішення завдання тощо.
Для фахівців:
Подяка, почесна грамота за успішно виконану роботу;
Навчальні програми, які надають можливість для самостійного навчання, розвитку кваліфікаційних умінь.
Кар'єрний ріст
Гнучкий графік роботи
Для менеджерів:
Публікація статей у ЗМІ від імені компанії;
Участь у форумах, конференціях, виставках;
Навчання в бізнес-школах, програмах підготовки керівників.
Гнучкий графік роботи або можливість працювати дистанційно

Також для формування ефективної системи нематеріальної мотивації необхідно враховувати робочі характеристики, що впливають на рівень мотивації персоналу.

Деякі з заходів нематеріальної мотивації вже використовуються ТОВ "НЕЙЛ", інші недосконалі та потребують доопрацювання.

Збагачення змістовної роботи може бути досягнуто за рахунок наставництва та створення робочих груп. Наставництво передбачає наявність досвідче-

них та талановитих співробітників, які працюють на аналогічних посадах за новими співробітниками. Наставники можуть активно використовувати свої знання, передаючи їх молодшим колегам, усвідомлюючи їхню важливість для компанії, розширюючи сферу своєї діяльності та сприяючи значному зростанню кваліфікації та підвищенню рівня мотивації. У створення робочої групи включаються найбільш досвідчені робітники та фахівці, які займаються внесенням пропозицій щодо вирішення виробничих завдань розкриває базу рекомендацій щодо вдосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції тощо. Участь робітників та фахівців у таких колективах розкриває їхню компетентність, підвищує змістовність їхньої роботи, формує почуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні та якісні результати діяльності.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей професійного навчання, що слабо розвинено у ТОВ «Нейл». Крім мотиваційного ефекту, це гарантує підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників. Насамперед рекомендується проводити професійне навчання нових співробітників (не більше тижня). Це включає отримання загальної інформації (теоретичне навчання) та практичне навчання (навчання на робочому місці), в той же час досвідчені куратори проводять навчання. Це дає можливість співробітникам зрозуміти деталі діяльності компанії та деталі виконання своїх обов'язків у цій компанії. Також варто запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників може відбуватися у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та спеціалістів може здійснюватися шляхом навчання, курсів та стажувань.

Для планування кар'єрного зростання співробітників насамперед необхідно вивчити дані співробітників, які дають можливість досягнення вищих посад: вік, освіта, кваліфікаційний рівень, досвід роботи, результати роботи. Якщо

працівник відповідає встановленим вимогам за цими стандартами, має бути проведена соціально-психологічна оцінка. Анкетування та психологічні тести виявляють прагнення працівника обійняти вищу посаду та визначають його психологічні особливості (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційну стійкість, стресостійкість).

Крім того, лояльність персоналу відіграє величезну роль у мотивації будь-якої компанії. Варто зазначити перелік факторів, які компанії мають створити для своїх співробітників, щоб забезпечити належний рівень лояльності:

- Увага з боку компанії до своїх співробітників (адекватне ставлення керівництва та розуміння проблем співробітника відразу підвищує рівень мотивації та лояльності);

- Заохочення співробітників за їх досягнення (заохочення чи похвала за ефективно виконану роботу, не допускає процес при якому працівники впевнені, що їх роботу, незалежно від її об'єму та якості, ніхто не помітить)

- Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників (можливість підвищення кваліфікації на роботі дуже позитивно впливає на внутрішній імідж організації. якщо підприємство ще не знайшло кандидатів на вакантне місце воно може звернутись до внутрішніх кадрових ресурсів і таким чином розвивати власний персонал)

- Виконання організацією власних правил: дотримання трудових договорів, законів та корпоративної культури.

- Чіткі робочі плани (лояльність співробітників не підвищується при виконанні абстрактних завдань, їх доводиться починати знову та знову)

### 3.2 Матеріальні фактори стимулювання праці на підприємстві.

Задля покращення стану матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «НЕЙЛ» вирахуємо перехід на безтарифну систему оплати праці. Подібну систему переважно відносять до колективної системи оплати праці. Вона використовується, коли ту чи іншу категорію робіт виконує бригада. Тому заробіток окремого працівника, що входить до такого колективу, залежить від результату роботи колективу загалом та його особистого внеску у результат цієї роботи. Розподіл заробітку команди між учасниками здійснюється з урахуванням робочого часу, кваліфікації працівників та коефіцієнтів. Конкретні процедури розподілу доходів між членами команди визначено у колективних договорах.

Безтарифна система оплати відрізняється гнучкістю, простотою та доступністю, зрозумілою всім співробітникам та забезпечує їх зацікавленість у результатах своєї праці. Також вона широко поширена на багатьох підприємствах та їх окремих структурних підрозділах, малих та приватних компаніях у різних модифікаціях.

Загальними ознаками таких систем оплати праці є:

- Співробітникам гарантується лише мінімальний рівень заробітної плати (згідно законодавства), що має становити невелику частку від загального заробітку працівника.

- Першочергово визначається лише загальний колективний заробіток з урахуванням мінімальної виплати, гарантованої всім працівникам підприємства, а сума, що залишилася (зазвичай більша частина) розподіляється між членами колективу за певними встановленими правилами.

Правила спільної участі у прибутку розроблені таким чином, щоб усі були зацікавлені у покращенні ключових показників ефективності для досягнення бажаного спільного кінцевого результату.

Фактична заробітна плата кожного працівника за безтарифного режиму може залежати від наступних факторів:

- Підсумкові результати командної діяльності.
- кваліфікаційний рівень працівника;
- Відпрацьована кількість годин.

Згідно фонду оплати праці, середня зарплата на одного працівника складає 9335,7 грн за 2021 р. при мінімальній 6000 грн у даний період. Для оцінки рівня професійної кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників використовується набір характеристик з постійними питомими значеннями – коефіцієнт кваліфікаційного рівня.

Показник залежить від оцінки кваліфікації, досвіду роботи, освіти та повноважень працівника. Тобто якщо у генерального директора подібний показник може дорівнювати 5, то персоналу який йому підпорядковується, має менший досвід роботи або освіти цей показник буде зменшуватись.

Розрахунок введення безтарифної оплати праці на ТОВ «НЕЙЛ» проведемо на рівні бригади з 10 людей яка займається організацією праці, ремонтом та виробництвом на лінії фрезерних верстатів для обробки металевих виробів.

Таблиця 3.2 - Розрахунок введення безтарифної системи оплати праці на ТОВ «НЕЙЛ».

Члени бригади	Кількість людей у бригаді	Коефіцієнт кваліфікаційного рівня
Інженер-ремонтник	1	2,25
Бригадир	1	1,75
Старший фрезерувальник	2	1,75
Фрезерувальник	4	1,5
Різноробочий	2	1
Сума:	10	15.5

Розрахуємо суму коефіцієнтів та внесемо у таблицю. Даний показник застосовується при обчисленні суми заробітної плати.

$$СК = 2.25 + 1.75 + 1.75 * 2 + 1.5 * 4 + 1 * 2 = 15.5 \quad (3.1)$$

Розрахуємо показник середньої заробітної плати на бригаду помноживши середню ЗП на кількість працівників бригади:

$$\text{Середня ЗП на бригаду} = 10 * 9335.7 = 93357 \text{ грн.}$$

Розрахунок заробітної плати кожного з членів бригади виконується за формулою:

$$\text{ЗП } n\text{-го працівника} = \text{Сзп.б} / \text{СК} * \text{ККР} \quad (3.2)$$

де, Сзп.б – середня заробітна плата на бригаду.

СК – сума коефіцієнтів.

ККР – коефіцієнт кваліфікаційного рівня.

Розрахуємо заробітну плату та перенесемо результати у таблицю 3. .

Таблиця 3.3 – Розрахунок заробітної плати кожного з членів бригади.

Члени бригади	Розрахунок	Результат (грн.)
Інженер-ремонтник	93357 / 15.5 * 2.5	13551,83
Бригадир	93357 / 15.5 * 2	10540,31
Старший фрезерувальник	93357 / 15.5 * 1.5	10540, 31
Фрезерувальник	93357 / 15.5 * 1.25	9034,55
Різноробочий	93357 / 15.5 * 1	6023,03

На основі побудованої таблиці побудуємо графік прогнозованих зарплат згідно безтарифної системи оплати праці (рис 3).

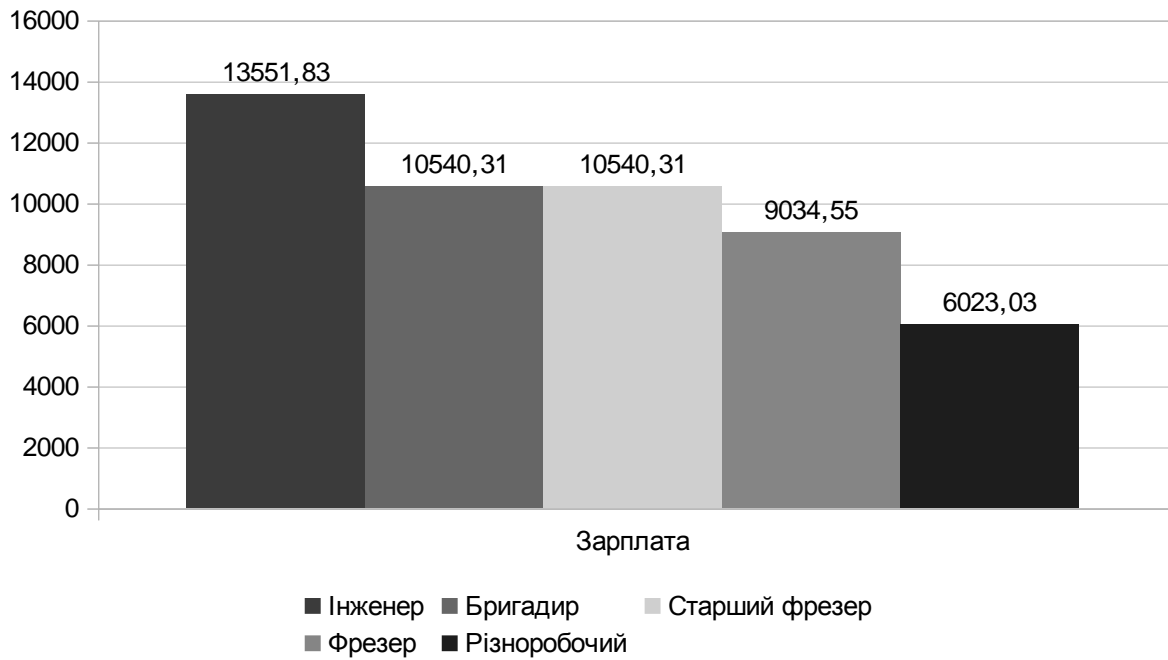


Рисунок 3.2 - Графік прогнозованих зарплат згідно безтарифної системи оплати праці.

Порівнюючи середню заробітну плату по даним вакансіям на сайтах пошуку роботи середня зарплата інженера ремонтника станом на 2021 рік складала від 13500 грн, бригадира від 9500, зарплати фрезерувальників стартують від 9000 грн, різноробочий на підприємстві за даними сайту з пошуку роботи отримує біля 8000 грн. Проте, як показує практика, різноробочим в основному завжди платять менший оклад через специфіку роботи залежно від галузі, до цього фактору додається й те що продуктивність та ефективність роботи різноробочого практично неможливо визначити кількісними показниками так як у нього дуже широкий спектр виконуваних робіт та обов'язків.

При безтарифній оплаті праці ця бригада отримує приблизно таку ж середню зарплату як і раніше але тепер вона залежить від ступеня їх кваліфікації, також безтарифна система оплати праці мотивує не тільки конкретних працівників а й всю бригаду в цілому так як від загального результату залежить розмір доходу.

Узагальнюючи, суть безтарифних систем оплати праці полягає у розподілі колективних благ за заздалегідь встановленими коефіцієнтами оцінки праці різного ступеня складності.

Найбільш ефективно застосування: невелика команда з постійним складом співробітників, які знають один одного, вміють цінувати роботу інших та об'єднані загальною кінцевою метою.

Основною перевагою безтарифної системи є оптимальне поєднання індивідуальних та колективних інтересів для підвищення продуктивності праці. Розробка безтарифної системи оплати праці - дуже відповідальна задача.

Однак за допомогою грамотного використання цієї системи можна значно підвищити працездатність працівників, що в цілому сприяє значному підвищенню продуктивності праці та ефективності праці.

### Висновок до розділу 3

Підприємству ТОВ "НЕЙЛ" запропоновано методи збільшення як матеріальної, і нематеріальної мотивації. Запропоновано систему безтарифної оплати праці та інструменти для підвищення лояльності і нематеріальних стимулів.

Керівництву необхідно розглянути можливі способи покращення робочих умов та мотивації людей, які на них працюють.

Співробітники також повинні відчувати, що навички, які вони використовують, будуть відзначені. Створення лояльності відіграє велику роль, іншими словами, на підприємстві потрібно прагнути приділяти увагу своїм співробітникам, щоб продемонструвати цінність їхніх навичок та їх самих для компанії. Такий підхід безпосередньо мотивує співробітників підвищувати кваліфікацію та розширювати діапазон своїх можливостей, умінь та навичок.

Підприємство може застосовувати одні із вищеназваних інструментів задля стимулювання праці, використовуючи безтарифну систему оплати праці та поєднуючи їх з нематеріальними стимулами.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто питання мотивації та стимулювання праці на промисловому підприємстві на прикладі ТОВ «Нейл». Підсумовуючи, можна дійти висновку, що, незважаючи на загалом подібні ознаки мотивації та стимулювання, ці поняття все ж таки слід розрізняти. Мотивація праці – це спонукання працівника до ефективної роботи. Стимул відноситься до зовнішнього впливу, що впливає на співробітників, щоб зробити їх більш продуктивними і вони краще виконувати свою роботу. Це означає, що мотивація спрямована на підвищення внутрішніх бажань працівника, а за відсутності або недостатності таких бажань стимулювання "примушує" його до діяльності. Мотивація персоналу має такі основні форми:

- Виплати персоналу;
- Моральне заохочення;
- Підвищення рівня кваліфікації та розвиток по кар'єрних сходах;
- Будування довірчих відносин у колективі;
- Система соціального забезпечення (медична страховка, компенсація проїзду, різні страхові внески, надбавки)

Тому тільки в тому випадку, якщо промислові підприємства сформулюють ефективні методи мотивації своїх працівників та поєднують матеріальні та нематеріальні стимули зі своїми працівниками, вони забезпечать ефективне зростання продуктивності підприємства, що веде до економічного та морального задоволення своїх потреб.

Аналіз фінансового стану компанії показує, що діяльність заводу є стабільною а основні техніко-економічні показники сталими. Під впливом критичних факторів зовнішнього середовища компанія залишається прибутковою. Подальша модернізація устаткування необхідна для підвищення ефективності виробництва, оскільки стан устаткування є в деяких випадках застарілим, це може негативно позначитися на випуску продукції.

Було запропоновано заходи щодо поліпшення мотивації праці ТОВ «НЕЙЛ» такі як:

- система лояльності.
- нематеріальні стимули.
- надбавки
- зміна системи плати праці
- гнучкий графік

Було введено безтарифну систему оплати праці задля покращення матеріальної мотивації. Сума середньої зарплати в порівнянні з минулою системою не змінюється але безтарифна система праці дає можливість більш гнучко та детально оцінювати трудову діяльність, також позитивно впливає на стимулювання праці те що працівники мають змогу впливати на свій дохід і загальних дохід підрозділу залежить від їх результатів праці. Тобто така система стимулює всіх працювати максимально ефективно.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФі. №5. 2010.
2. Бабчинська, О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства [Текст] / О. І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014.
3. 2. Баксалова, О.М. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства [Текст] / О. М. Баксалова // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. – 2017.
4. Бардакова, С.М. Методика оцінки мотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі [Текст] / С. М. Бардакова, Л. М. Сакун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016.
5. Гоголь Г.І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки. Регіональна економіка. №2. 2010.
6. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнесінформ. №4. 2010. С. 102–104.
7. Лосікова О.О. Матеріальне стимулювання – основна мотиваційна складова організації праці на підприємствах транспорту. Науковий вісник: зб.наук. праць: статті. Вип. 13. 2008
8. Гавриленко А.В. Менеджмент: монографія. К.: 2010. 305 с.
9. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки. №9. 2017.
10. Мачтакова О.Г.. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень. №40.
11. Животова И. Корпоративна культура. Управління компанією. №3. 2012.

12. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка аПК. №16. 2019.

13. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

14. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. №5. 2011

15. Покрас, О.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств приладобудування в аспекті мотивації персоналу [Текст] / О. С. Покрас // Економіка держава. – 2018. – №8.

16. Дідур, К.М. Система участі персоналу в прибутках підприємств як одна з форм матеріальної мотивації [Текст] / К. М. Дідур // Актуальні проблеми економіки. – 2016.

17. Баксалова, О.М. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства [Текст] / О. М. Баксалова // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. – 2017.

18. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.

19. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.

20. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» (Електронний ресурс) - <https://www.nail.com.ua/>

21. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Сікун // Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_1\(2\)\\_\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60).

22. Вербицька, Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах [Текст] / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – №7(727).

23. Ведерніков, М.Д. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві [Текст] / М. Д. Ведерніков, Д. В. Модіна, М. І. Толстюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018.

24. Ведерніков М.Д. Формування мотивації персоналу підприємства [Текст] / М. Д. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020.

25. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.

26. О. Е. Слободянюк. Теорії мотивації. Вінницький національний технічний університет - 2020

27. Звіт компанії “Deloitte” “Global Human Capital Trends – 2018”. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 06.02.2019).

## ДОДАТКИ

I.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	33,0	3,1
первісна вартість	1001	511,0	511,3
накопичена амортизація	1002	( 478,0 )	( 508,2 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74,0	948,5
Основні засоби :	1010	11 380,0	11 532,2
первісна вартість	1011	32 721,0	35 901,5
знос	1012	( 21 341,0 )	( 24 369,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>11 487,0</b>	<b>12 483,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	38 835,0	40 515,9
у тому числі готова продукція	1103	10 104,0	16 028,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 364,0	8 184,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	46,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	29,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 925,0	4 097,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 539,0	825,3
Витрати майбутніх періодів	1170	70,0	59,6
Інші оборотні активи	1190	20,0	56,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>52 753,0</b>	<b>53 785,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>64 240,0</b>	<b>66 269,0</b>

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
			2020	01	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.		21336490	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма N2 Код за ДКУД		1801003			

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 043	177 270
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 140 483 )	( 142 460 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	33 560	34 810
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 190	1 574
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-

за міжнародними стандартами фінансової звітності

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	76	33
первісна вартість	1001	506	511
накопичена амортизація	1002	430	478
Незавершені капітальні інвестиції	1005	156	74
Основні засоби	1010	14 004	11 380
первісна вартість	1011	32 292	32 721
знос	1012	18 288	21 341
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14 236</b>	<b>11 487</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40 921	38 835
Виробничі запаси	1101	6 982	6 562
Незавершене виробництво	1102	3 185	3 130
Готова продукція	1103	9 995	10 104
Товари	1104	20 759	19 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-

1.Баланс на		31 грудня 2021		р-	
		Форма № 1-м		Код за ДКУД 1801006	
Актив		Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1		2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи		1000	3,1	0,9	
Первісна вартість		1001	511,3	511,3	
Накопичена амортизація		1002	( 508,2 )	( 510,4 )	
Незавершені капітальні інвестиції		1005	948,5	87,2	
Основні засоби :		1010	11 532,2	9 626,7	
первісна вартість		1011	35 901,5	36 839,5	
знос		1012	( 24 369,3 )	( 27 212,8 )	
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-	
Інші необоротні активи		1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>12 483,8</b>	<b>9 714,8</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси :		1100	40 515,9	55 133,7	
у тому числі готова продукція		1103	16 028,0	16 186,7	
Поточні біологічні активи		1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	8 184,3	9 490,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	46,2	1 429,6	
у тому числі з податку на прибуток		1136	29,6	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	4 097,1	1 822,7	
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти		1165	825,3	3 052,2	
Витрати майбутніх періодів		1170	59,6	40,7	
Інші оборотні активи		1190	56,8	83,3	
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>53 785,2</b>	<b>71 053,0</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	-	-	
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>66 269,0</b>	<b>80 767,8</b>	

**Розділ I. Кількість штатних працівників**

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	19	1
Кількість звільнених штатних працівників	3040	22	4
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	22	4
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	237	58
<b>Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)</b>			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

**Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників**

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		