

Київський національний торговельно-економічний університет Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Збалансування засобів мотивації персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ОЛВІ МЕД», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10-с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Чуприна Еріка
Вячеславівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньо-професійної програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний І. М.

Київ 2022

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБАЛАНСУВАННЯ ЗАСОБІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття та роль мотивації персоналу в системі управління	5
1.2. Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ОЛВІ МЕД".....	14
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу підприємства	20
2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ ЗАСОБІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ОЛВІ МЕД".....	31
3.1. Розробка програми удосконалення засобів мотивації персоналу	31
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Вивчення особливостей формування мотиваційної системи персоналу організації є дуже важливим з позиції важливості управління кадровим потенціалом компанії. включає обґрунтування елементів механізмів розвитку та забезпечення кадрового потенціалу компанії необхідними передумовами для розвитку і зростання, а також орієнтацію на нормативи та рекомендації стимулювання праці персоналу у різних галузях економіки на законодавчому рівні. Актуальним в сучасних умовах є вивчення мотиваційних аспектів розвитку систем управління з огляду на основні особливості трансформації підходів менеджменту з врахуванням інформаційних технологій, з використанням методів та механізмів впливу на результати використання ресурсів компанії. Формування та імплементація мотиваційних систем у процеси прийняття управлінських рішень на різних рівнях керування організаціями спрямована на зростання ефективності їх функціонування з метою досягнення високих показників в межах поставлених завдань. Виходячи з певних ризиків зниження ефективності роботи підприємств в економіці та поглибленнями кризових явищ в межах фінансово-економічної системи в країні, зростанням рівня соціальної напруженості, формується гостра потреба у підвищенні результативності процесів менеджменту персоналу. У цьому аспекті важливого значення набуває підхід до створення передумов для зростання мотивації персоналу.

Мета роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму розвитку персоналу та обґрунтування заходів щодо збалансування засобів мотивації персоналу підприємства.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення ряду завдань:

- здійснити визначення поняття та роль мотивації персоналу в системі управління;
- обґрунтувати методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи мотивації персоналу підприємства;
- навести оцінку ефективності мотивації персоналу підприємства;
- здійснити розробку програми удосконалення засобів мотивації персоналу;
- навести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес збалансування засобів мотивації персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти Збалансування засобів мотивації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «ОЛВІ МЕД» м. Київ.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускного кваліфікаційного проекту складає вітчизняна та зарубіжна наукова література щодо управління розвитком персоналу (статті, навчальні посібники, підручники), дані статистичної і фінансової звітності підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» м. Київ.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано методи наукового дослідження і пізнання, методи синтезу і аналізу, порівняння, анкетування, а також методи статистичного аналізу, структурно-функціональний метод.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБАЛАНСУВАННЯ ЗАСОБІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль мотивації персоналу в системі управління

Врахування сучасних тенденцій динамічного розвитку економічних систем диктує необхідність пошуку нових шляхів та форм посилення ефективності управління ресурсами організації, головне місце серед яких відводиться персоналу. Формування концепції мотивації працівників на підприємствах різних організаційно-правових форм визначається як вагомий чинник зростання результативності роботи компаній. Тому досить важливим є вивчення мотиваційних аспектів розвитку систем управління з огляду на основні особливості трансформації підходів менеджменту з врахуванням інформаційних технологій, з використанням методів та механізмів впливу на результати використання ресурсів компанії. Формування та імплементація мотиваційних систем у процеси прийняття управлінських рішень на різних рівнях керування організаціями спрямована на зростання ефективності їх функціонування з метою досягнення високих показників в межах поставлених завдань.

Надалі важливо охарактеризувати найбільш поширені наукові підходи до тлумачення поняття мотивації персоналу як в цілому, так і враховуючи певні часткові аспекти, які можуть стосуватися різних сфер функціонування підприємств.

У табл. 1.1 проілюстровано узагальнені підходи до визначення поняття мотивації персоналу, відповідно до яких розкривається економічний зміст механізму стимулювання працівників до отримання більш високих результатів їх роботи. У сучасних умовах система розвитку системи мотивації праці орієнтована на забезпечення передумов, що стимулюють ефективність роботи персоналу та забезпечують стабільність їх роботи.

Таблиця 1.1

Підходи до обґрунтування поняття мотивації в системі управління

№	Автор	Визначення терміну
1	Войнаренко М., Джеджула В., Єпіфанова І. [35], Чобіток В. І., Волощенко А. В. [29]	- комплекс підходів та засобів управління трудовими ресурсами, що базується на визначенні основних пріоритетів працівників та забезпечення відповідних умов їх досягнення з метою отримання більш високих результатів роботи персоналу
2	Климчук А. О., Михайлов А. М. [20], Воскресенська О. Є. [8]	- окрема та інтегрована до системи менеджменту складова економічно-організаційного механізму функціонування підприємства, яка формує основні умови та засоби для зростання рівня вмотивованості персоналу до отримання кращих результатів їх роботи та розвитку
3	Болквадзе Н., Гетьман Т. [4], Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. [10]	- комплекс підходів та інструментів впливу керівництва компанії на підлеглих, що дозволяє отримати позитивні зрушення в оцінюванні роботи працівників на основі використання різних методів прямого та непрямого впливу (методів соціально-психологічного, організаційно-розпорядчого та соціально-економічного характеру).
4	Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. [16], Іванов С.Л. [19]	- це комплекс елементів та правил організаційної підсистеми підприємства, які використовуються менеджментом з метою посилення позитивного впливу на підлеглих та отримання приросту продуктивності (результативності) їх праці

* Джерело: складено автором на основі [35, 29, 20, 8, 4, 10, 16, 19]

Науковці Войнаренко М., Джеджула В., Єпіфанова І. [35], Чобіток В. І., Волощенко А. В. [29] під системою мотивації праці розуміють комплекс підходів та засобів управління трудовими ресурсами, що базується на визначенні основних пріоритетів працівників та забезпечення відповідних умов їх досягнення з метою отримання більш високих результатів роботи персоналу. Тобто, виходячи з наведеного визначення впливає той факт, що система мотивації та відповідні управлінські механізми організації орієнтовані

на зростання результатів функціонування суб'єкта господарювання у середньотривалій перспективі.

Досить подібним є визначення таких науковців як Болквандзе Н., Гетьман Т. [4], Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. та Гладка Д. О. [10], які під системою мотивації праці розуміють комплекс підходів та інструментів впливу керівництва компанії на підлеглих, що дозволяє отримати позитивні зрушення в оцінюванні роботи працівників на основі використання різних методів прямого та непрямого впливу (методів соціально-психологічного, організаційно-розпорядчого та соціально-економічного характеру).

Доповнюючи думку наведених вчених, науковці Климчук А. О., Михайлов А. М. [20], Воскресенська О. Є. [8] характеризують мотиваційний механізм як окрему та інтегровану до системи менеджменту складову економічно-організаційного механізму функціонування підприємства, яка формує основні умови та засоби для зростання рівня вмотивованості персоналу до отримання кращих результатів їх роботи та розвитку.

Колектив авторів у складі Єпіфанової І.Ю., Панкової В.Д. [16] та Іванова С.Л. [19] під системою мотивації праці характеризують комплекс елементів та правил організаційної підсистеми підприємства, які використовуються менеджментом з метою посилення позитивного впливу на підлеглих та отримання приросту продуктивності (результативності) їх праці.

Базуючись на наведених підходах, можна стверджувати, що в різних сферах економічної діяльності формування системи мотивації праці можна охарактеризувати як комплекс механізмів та підходів підтримання процесу прийняття та впровадження управлінських рішень, що дозволяє в кінцевому підсумку отримати більш високі результати функціонування компанії.

Вивчення особливостей формування мотиваційної системи персоналу організації включає обґрунтування елементів механізмів розвитку та забезпечення кадрового потенціалу компанії необхідними передумовами для розвитку і зростання, а також орієнтацію на нормативи та рекомендації

стимулювання праці персоналу у різних галузях економіки на законодавчому рівні.

Виходячи з певних ризиків зниження ефективності роботи підприємств в економіці та поглибленнями кризових явищ в межах фінансово-економічної системи в країні, зростанням рівня соціальної напруженості, формується гостра потреба у підвищення результативності процесів менеджменту персоналу. У цьому аспекті важливого значення набуває підхід до створення передумов для зростання мотивації персоналу.

Відвіtimo, що співвідношення мотивації та задоволеності виділяють чотири групи працівників (рис. 1.1).

Рівень задоволеності	Задоволені, але невмотивовані	Задоволені і мотивовані
	Незадоволені і невмотивовані	Незадоволені, але мотивовані
	Min	Мак

Рис. 1.1 Умовний поділ груп персоналу за рівнем мотивації

*Джерело: складено автором за даними [25]

Характеризуючи мотивацію персоналу організації, можна відмітити певні сутнісні критерії. По-перше, керівництво компанії має брати до уваги мотиваційні чинники, що окреслюють бажання окремих робітників збільшувати свою результативність та цінність для компанії. По-друге, варто порівнювати та здійснювати зіставлення різних мотиваційних критеріїв та передумов з можливими варіаціями формування мотиваційних механізмів в середині відповідного підприємства.

Опираючись на кращі практики зарубіжного менеджменту, автори Клімчук А.А. та Михайлов А.М. зазначають, що важливо створити умови

використання мотиваційних стимулів, щоб задоволення потреб відбувалося не автоматично, а «в обмін» на якісне та ефективне виконання завдань. [20]. У доповнення варто додати, що Процик І. С. та Кара Н. І. здійснили визначення специфічних умов мотиваційного стану персоналу організації [24]. У додатку А в узагальненому вигляді наведено зарубіжні моделі мотивації праці.

Воскресенська О.Є. виділяє шість основних етапів демотивації працівників [8]:

1-й етап. Співробітник стикається з перешкодами і відчуває здивування, настороженість, розгубленість. Він намагається зрозуміти, що відбувається і хто несе відповідальність за те, що відбувається. На даний момент працівник ще працює нормально, демотивація слабка.

2-й етап. Підлеглий помічає помилки керівника або системи управління і намагається внести пропозиції. Якщо ви ігноруєте свої ідеї, працівник демонструє явне невдоволення і робить це демонстративно, невербально.

3-й етап. Працівник вже впевнений, що причина помилок криється в управлінні або в системі управління. Він підсвідомо передбачає помилки і помилки лідера, сподіваючись, що його ідеї все-таки будуть почуті.

Рівень 4. Працівник не вірить, що ситуація зміниться. Він розчарований у керівництві, у своїй роботі в цій організації. Ефективність його роботи знижується. Невдоволення виражається невербально і вербально. На цьому етапі демотивація починає завдавати справі значної шкоди. Багато співробітників вже шукають нову роботу.

Етап 5. Це етап, коли працівник відсторонюється від керівництва та організації в цілому. Працівник починає брати на себе лише номінально визначені обов'язки щодо нього. Відновити мотивацію та довіру до лідерства майже неможливо [8].

Етап 6. Якщо співробітник не йде з організації з поважних причин, то розвинеться повна апатія, депресія і млявість. У команді співробітники занадто багато говорять про відпустки, покупки тощо, але не про роботу.[8].

Багато причин можуть розчарувати співробітників [15]. На зниження внутрішньої мотивації працівника впливають: погана організація праці; відсутність необхідної інформації; інформаційне перевантаження; застій, застій в одиницях; низька допустима компетентність; стиль керівництва керівника, спрямований насамперед лише на задоволення його інтересів і потреб близьких людей; голова має негативну владну мотивацію заради влади («зіркова хвороба»); недостатня послідовність лінійного керівника у вирішенні робочих завдань; неуспішні працівники можуть мати більшу прихильність до керівництва; надмірне втручання або поблажливість, байдужість, зневага до безпосереднього начальника, неувага до побажань підлеглого; порушення принципу справедливості; незаслужені зауваження керівництва; неправильний натиск головки, маніпуляції; нездатність керівника контролювати свій емоційний стан; негативні чутки, плітки, заздрість; непрофесійний стиль вирішення конфлікту; відсутність перспектив професійного чи кар'єрного зростання; Організаційні патології в структурі організацій, в управлінських рішеннях, у сфері ділових відносин тощо [8].

Отже, базуючись на наведених підходах, можна стверджувати, що в різних сферах економічної діяльності формування системи мотивації праці можна охарактеризувати як комплекс механізмів та підходів підтримання процесу прийняття та впровадження управлінських рішень, що дозволяє в кінцевому підсумку отримати більш високі результати функціонування компанії. Також під системою мотивації праці розуміють комплекс підходів та інструментів впливу керівництва компанії на підлеглих, що дозволяє отримати позитивні зрушення в оцінюванні роботи працівників на основі використання різних методів прямого та непрямого впливу (методів соціально-психологічного, організаційно-розпорядчого та соціально-економічного характеру). Вивчення особливостей формування мотиваційної системи персоналу організації включає обґрунтування елементів механізмів розвитку та забезпечення кадрового потенціалу компанії необхідними передумовами для розвитку і зростання, а також орієнтацію на нормативи та рекомендації

стимулювання праці персоналу у різних галузях економіки на законодавчому рівні.

1.2. Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу

Врахування методичних аспектів оцінювання системи мотивації персоналу передбачає визначення та характеристики наступних умов [12]:

- формування відповідного середовища, яке буде забезпечувати збільшення результативності роботи працівників;
- залучення працівників різних категорій до вирішення проблем підприємства;
- пошук шляхів ротації та розвитку кадрів, визначення пріоритетів для найкращого використати вмінь персоналу;
- заохочення персоналу до підвищення свого матеріального добробуту за рахунок можливостей у отриманні премії, винагороди.

Варто також відмітити, що персонал підприємства формує досить суттєвий потенціал розвитку організації, що визначає міру його впливу на конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі, можливості технологічного розвитку та обґрунтування перспектив подальшого зростання результативності бізнес-процесів [8].

Вплив персоналу на функціонування організації є очевидним. Так, підвищення ефективності механізму мотивації праці позитивно впливає на результативність використання матеріально-технічної бази (продуктивність машин, точність роботи, стабільність роботи обладнання), і, як наслідок, на кінцеві вартісні показники – доходи компанії, показники витрат, фінансові результати та ін. показники.

Рівень результативності роботи підприємства може виступати базовим показником вимірювання інтенсивності та впливу мотивації на показники роботи компанії.

Таким чином, виходячи на сказане вище, основними показниками ефективності механізму мотивації праці можуть бути наступні: продуктивність праці; позитивна динаміка основних фінансових індикаторів розвитку; показники часткової результативності роботи окремих підрозділів компанії та працівників [17]. На рис. 1.2 наведено основні критерії, які можуть бути використані для оцінювання ефективності мотиваційного механізму підприємства.

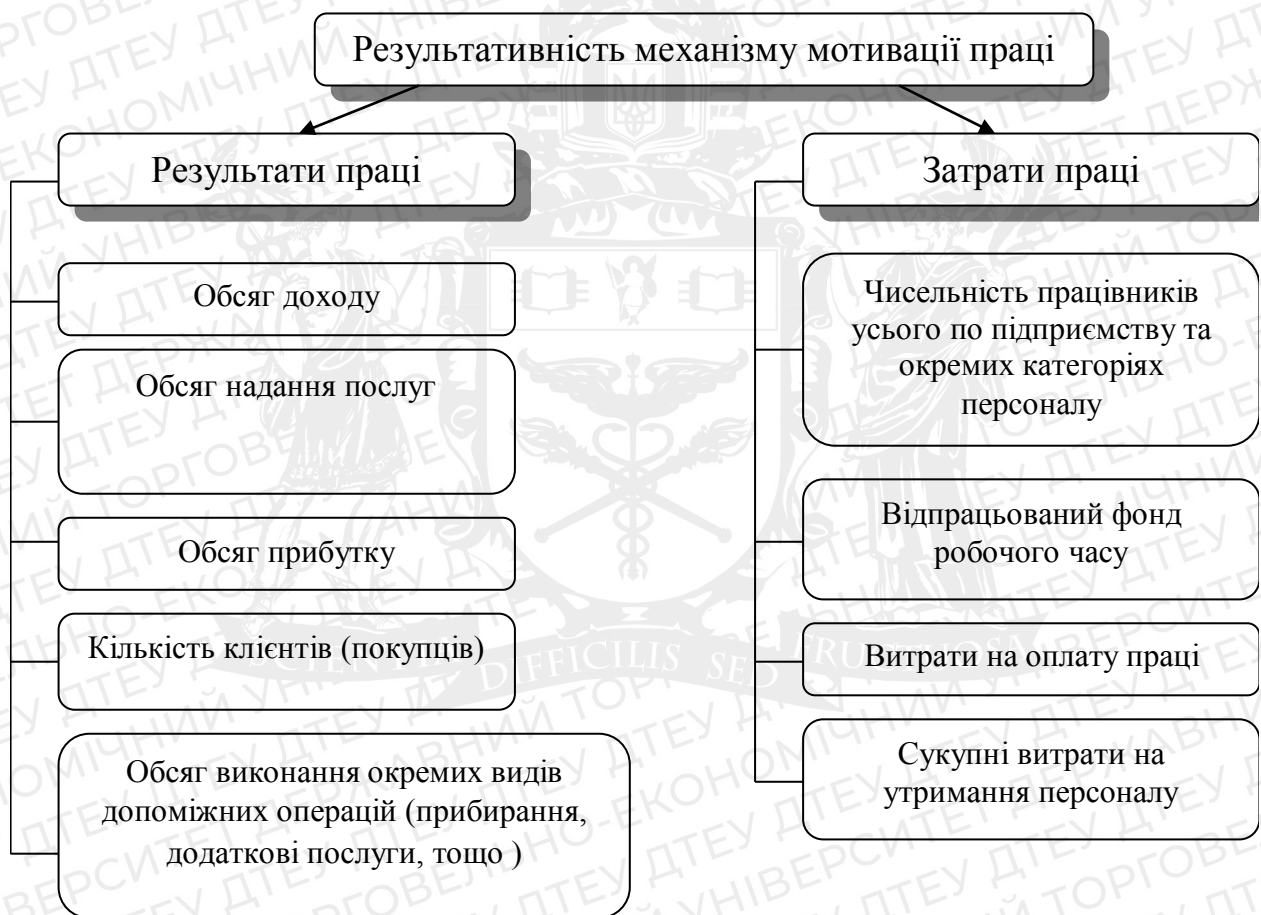


Рис. 1.2. Складові результативності механізму мотивації праці

**Джерело: складено автором за даними [17]*

Також у Додатку Б наведено збір найбільш популярних показників, що можуть застосовуватися для оцінювання ефективності мотивації працівників підприємства. Зокрема, ці показники буде використано у розділі 2 при проведенні аналізу системи мотивації компанії.

Важливо також відзначити основні чинники, які можуть характеризувати основні передумови для оцінювання ефективності мотиваційного механізму. У

наведеному розумінні зростання ефективності мотиваційного механізму компанії означає постійне поліпшення господарської діяльності, пошук шляхів оптимізації операційних процесів, зростання якості товарів (послуг) за порівняних витрат праці [21].

Визначення показників для оцінювання ефективності мотивації праці залежить від поставлених завдань. Існує багато показників ефективності, які різні дослідники [17, 24, 25] пропонують використовувати за різними ознаками: повнота покриття (повне або часткове - за конкретними видами витрат або ресурсів); стадія виробничого процесу або технологічний цикл (проміжні та кінцеві показники); тривалість процесів, що розглядаються (строго визначені періоди часу, «життєвий цикл» робочого обладнання чи виробів, виробничий цикл тощо); інші персонажі; рівень економічної діяльності (виробничі ділянки або технологічні процеси, компанії, галузі, країни); [15].

Враховуючи важливість факторів, що впливають на формування впливу (ефекту) механізму мотивації праці, можна виділити такі різні ключові критерії результатів діяльності компанії в прив'язці до КРІ персоналу (Додаток Б) [15].

Отже, характеризуючи систему критеріїв результативності мотивації праці на підприємстві, варто відмітити, що вона відображає в цілому потенційний або фактичний економічний результат від впровадження додаткових витрат на мотивацію праці. Підвищення ефективності механізму мотивації праці позитивно впливає на результативність використання матеріально-технічної бази (продуктивність машин, точність роботи, стабільність роботи обладнання), і, як наслідок, на кінцеві вартісні показники – доходи компанії, показники витрат, фінансові результати та ін. показники.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ОЛВІ МЕД"

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія ТОВ «ОЛВІ МЕД» та спеціалізується на реалізації товарів, необхідних для надання медичних послуг. Основним видом діяльності за КВЕД є 86.21 (загальна медична практика). На рис. 2.1 наведено опис специфіки бізнесу підприємства за допомогою матриці Business Model Canvas.

Сфери (напрямки) роботи компанії на ринку	Основні цінності	Характеристика відносин зі споживачами	Головні групи клієнтів
Надання медичних послуг; Надання медичних консультацій; Здійснення іншої медичної практики в рамках КВЕД 86.21	Надання якісних та збалансованих за вартістю медичних послуг; Наявність кваліфікованих лікарів	Існує система знижки на послуги для постійних клієнтів; Картка пацієнта для комунікацій	1) Населення різних категорій, що звертається за послугами медицини 2) Корпоративні клієнти (підприємства) - надання послуг з медичного огляду працівників та ін.
Основні ресурси		Канали комунікацій	
Кваліфікований медичний персонал; Медичне обладнання; Приміщення		Соціальні мережі Прямі комунікації з пацієнтами	
Основні партнери			
Постачальники медичних матеріалів; Лікарі-партнери; Клініки-партнери			
Джерела витрат (видаткових потоків коштів)		Джерела вхідних потоків коштів	
Оновлення та придбання матеріалів і обладнання; Оплата праці та додаткове матеріальне стимулювання; Просування послуг клініки		Доходи від надання медичних послуг; Доходи від надання платних консультацій; Доходи від надання послуг корпоративним клієнтам	

Рис. 2.1. Business Model Canvas підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» на ринку медичних послуг

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно Business Model Canvas, компанія функціонує з такими сегментами споживачів на ринку медичних послуг: 1) населення різних категорій, що звертається за послугами медицини; 2) корпоративні клієнти (підприємства). Головними цінностями компанії є наступні: надання якісних та збалансованих за вартістю медичних послуг; наявність кваліфікованих лікарів.

Важливо також навести організаційну характеристику компанії. Організаційну структуру наведено у Додатку А. Загальне керівництво компанією здійснює директор клініки. Операційний директор виступає за координацію основних процесів управління в межах підрозділів. У клініки є своя стоматологія, яка підпорядковується також керівництву підприємства.

Надалі проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники роботи підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» у 2019-2021 рр.

Стаття	Роки			Зміна за 2019-2020 рр.		Зміна за 2020-2021 рр.	
	2019	2020	2021	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Чистий дохід	41006	37251	45217	-3754	7966	-9	21
Доходи іншої операційної діяльності	608	562	1003	-45	440	-7	78
Доходи іншої діяльності	185	214	521	30	307	16	143
Разом доходи	41798	38028	46741	-3770	8713	-9	23
Собівартість	32698	29214	30412	-3484	1198	-11	4
Витрати іншої операційної діяльності	3214	7154	8125	3940	971	123	14
Витрати іншої діяльності	120	188	403	68	215	57	115
Разом витрати	36032	36556	38940	524	2384	1	7
Прибуток бруто	5765	1472	7801	-4293	6329	-74	430
Податок на прибуток	1758	265	1404	-1493	1139	-85	430
Чистий фінансовий результат	4007	1207	6397	-2800	5190	-70	430

*Джерело: за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Як свідчать дані з табл. 2.1, у 2019 році чистий дохід компанії склав 41006 тис. грн, а у 2020 році значення даного параметра діяльності скоротилося на 9% до 37257 тис. грн. Причиною зниження доходності роботи підприємства була коронавірусна криза, що вплинула на скорочення обсягів замовлень.

У 2021 році значення показника чистого доходу від здійснення основної діяльності збільшилося на 21% до 7966 тис. грн. Причиною зростання доходності роботи підприємства була збільшення обсягу замовлень, що пояснюється нормалізацією роботи медичної галузі в умовах періодичних карантинів. Також позитивно на роботу підприємства вплинула політика вакцинації населення – вакциновані пацієнти не мали обмежень відвідування закладу навіть в умовах посилення карантинних обмежень восени 2021 року.

У 2019 році чистий прибуток підприємства склав 4007 тис. грн, а в 2020 році цей показник скоротився на 70% до 1207 тис. грн. У 2021 році значення чистого фінансового результату компанії становило 6397 тис. грн., що на 430% більше за рівень цього показника у 2020 році. Зростання чистого фінансового результату компанії супроводжувалося зростанням клієнтів.

Надалі варто проаналізувати показники формування персоналу підприємства. Відповідні дані наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» у 2019-2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Відхилення, (+/-)		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019-2020	2020-2021	2019-2021
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	51	100	49	100	54	100	-2	5	3
- керівники	5	9,8	5	10,2	5	9,3	0	0	0
- спеціалісти	6	11,8	5	10,2	6	11,1	-1	1	0
- лінійні працівники основного персоналу	32	62,7	31	63,3	33	61,1	-1	2	1
- лінійні працівники допоміжного персоналу	8	15,7	8	16,3	10	18,5	0	2	2

*Джерело: за даними підприємства

Як можемо бачити з табл. 2.2, в цілому у 2019 році чисельність працівників підприємства складала 51 особу, у тому числі 9,8% від загальної чисельності персоналу припадало на керівників, 11,8% - на спеціалістів, 62,7% - на лінійних працівників основного персоналу; 15,7% - на працівників допоміжного персоналу.

У 2020 році чисельність працівників підприємства скоротилася порівняно з попереднім роком на 2 особи та складала 49 осіб, у тому числі 10,2% від загальної чисельності персоналу припадало на керівників, 10,2% - на спеціалістів, 63,3% - на лінійних працівників основного персоналу; 16,3% - на працівників допоміжного персоналу. Скорочення чисельності працівників зумовлювалося звільненням спеціалістів за власним бажанням.

У 2021 році чисельність працівників підприємства збільшилася порівняно з попереднім роком на 5 осіб та складала 54 особи, у тому числі 9,3% від загальної чисельності персоналу припадало на керівників, 11,1% - на спеціалістів, 61,1% - на лінійних працівників основного персоналу; 18,5% - на працівників допоміжного персоналу.

Надалі варто також звернути увагу на показники фінансового стану та стійкості підприємства. Динаміку показників фінансової стійкості компанії наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показників фінансової стійкості ТОВ «ОЛВІ МЕД» за 2019-2021 рр.

Коефіцієнти	Оптимальні значення	Значення на дату:			Відхилення абс., пунктів	
		31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	2020 / 2019	2021 / 2020
Рівень фінансової самостійності (автономії)	> 0,5	0,88	0,89	0,94	0,01	0,06
Рівень фінансової стійкості	> 1	0,88	0,89	0,94	0,01	0,06
Рівень фінансової залежності	< 2	0,14	0,13	0,08	-0,01	-0,05
Рівень маневреності власних оборотних активів	> 0,2-0,3	0,07	0,16	0,16	0,09	0,00

*Джерело: за даними підприємства

Рівень показника фінансової самостійності визначає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Згідно з результатами проведеного аналізу показників, на кінець 2021 року значення рівня фінансової самостійності зростало. Аналогічно зростало значення показника рівня фінансової стійкості. Тобто, відбулося посилення рівня фінансової рівноваги у 2021 році на фоні покращення фінансових результатів роботи компанії. Значення рівня маневреності власних оборотних активів визначав стан, при якому компанія «ОЛВІ МЕД» мала ситуація фінансування за рахунок власних джерел на рівні 16% від обсягу власного капіталу. В цілому для компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД» така тенденція має позитивне значення, що характеризує поступове зростання частки власного капіталу у фінансуванні обігових коштів.

Показники рентабельності функціонування підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» наведено на рис. 2.2.

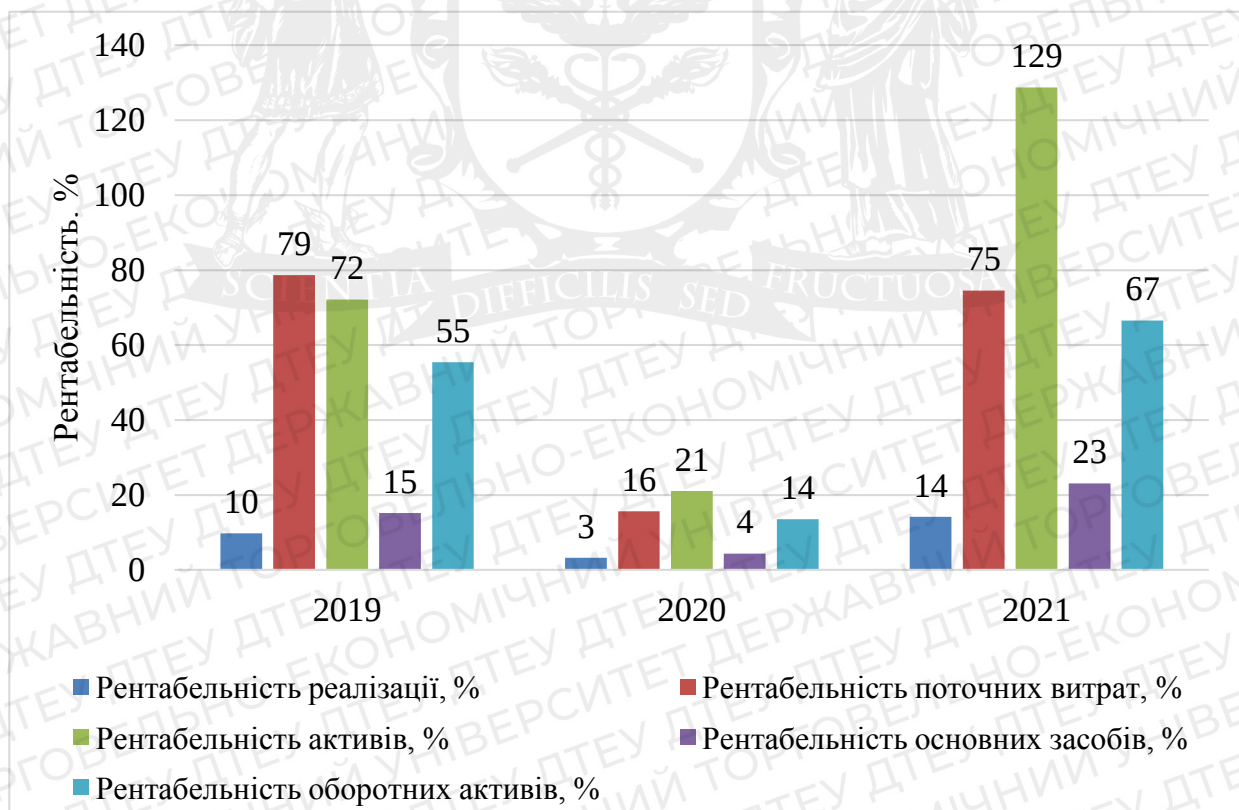


Рис. 2.2. Показники рентабельності діяльності ТОВ «ОЛВІ МЕД» у 2019-2021
рр.

*Джерело: за даними підприємства

Виходячи з показників, наведених на рис. 2.2, можемо зробити висновки про зростання показників рентабельності функціонування підприємства. Значення рентабельності реалізації послуг у 2019 році становило 10%, рентабельності поточних витрат – 79%, рентабельності активів – 72%, рентабельності оборотних активів – 55%, рентабельності основних засобів – 15%.

У 2019-2020 рр. відбулося зниження майже усіх показників рентабельності роботи підприємства, що було спричинено зниженням рівня фінансового результату, отриманого в цьому періоді. Значення рентабельності реалізації послуг у 2020 році становило 3%, рентабельності поточних витрат – 16%, рентабельності активів – 21%, рентабельності оборотних активів – 14%, рентабельності основних засобів – 4%. У 2020-2021 спостерігалось зростання рівня рентабельності роботи підприємства за рахунок зростання фінансових результатів.

Отже, згідно Business Model Canvas, компанія функціонує з такими сегментами споживачів на ринку медичних послуг: 1) населення різних категорій, що звертається за послугами медицини; 2) корпоративні клієнти (підприємства). Головними цінностями компанії є наступні: надання якісних та збалансованих за вартістю медичних послуг; наявність кваліфікованих лікарів. У 2021 році значення показника чистого доходу від здійснення основної діяльності збільшилося на 21% до 7966 тис. грн. Причиною зростання доходності роботи підприємства була збільшення обсягу замовлень, що пояснюється нормалізацією роботи медичної галузі в умовах періодичних карантинів. У 2019 році чистий прибуток підприємства склав 4007 тис. грн, а в 2020 році цей показник скоротився на 70% до 1207 тис. грн. У 2021 році значення чистого фінансового результату компанії становило 6397 тис. грн., що на 430% більше за рівень цього показника у 2020 році. Зростання чистого фінансового результату компанії супроводжувалося зростанням клієнтів. Згідно з результатами проведеного аналізу показників, на кінець 2021 року значення

рівня фінансової самостійності зростало. Підприємство мало тенденцію до зростання показників рентабельності роботи у 2020-2021 рр.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу підприємства

Дослідження особливості формування системи мотивації персоналу характеризується визначенням функціональних елементів системи менеджменту, які є базовими для забезпечення необхідного рівня мотивації. Мотиваційний механізм досліджуваної компанії на сьогодні складається з таких елементів:

- матеріальне стимулювання праці;
- засоби нематеріальної мотивації.

Специфіку основних компонентів мотиваційного механізму компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД» проілюстровано в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика основних компонентів мотиваційного механізму компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД»

<i>Характеристика мотиваційного компоненту</i>	<i>Відповідальні за управління мотиваційним компонентом</i>	<i>Основні бізнес-процеси, що стосуються мотиваційного компоненту</i>	<i>Основні цілі, які досягаються за рахунок використання компоненту мотивації</i>
Основна заробітна плата	Директор підприємства, головний бухгалтер	Нарахування та виплата основної заробітної плати, відпускних, лікарняних	Забезпечення матеріального стимулювання
Додаткова заробітна плата	Директор підприємства, головний бухгалтер, керівники підрозділів	Нарахування та виплата премій, доплат та надбавок	Забезпечення матеріального стимулювання
Нематеріальна мотивація	Керівник відділу кадрів, операційний директор підприємства	Фінансування курсів підвищення кваліфікації, організацій програм мотивації персоналу, організація кооперативів та свят	Забезпечення нематеріальних стимулів, утримання працівників

*Джерело: складено за даними підприємства

Розглянемо більш детально особливості кожного мотиваційного компоненту, які наведені у табл. 2.4. Почнемо з матеріального стимулювання працівників. Формування системи оплати праці працівників компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД» передбачає встановлення обґрунтування тарифів і посадових окладів, визначення форм і систем оплати праці, обґрунтування напрямків використання додаткового матеріального стимулювання.

Нарахування та виплата заробітної плати здійснюються у відповідності до трудового законодавства України, а у згідно податкового законодавства компанія вчасно здійснює сплату необхідних податкових платежів до державного бюджету в розрізі відповідних фондів (сплата єдиного соціального внеску, утримання ПДФО, військового збору, тощо). У цьому ракурсі ТОВ «ОЛВІ МЕД» виступає як податковий агент. На підприємстві сьогодні діють одночасно дві системи матеріального стимулювання:

- відрядно-преміальна;
- почасова.

Система почасової оплати використовується для нарахування та виплати заробітної плати деяким працівникам категорії медичного персоналу, які задіяні у процесі обслуговування клієнтів компанії на умовах двосторонніх контрактів. Для решти працівників застосовується відрядно-преміальна система оплати праці.

Важливо відмітити особливості формування базису для матеріального стимулювання, яким виступає організаційна структура та кадрова політика. У рамках процесів управління персоналом керівник компанії відповідає за встановлення відповідних посадових окладів. Згідно законодавства, сума основної заробітної плати не може змінюватися та є стабільною для працівника. Що стосується додаткової заробітної плати, то її сума може коливатися в залежності від політики управління кадрами та прийняття відповідних управлінських рішень. На сьогодні в межах компанії діє положення про мотивацію персоналу, відповідно до якого для різних категорій персоналу

визначено різні типи додаткового матеріального стимулювання. Основні умови додаткового матеріального та нематеріального стимулювання наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні умови додаткового матеріального та нематеріального стимулювання ТОВ «ОЛВІ МЕД»

<i>Категорія персоналу</i>	<i>Основна заробітна плата</i>	<i>Додаткова заробітна плата</i>	<i>Нематеріальне стимулювання</i>
Керівники	Посадовий оклад Лікарняні Відпускні	Преміальні виплати в залежності від обсягу прибутку	Курси підвищення кваліфікації Участь у конференціях та виставках
Спеціалісти	Посадовий оклад Лікарняні Відпускні	Преміальні виплати на щоквартальній основі (30% від посадового окладу)	Курси підвищення кваліфікації
Основний персонал	Посадовий оклад Лікарняні Відпускні	Преміальні виплати на щоквартальній основі (50% від посадового окладу)	Курси підвищення кваліфікації Додаткове навчання в рамках спеціальних програм для медичних фахівців
Додатковий персонал	Посадовий оклад	Преміальні виплати на щоквартальній основі (50% від посадового окладу)	Курси підвищення кваліфікації

**Джерело: складено за даними підприємства*

Підприємство ТОВ «ОЛВІ МЕД» самостійно визначає системи та розміри компенсацій, а також визначає види доходів, що передбачені нормативно-правовою базою України. Компанія має право використовувати визначеними галузевими угодами певні нормативи для встановлення основної та додаткової заробітної плати. Усі норми оплати праці в межах юрисдикції підприємства викладені в колективному договорі. Відмітимо, що між працівниками, які працюють на умовах відрядно-преміальної системи, та самим підприємством укладається колективний договір. Зміст колективного договору стосується

таких елементів: встановлені законом норми оплати праці, визначені умови виплати заробітної плати.

Для оцінювання обсягів матеріальної мотивації наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Обсяги матеріальної мотивації ТОВ «ОЛВІ МЕД» за 2019-2021 роки,
тис.грн**

Показники	Роки			Абс. приріст, тис.грн		Відн. приріст, %	
	2019	2020	2021	2019- 2020	2020- 2021	2019- 2020	2020- 2021
1. Фонд оплати праці, тис.грн.	16349,2	14607,2	15206,1	-1742,0	598,9	-10,7	4,1
- основна заробітна плата	9809,5	9202,5	9731,9	-607,0	529,4	-6,2	5,8
- додаткова заробітна плата	6539,7	5404,6	5474,2	-1135,0	69,5	-17,4	1,3
2. Обсяги бонусних виплат	1607,1	3577,1	4062,7	1970,0	485,6	122,6	13,6
3. Фінансування нематеріальної мотивації	119,8	187,6	402,6	67,8	215,0	56,6	114,6
4. Загальний обсяг витрат на стимулювання праці	18076,1	18371,9	19671,3	295,8	1299,5	1,6	7,1

*Джерело: складено за даними підприємства

Як бачимо з табл. 2.6., у 2019 році витрати на мотивацію праці компанії складали 18076,1 тис. грн., у тому числі витрати на виплату основної заробітної плати становили 9809,5 тис. грн., додаткова заробітна плата складала – 6539,7 тис. грн., сума бонусних виплат – 1607,1 тис. грн., обсяги витрат на фінансування витрат з нематеріальної мотивації – 119,8 тис.грн. У 2020 році обсяг мотиваційних витрат підприємства збільшився на 295,8 тис. грн., у тому числі витрати на виплату основної заробітної плати становили 9202,5 тис. грн., додаткова заробітна плата складала – 5404,6 тис. грн., сума бонусних виплат – 3577,1 тис. грн., обсяги витрат на фінансування витрат з нематеріальної мотивації – 187,6 тис.грн. У 2021 році обсяг мотиваційних витрат підприємства збільшився на 1299,5 тис. грн. на 7,1%, у тому числі витрати на виплату основної заробітної плати становили 9731,9 тис. грн., додаткова заробітна плата

складала – 5474,2 тис. грн., сума бонусних виплат – 4062,7 тис. грн., обсяги витрат на фінансування витрат з нематеріальної мотивації – 402,6 тис.грн.

У табл. 2.7 наведено результати оцінювання впливу факторів на зміну обсягу мотивації праці ТОВ «ОЛВІ МЕД» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати оцінювання впливу факторів на зміну обсягу мотивації праці
ТОВ «ОЛВІ МЕД» у 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абс. приріст, тис.грн		Відн. приріст, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Витрати на мотивацію працівників, тис.грн.	18076,1	18371,9	19671,3	295,8	1299,5	1,6	7,1
Чисельність персоналу, чол.	51	49	54	-2,0	5,0	-3,9	10,2
Обсяг витрат на оплату праці (основна та додаткова зарплата) на 1-го працівника в рік, тис.грн	77,9	150,5	141,1	72,6	-9,4	93,3	-6,2
Обсяг витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік, тис.грн	2,3	3,8	7,5	1,5	3,6	63,0	94,7
Зміна витрат на мотивацію праці, у т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-
- зміни чисельність персоналу	-	-155,7	752,4	-	-	-	-
- зміни витрат на основну та додаткову зарплату на 1-го працівника в рік	-	3559,0	-506,1	-	-	-	-
- зміни витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік	-	-3107,5	1053,2	-	-	-	-
Загальна зміна обсягу стимулювання праці	-	295,8	1299,5	-	-	-	-

*Джерело: складено за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2019-2020 рр. зміна обсягу витрат на мотивацію персоналу складала 295,8 тис.грн, у тому числі внаслідок

скорочення чисельності працівників обсяг стимулювання праці - зменшився на 155,7 тис.грн, за рахунок зміни витрат на основну та додаткову зарплату на 1-го працівника в рік – збільшився на 3559,0 тис.грн, за рахунок зміни витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік – зменшився на 3107,5 тис.грн.

У 2020-2021 рр. зростання обсягу витрат на мотивацію персоналу складало 1299,5 тис.грн, у тому числі внаслідок збільшення чисельності працівників обсяг стимулювання праці - збільшився на 155,7 тис.грн, за рахунок зміни витрат на основну та додаткову зарплату на 1-го працівника в рік – збільшився на 3559,0 тис.грн, за рахунок зміни витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік – зменшився на 3107,5 тис.грн.

Отже, мотиваційний механізм досліджуваної компанії на сьогодні складається з таких елементів: матеріальне стимулювання праці; засоби нематеріальної мотивації. Підприємство ТОВ «ОЛВІ МЕД» самостійно визначає системи та розміри компенсацій, а також визначає види доходів, що передбачені нормативно-правовою базою України. Компанія має право використовувати визначеними галузевими угодами певні нормативи для встановлення основної та додаткової заробітної плати. Усі норми оплати праці в межах юрисдикції підприємства викладені в колективному договорі. У 2021 році обсяг мотиваційних витрат підприємства збільшився на 1299,5 тис. грн. на 7,1%, у тому числі витрати на виплату основної заробітної плати становили 9731,9 тис. грн., додаткова заробітна плата складала – 5474,2 тис. грн., сума бонусних виплат – 4062,7 тис. грн., обсяги витрат на фінансування витрат з нематеріальної мотивації – 402,6 тис.грн. У 2020-2021 рр. зростання обсягу витрат на мотивацію персоналу складало 1299,5 тис.грн, у тому числі внаслідок збільшення чисельності працівників обсяг стимулювання праці - збільшився на 155,7 тис.грн, за рахунок зміни витрат на основну та додаткову зарплату на 1-го працівника в рік – збільшився на 3559,0 тис.грн, за рахунок

зміни витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік – зменшився на 3107,5 тис.грн.

2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу підприємства

Аналіз ефективності системи стимулювання підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» передбачає визначення коефіцієнтів, що виражають її ефективність щодо формування ключових показників діяльності підприємства.

Основні показники оцінки ефективності системи стимулювання праці ТОВ «ОЛВІ МЕД» за 2019-2021 роки наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ключові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «ОЛВІ МЕД» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Абс. приріст, тис.грн		Відн. приріст, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Частка основної заробітної плати у загальному обсязі витрат на мотивацію персоналу, %	54,3	50,1	49,5	-4,2	-0,6	-7,7	-1,2
Частка додаткової заробітної плати в загальному обсязі заохочень, %	36,2	29,4	27,8	-6,8	-1,6	-18,7	-5,4
Частка додаткових витрат на стимулювання праці в загальних витратах на мотивацію персоналу, %	9,6	20,5	22,7	10,9	2,2	114,5	10,8
Відношення доходів до обсягу мотивації праці (доходовіддача витрат на мотивацію праці), разів	2,3	2,0	2,3	-0,2	0,3	-10,6	13,4
Рентабельність витрат на мотивацію праці, %	22,2	6,6	32,5	-15,6	26,0	-70,4	395,0
Частка витрат на мотивацію персоналу в сумі сукупних витрат, %	50,2	50,3	50,5	0,1	0,3	0,2	0,5
<i>Разом</i>	<i>11,5</i>	<i>20,9</i>	<i>21,0</i>	<i>9,4</i>	<i>0,1</i>	<i>82,0</i>	<i>0,5</i>

*Джерело: складено за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.8 можемо бачити, що питома вага основної заробітної плати у витратах на мотивацію персоналу складала у 2019 році 54,3%, а питома вага додаткової заробітної плати – 36,2%, частка інших витрат на мотивацію персоналу – 9,6%. У 2020 році питома вага основної заробітної плати у витратах на мотивацію персоналу складала 50,1%, а питома вага додаткової заробітної плати – 29,4%, частка інших витрат на мотивацію персоналу – 20,5%. У 2021 році питома вага основної заробітної плати у витратах на мотивацію персоналу складала 49,5%, а питома вага додаткової заробітної плати – 27,8%, частка інших витрат на мотивацію персоналу – 22,7%. Можемо бачити, що частка основної заробітної плати у структурі витрат на мотивацію персоналу мала тенденцію до поступового зменшення. Це було зумовлено збільшення рівня нематеріальної мотивації та додаткових витрат на стимулювання праці.

Відношення доходів до обсягу мотивації праці (доходовіддача витрат на мотивацію праці) у 2019 році складало 2,3 рази, у 2020 році - 2,0 рази, у 2021 році – 2,3 рази. Аналогічну динаміку мали показники рентабельності витрат на мотивацію персоналу. Важливо також відмітити, що частка витрат на мотивацію персоналу в загальних обсягах витрат підприємства становила приблизно 50%.

Також для оцінювання ефективності системи мотивації праці було проведено опитування працівників компанії рівнем їх задоволеності умовами роботи, оплатою праці та засобами нематеріального стимулювання. Опитування проводилося керівництвом компанії у вересні 2021 року. Відповідно до результатів опитування визначалися основні напрямки здійснення розвитку системи мотивації. В опитуванні брали участь всі працівники. Проведення опитування здійснювалося в онлайн-режимі. Кожному працівникові компанії на електронну пошту було надіслано листа, в якому містилося посилання на сторінку з електронною анкетою. Після заповнення електронної анкети працівник натискав на кнопку «надіслати» і результати

фіксувалися у вихідній таблиці, доступ до якої на спеціальному ресурсі мали лише працівники HR та директор. Основні результати опитування відображено на рис. 2.3. та на рис. 2.4.

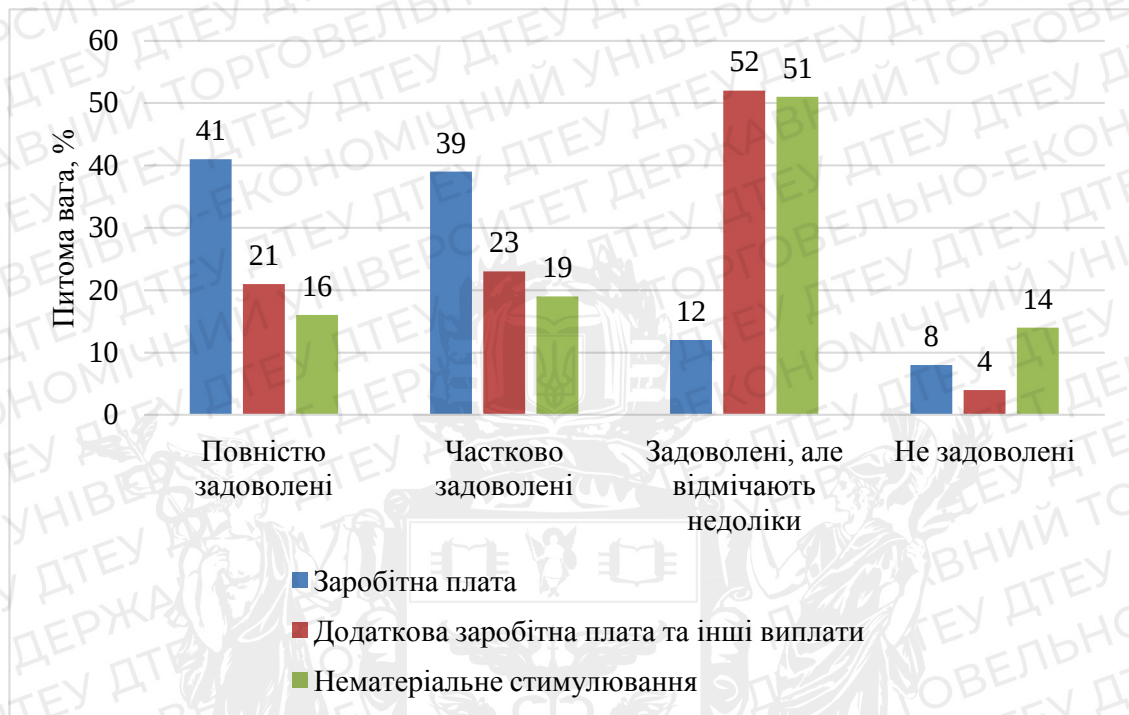


Рис. 2.4. Результати опитування працівників компанії відносно їх задоволеності умовами мотивації праці ТОВ «ОЛВІ МЕД», %

**Джерело: складено за опитування працівників компанії*

За результатами опитування можемо бачити, що в структурі опитаного персоналу переважала частка працівників, які були відносно задоволені умовами виплати основної заробітної плати, однак більшість працівників не задоволені умовами додаткового матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Так, частка працівників, які були повністю або частково задоволені основною частиною заробітної плати (виплата посадового окладу, оплата лікарняних та відпускних), складала 80%. При цьому лише 44% працівників були задоволені умовами виплати додаткової зарплати та інших компенсаційних виплат. Відповідно 56% працівників були не задоволені або частково не задоволені умовами додаткового матеріального стимулювання.

Варто додати, що лише 35% працівників компанії були задоволені умовами нематеріальної мотивації. Відповідно 65% працівників виявили в ході опитування своє невдоволення системою нематеріальної мотивації. Це свідчить про необхідність компанії шукати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема в частині нематеріального стимулювання праці.

На рис. 2.5. наведено структурний розподіл основних факторів невдоволення системою мотивації персоналу.



Рис. 2.5. Структура факторів впливу рівень задоволеності працівниками умовами мотивації праці ТОВ «ОЛВІ МЕД», %

*Джерело: складено за опитування працівників компанії

Варто відмітити, що більшість працівників компанії (96%) відзначили дуже негативний та середньо негативний вплив фактору затримок з виплати зарплати на ефективність системи мотивації. Також досить негативний вплив на формування системи мотивації підприємства, з точки зору персоналу, має відсутність уваги компанії до потреб розвитку працівників. Близько 88% працівників відзначили дуже негативний та середньо негативний вплив даного

фактору. Також додатково негативний вплив має недостатня кількість тренінгових програм.

Отже, у 2021 році питома вага основної заробітної плати у витратах на мотивацію персоналу складала 49,5%, а питома вага додаткової заробітної плати – 27,8%, частка інших витрат на мотивацію персоналу – 22,7%. Можемо бачити, що частка основної заробітної плати у структурі витрат на мотивацію персоналу мала тенденцію до поступового зменшення. Це було зумовлено збільшення рівня нематеріальної мотивації та додаткових витрат на стимулювання праці. Відношення доходів до обсягу мотивації праці (доходовіддача витрат на мотивацію праці) у 2019 році складало 2,3 рази, у 2020 році - 2,0 рази, у 2021 році – 2,3 рази. Аналогічну динаміку мали показники рентабельності витрат на мотивацію персоналу. Важливо також відмітити, що частка витрат на мотивацію персоналу в загальних обсягах витрат підприємства становила приблизно 50%. За результатами опитування можемо бачити, що в структурі опитаного персоналу переважала частка працівників, які були відносно задоволені умовами виплати основної заробітної плати, однак більшість працівників не задоволені умовами додаткового матеріального та нематеріального стимулювання праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ ЗАСОБІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ОЛВІ МЕД"

3.1. Розробка програми удосконалення засобів мотивації персоналу

Розробка програми удосконалення засобів мотивації персоналу компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД» передбачає визначення основних вимог та методів удосконалення напрямків використання праці працівників у певних економічних умовах, що визначені мотиваційною політикою організації. Пропонована програма мотивації персоналу має на меті залучення зацікавлених сторін у процеси удосконалення роботи підприємства в аспекті пошуку шляхів оптимального використання трудових ресурсів.

Визначення основних напрямків до зростання мотивації працівників підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» варто розглядати у двох напрямках, які наведено на рис. 3.1.

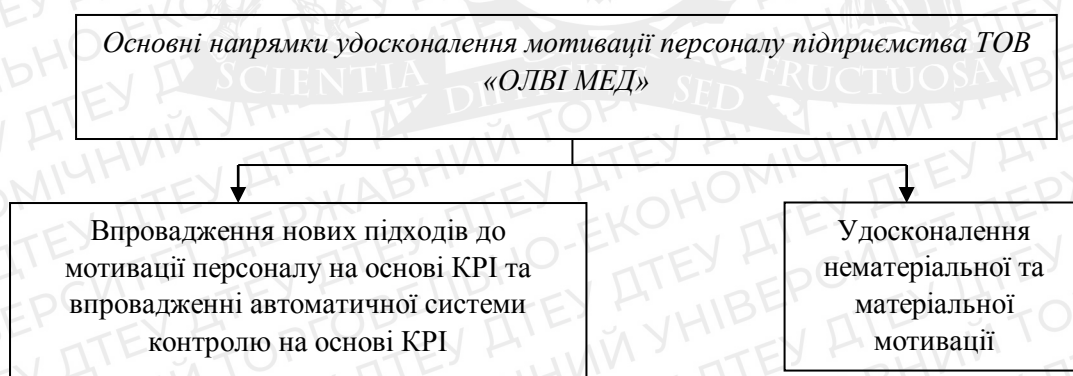


Рис. 3.1. Напрямки підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства «ОЛВІ МЕД»

** Джерело: складено автором*

Визначення шляхів підвищення результативності програми мотивації персоналу передбачає врахування довгострокових пріоритетів розвитку підприємства та повинне спрямоватися на зростання фінансових результатів як кінцевої міри загальнокорпоративного КРІ.

Удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «ОЛВІ МЕД» для різних категорій співробітників, як проілюстровано на рис. 3.1, передбачає ідентифікацію подальшого руху компанії в межах двох стратегічних спрямувань: 1) удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації; 2) впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу на основі використання системи персональних показників ефективності за різними категоріями посад, що також підкріплюється необхідністю імплементації автоматичної системи контролю KPI.

1) Удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації

Наявний мотиваційний механізм на досліджуваному підприємстві ТОВ «ОЛВІ МЕД» в цілому здатний здійснювати свої головні економічні функції, які передбачають формування передумов для матеріального та нематеріального стимулювання персоналу до зростання результативності роботи в межах поставлених завдань та покладених посадових обов'язків. Проте, наявний на підприємстві комплекс активностей з мотивації персоналу, як було визначено у розділі 2, досить слабо забезпечує нематеріальну складову мотивації працівників.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві ТОВ «ОЛВІ МЕД» можна відмітити потребу в удосконаленні наявного механізму мотивації працівників з урахуванням концентрації уваги на нематеріальному аспекті, зокрема на процесах удосконалення розвитку персоналу. Варто передбачати, на наш погляд, можливість поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів до праці у формі певної воронки. Її зміст може пояснюватися наступним алгоритмом розвитку працівника:

- 1) працівників отримує, за сприяння компанії, інструменти для саморозвитку та удосконалення своїх професійних навиків;
- 2) використання отриманих професійних навиків дозволяє працівнику більш ефективно виконувати свої завдання та більш прямолінійно рухатися по службовій сходинці;
- 3) зростання результативності роботи працівників стає драйвером до

подальшого розвитку.

Проблемою у реалізації наведено моделі є застаріла відрядно-преміальна система посадових окладів. Тому існує гостра необхідність її заміни на більш гнучку, що здатна нівелювати бар'єри для зростання розміру винагагороди для працівників в залежності від продуктивності їх праці. Дослідження особливостей використання сучасних прогресивних та гнучких мотиваційних систем, які мають відображення в практиці зарубіжного менеджменту [8], вказують на необхідність та можливість ефективного використання досить простої та прозорої мотиваційної системи Grade.

Відповідно до мотиваційного механізму Grade, сума зарплати працівника за певний період визначається на основі встановленої мотиваційної політики, але не є фіксованою, як це робить у класичних системах. Дана система передбачає можливість динаміки показника основної заробітної плати в залежності від рівня розвитку працівника. Додатково відбувається градація преміальної частини заробітної плати. При цьому, використовується система коефіцієнтів. Основними параметрами, за якими визначається розподіл коефіцієнтів, є результати праці в межах підрозділу та підприємства в цілому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Модель мотиваційної системи «Grade», яка пропонується для підприємстві ТОВ «ОЛВІ МЕД»

<i>Основні посади в межах штатної структури підприємства</i>	<i>Посадовий оклад, тис.грн /міс</i>	<i>Індивідуальні коефіцієнти преміювання, коефіцієнт за виконання обов'язків</i>	<i>Підсумки роботи відділу</i>	<i>Додаткова мотивація за грейд (отримується по результатам оцінювання роботи за звітний період)</i>
Директор підприємства	22,5	100%		100%
Заступник директора	17,5	70%		50%
Фінансовий директор	17,5	70%		50%
Директора з маркетингу	17,5	70%		100%
Керівник відділу кадрів	15	50%	30%	30%
Заступники керівників підрозділів	12,5	50%	30%	30%

продовження табл. 3.1

<i>Основні посади в межах штатної структури підприємства</i>	<i>Посадовий оклад, тис.грн /міс</i>	<i>Індивідуальні коефіцієнти преміювання, коефіцієнт за виконання обов'язків</i>	<i>Підсумки роботи відділу</i>	<i>Додаткова мотивація за грейд (отримується по результатам оцінювання роботи за звітний період)</i>
Старші спеціалісти (фахівці)	10	50%	30%	30%
Медичні персонал				
в т.ч.				
Старший лікар	20	30%	30%	30%
Лікар	12,5	30%	30%	30%
Помічник лікаря	10	50%	50%	50%
Інженерно-технічний та обслуговуючий персонал	7,5	50%	50%	50%

Джерело: складено автором

Варто відмітити, що основні посади в межах штатної структури підприємства передбачають різні рівні розподілу мотиваційних компонентів в межах запропонованої системи Grade.

Таким чином, впровадження оновленої системи мотивації персоналу на підприємстві передбачає виділити ряду її переваг:

- на основі даної системи буде існувати можливість для працівників повністю зрозуміти основні переваги у зростанні своєї продуктивності, що також передбачає функцію зростання рівня задоволеності мотиваційною політикою компанії;
- в межах запропонованої системи спостерігається пряма кореляція між бюджетом мотивації та результатами функціонування компанії;
- в межах системи присутня мотивація практично усіх категорій персоналу.

Виходячи з табл. 3.1, для впровадження системи «Grade» на підприємстві «ОЛВІ МЕД» передбачено впровадження нематеріальних елементів мотиваційного механізму. З цією метою пропонується на підприємстві у чинне

положення з мотивації персоналу додати пункти про затвердження бюджету на навчання та розвиток працівників. З поточного розміру цього бюджету в діапазоні в 150-200 тис.грн пропонується збільшити його до 500-600 тис.грн.

В якості напрямків розвитку можна запропонувати наступні альтернативи мотиваційних програм:

- курси підвищення кваліфікації;
- тренінгові програми (англійська мова, фінансова грамотність, соціально-психологічна адаптація, тайм-менеджмент, тощо);
- можливість в межах компанії самим працівникам формувати побажання до тренінгових програм, які зможуть враховуватися керівництвом.

2) Впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу на основі використання системи персональних показників ефективності за різними категоріями посад

На сьогодні в межах підприємства є відсутньою система ефективних аналітичних інструментів з використання KPI. В якості інформації для формування вихідних даних при розрахунку KPI на досліджуваному підприємстві варто врахувати такі кількісні параметри:

- кількість пацієнтів, що пройшли обслуговування;
- кількість заявок від пацієнтів, що були опрацьовані;
- кількість виписаних рецептів та рекомендацій;
- кількість проведених медичних оглядів.

Якісними параметрами можуть бути показник оцінювання результатів роботи з точки зору споживача медичних послуг. Отримання даних показників можливе лише від окремих пацієнтів. Тому, завдання по визначенню та фіксації метрик для обґрунтування якісних KPI є доволі складним. Проте воно може бути вирішеним за рахунок впровадження засобів автоматизації. Це можна зробити, якщо впровадити в межах компанії відносно недорогий та доступний CRM продукт.

Основними метриками в межах CRM для оцінки персоналу можуть бути параметри вимірювання KPI для кожного працівника. Перевагою

контрольованих параметрів є те, що оцінювання роботи окремих працівників (медперсоналу) може здійснюватися клієнтами (пацієнтами) в режимі онлайн на основі заповнення невеликих електронних анкет, що генеруються CRM системою та розсилають працівникам.

Процес удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОЛВІ МЕД» на основі впровадження реалізації KPI-підходу та використання CRM для комунікацій з пацієнтами передбачає побудову моделі, проілюстрованої нижче на рис. 3.2.

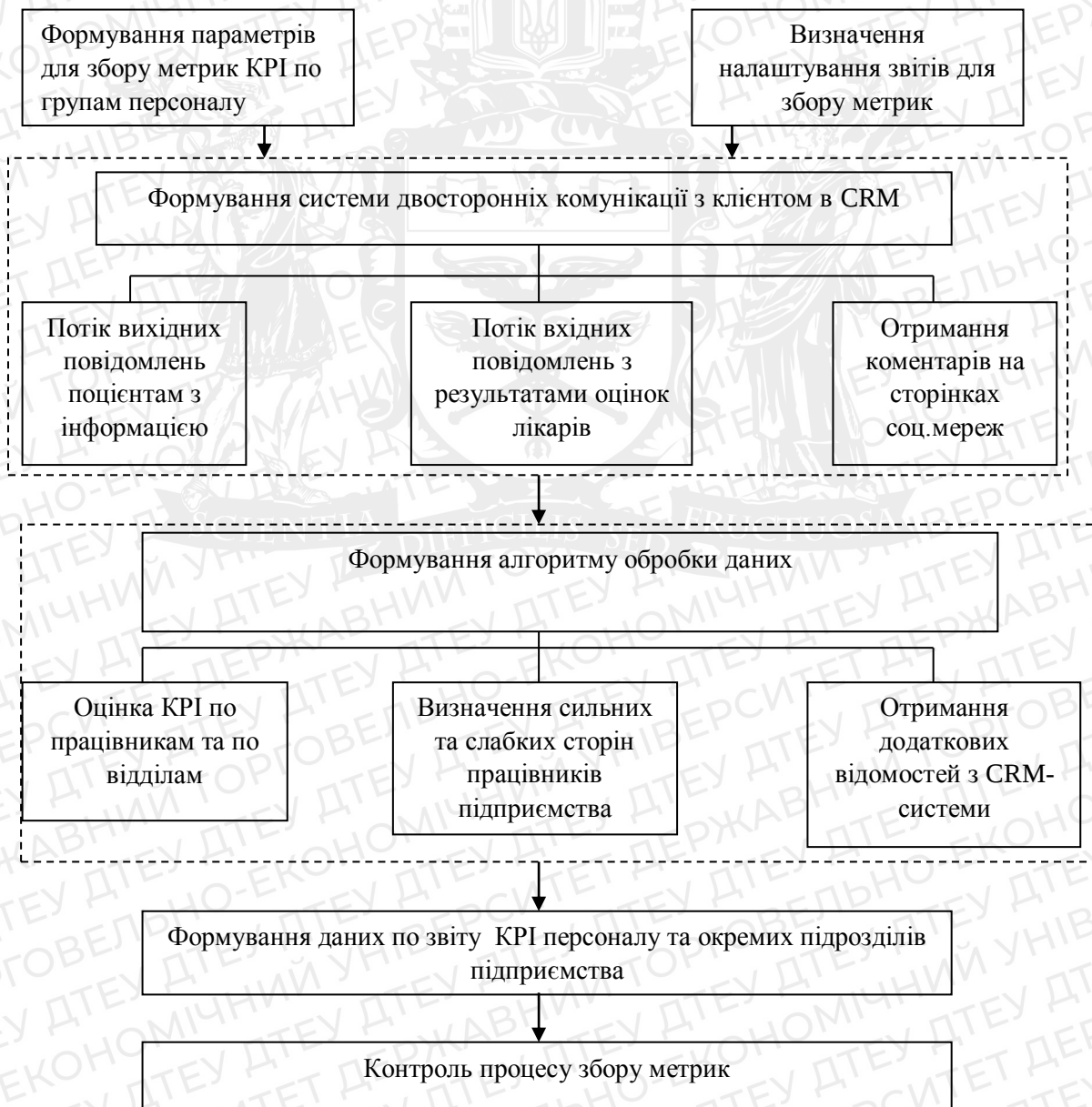


Рис. 3.2. Удосконалення мотивації персоналу підприємства «ОЛВІ МЕД»

* Джерело: складено автором на основі [4, 12, 17, 25]

Як можемо бачити з наведеної на рис. 3.2 схеми удосконалення мотивації персоналу підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» на засадах КРІ підходу, формування окремих елементів програми мотивації персоналу досліджуваної організації передбачає вирішення таких завдань: 1) налагодження двостороннього інформаційного потоку обміну даними між компанією та її клієнтами (пацієнтами); 2) формування алгоритму опрацювання отриманих вхідних даних для оцінки КРІ по працівникам та їх групам (підпроділам); 3) формування результатуючих даних по КРІ; 4) організація контролю за процедурами руху даних.

У табл. 3.2 наведено зведену програму заходів з підвищення ефективності системи мотивації підприємства.

Таблиця 3.2

Зведена програму заходів з підвищення ефективності системи мотивації підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД»

<i>Основні етапи удосконалення мотиваційного механізму</i>	<i>Окремі завдання</i>	<i>Відповідальні за реалізацію</i>	<i>Очікувані строки виконання завдань</i>	<i>Очікувані результати реалізації</i>
1. Формування заходів з внесення змін до існуючої системи мотивації персоналу	1.1. Впровадження системи Grade	Керівник відділу кадрів, фінансовий директор	1 кв. 2022 р.	Зростання продуктивності праці
	1.2. Формування програми розвитку персоналу	Керівник відділу кадрів, заступник директора, фінансовий директор	1 кв. 2022 р.	Зростання рівня лояльності працівників до компанії
2. Впровадження КРІ підходу для оцінювання умов мотивації персоналу	2.1. Обґрунтування правил оцінки КРІ	Керівники підрозділів, керівник відділу кадрів	1-2 кв. 2022 р.	Формування системи КРІ для працівників та підрозділів підприємства

продовження табл. 3.2

<i>Основні етапи удосконалення мотиваційного механізму</i>	<i>Окремі завдання</i>	<i>Відповідальні за реалізацію</i>	<i>Очікувані строки виконання завдань</i>	<i>Очікувані результати реалізації</i>
2. Впровадження КРІ підходу для оцінювання умов мотивації персоналу	2.2. Створення мотиваційної програми та її затвердження керівництвом компанії	Керівники підрозділів, керівник відділу кадрів	2 кв. 2022 р.	Формування системи КРІ для працівників та підрозділів підприємства
3. Впровадження CRM-системи для формування комунікацій з пацієнтами та визначення бази для оцінювання якості медичного обслуговування	3.1. Визначення оптимальних варіантів CRM-системи для впровадження	Заступник директора	1-2 кв. 2022 р.	Обґрунтовано засоби автоматизації розрахунку КРІ персоналу
	3.2. Налаштування та запуск в роботу	Заступник директора, керівник відділу кадрів, фінансовий директор	1-2 кв. 2022 р.	Впроваджено засоби комунікацій та збору первинних даних для оцінки КРІ

* Джерело: складено автором

Характеризуючи можливі варіанти впровадження CRM-системи, можемо відмітити, що досить популярним на вітчизняному ринку є використання хмарної версії (лайт) CRM-системи Bitrkis24. Даний програмний продукт розроблений для налаштування бізнес-процесів комунікацій як між працівниками в середині компанії, так і між компанією та її споживачами. Використання CRM- Bitrkis24 дозволяє посилити рівень ефективності комунікацій та забезпечити передумови для більш ефективного кадрового розвитку і навчання.

Наступною альтернативою вирішення проблеми підвищення мотивації працівників є створення форуму на офіційному сайті медичної клініки. На

цьому форумі клієнти компанії можуть залишити відгуки про роботу окремих співробітників, загальне враження про заклад, ставлення до послуг тощо. Таким чином можна отримати відгуки від клієнтів закладу та оцінити якість обслуговування окремих працівників служби. Це позитивно вплине на оцінку окремого працівника і стане стимулом для її покращення, оскільки працівник знає, що якщо є негативне ставлення до замовника або несвочасне і неякісне виконання завдання, то має місце висока ймовірність того, що це зміниться на форумі, відобразиться.

Важливо також відмітити, що для категорій та управлінського та допоміжного персоналу досить важливо сформулювати певні стандарти додаткового преміювання. Виходячи зі специфіки системи Grade, з метою оцінювання суми бонусного фонду пропонується використовувати фінансовий результат операційної діяльності за відповідний звітний період.

Якщо підприємство обсягу операційного прибутку може бути зараховане до складу фонду преміювання працівників. Кожному керівнику структурного підрозділу нараховується сума премій, яка визначається за такою формулою:

$$\text{БФ} = W_{\text{фзп}} * \text{ОП} * 10\% \quad (3.1)$$

де, БФ – сума бонусного фонду для відповідного підрозділу; $W_{\text{фзп}}$ - частка заробітної плати (сукупної з урахуванням преміальних) відповідного підрозділу у сумарному обсязі фонду оплати праці по компанії в цілому; ОП – операційний фінансовий результат підприємства.

Отже, удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «ОЛВІ МЕД» для різних категорій співробітників, як проілюстровано на рис. 3.1, передбачає ідентифікацію подальшого руху компанії в межах двох стратегічних спрямувань: 1) удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації; 2) впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу на основі використання системи персональних показників ефективності за різними категоріями посад, що також підкріплюється необхідністю імплементації автоматичної системи контролю KPI. Схеми удосконалення мотивації

персоналу підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» на засадах КРІ підходу, формування окремих елементів програми мотивації персоналу досліджуваної організації передбачає вирішення таких завдань: 1) налагодження двостороннього інформаційного потоку обміну даними між компанією та її клієнтами (пацієнтами); 2) формування алгоритму опрацювання отриманих вхідних даних для оцінки КРІ по працівникам та їх групам (підпроділам); 3) формування результатуючих даних по КРІ; 4) організація контролю за процедурами руху даних.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Надалі, продовжуючи розвивати попередні положення стосовно удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, варто оцінити можливий ефект від впровадження запропонованих заходів для компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД». Для того, щоб сформувати оцінку, пропозиції мають бути згруповані та визначено загальний бюджет витрат на реалізацію окремих заходів.

Формування бюджету витрат на впровадження програми удосконалення мотивації персоналу компанії ТОВ «ОЛВІ МЕД» має виходити з наступних засад:

- обґрунтування витрат на будь-які заходи, які матимуть місце в межах реалізації запропонованої у питанні 3.1 програми;
- обґрунтування цін на послуги в сфері налаштування CRM-системи, необхідних для забезпечення автоматизованого формування КРІ за відповідними категоріями персоналу.

Сума витрат на реалізацію заходів була визначена виходячи з приблизної оцінки необхідного часу для імплементації. Для оцінки вартості робіт було застосовано дві ставки: 1) за роботу, яку виконує саме підприємство власними силами - 500 грн/год, що в цілому вписується в загальну оцінку заробітної плати керівництва компанії; 2) витрат на оплату

послуг сторонніх організацій (налаштування CRM-системи Бітрікс24) – 1200 грн/год.

Результати оцінювання проілюстровано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сума витрат на заходи удосконалення мотивації персоналу «ОЛВІ МЕД», м. Київ

Основні етапи удосконалення мотиваційного механізму	Окремі завдання	Очікувані витрати часу на впровадження заходів, год	Тарифна ставка, грн/год	Бюджет витрат, тис.грн
1. Формування заходів з внесення змін до існуючої системи мотивації персоналу	1.1. Впровадження системи Grade	40	500	20
	1.2. Формування програми розвитку персоналу	25	500	12,5
2. Впровадження KPI підходу для оцінювання умов мотивації персоналу	2.1. Обґрунтування правил оцінки KPI	25	500	12,5
	2.2. Створення мотиваційної програми та її затвердження керівництвом компанії	30	500	15
3. Впровадження CRM-системи для формування комунікацій з пацієнтами та визначення бази для оцінювання якості медичного обслуговування	3.1. Визначення оптимальних варіантів CRM-системи для впровадження	15	500	7,5
	3.2. Налаштування та запуск в роботу	240	1200	288
Разом				355,5

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний оціночний обсяг витрат на впровадження заходів з удосконалення мотиваційного механізму персоналу на підприємстві ТОВ «ОЛВІ МЕД» становитиме 355,5 тис. грн., у тому числі:

1. Формування заходів з внесення змін до існуючої системи мотивації персоналу – 65 тис.грн;

2. Впровадження KPI підходу для оцінювання умов мотивації персоналу – 55 тис.грн;

3. Впровадження CRM-системи для формування комунікацій з пацієнтами та визначення бази для оцінювання якості медичного обслуговування – 295,5 тис.грн.

Виходячи з наведених вище даних було проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження заходів щодо підвищення мотивації персоналу підприємства (табл. 3.5)..

Таблиця 3.5

**Оцінка економічного ефекту заходів з удосконалення системи
потиивації персоналу ТОВ «ОЛВІ МЕД»**

Показники	Умовні позначення	2021	2022 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	Песимістичний (без заходів)	Оптимістичний (з урахуванням заходів)
Доходи від надання послуг у 2021 році, тис.грн	Дф	45 217,30	-	-
Прогнозований темп зростання доходів з урахування індексу цін (інфляція)	Трі	-	1,2	1,2
Очікуваний темп зростання доходів за рахунок поліпшення мотиваційного механізму	Трп	-	-	1,25
Прогнозований обсяг доходів підприємства у 2021 році, тис.грн	$Дпл = Дф * Трі * Трп$	-	54260,76	67825,95
Фактичний рівень прибутковості. %	$Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} / ВРф$	0,49	0,49	0,49
Валова маржа (комерційний дохід), тис.грн	$КД = ВРф * Трі * Трп * Ркд$	22012,7	26415,2	33019,0
Прогнозні операційні витрати	ОВ	8528	10233,48	10233,48
Операційний прибуток, тис.грн	$ЧП = КД - ОВ$	13484,8	16181,7	22785,5

продовження табл. 3.5

Показники	Умовні позначення	2021	2022 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	Песимістичний (без заходів)	Оптимістичний (з урахуванням заходів)
Витрати на впровадження заходів	Ввпр	-	-	355,5
Величини економічного ефекту, тис.грн	Е = ЧПальтер – Чпфакт - Ввпр	-	-	6248,3

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що внаслідок впровадження удосконаленої системи мотивації прогнозується зростання як доходів, так і фінансових результатів від операційної діяльності (операційного прибутку). Чистий економічний ефект у формі додаткового зростання операційного прибутку становитиме 6248,3 тис.грн у 2022 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, проведено дослідження дало змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

Базуючись на наведених підходах, можна стверджувати, що в різних сферах економічної діяльності формування системи мотивації праці можна охарактеризувати як комплекс механізмів та підходів підтримання процесу прийняття та впровадження управлінських рішень, що дозволяє в кінцевому підсумку отримати більш високі результати функціонування компанії. Також під системою мотивації праці розуміють комплекс підходів та інструментів впливу керівництва компанії на підлеглих, що дозволяє отримати позитивні зрушення в оцінюванні роботи працівників на основі використання різних методів прямого та непрямого впливу (методів соціально-психологічного, організаційно-розпорядчого та соціально-економічного характеру). Вивчення особливостей формування мотиваційної системи персоналу організації включає обґрунтування елементів механізмів розвитку та забезпечення кадрового потенціалу компанії необхідними передумовами для розвитку і зростання, а також орієнтацію на нормативи та рекомендації стимулювання праці персоналу у різних галузях економіки на законодавчому рівні.

Характеризуючи систему критеріїв результативності мотивації праці на підприємстві, варто відмітити, що вона відображає в цілому потенційний або фактичний економічний результат від впровадження додаткових витрат на мотивацію праці. Підвищення ефективності механізму мотивації праці позитивно впливає на результативність використання матеріально-технічної бази (продуктивність машин, точність роботи, стабільність роботи обладнання), і, як наслідок, на кінцеві вартісні показники – доходи компанії, показники витрат, фінансові результати та ін. показники.

Згідно Business Model Canvas, компанія функціонує з такими сегментами споживачів на ринку медичних послуг: 1) населення різних категорій, що звертається за послугами медицини; 2) корпоративні клієнти (підприємства).

Головними цінностями компанії є наступні: надання якісних та збалансованих за вартістю медичних послуг; наявність кваліфікованих лікарів. У 2021 році значення показника чистого доходу від здійснення основної діяльності збільшилося на 21% до 7966 тис. грн. Причиною зростання доходності роботи підприємства була збільшення обсягу замовлень, що пояснюється нормалізацією роботи медичної галузі в умовах періодичних карантинів. У 2019 році чистий прибуток підприємства склав 4007 тис. грн, а в 2020 році цей показник скоротився на 70% до 1207 тис. грн. У 2021 році значення чистого фінансового результату компанії становило 6397 тис. грн., що на 430% більше за рівень цього показника у 2020 році. Зростання чистого фінансового результату компанії супроводжувалося зростанням клієнтів. Згідно з результатами проведеного аналізу показників, на кінець 2021 року значення рівня фінансової самостійності зростало. Підприємство мало тенденцію до зростання показників рентабельності роботи у 2020-2021 рр.

Мотиваційний механізм досліджуваної компанії на сьогодні складається з таких елементів: матеріальне стимулювання праці; засоби нематеріальної мотивації. Підприємство ТОВ «ОЛВІ МЕД» самостійно визначає системи та розміри компенсацій, а також визначає види доходів, що передбачені нормативно-правовою базою України. Компанія має право використовувати визначеними галузевими угодами певні нормативи для встановлення основної та додаткової заробітної плати. Усі норми оплати праці в межах юрисдикції підприємства викладені в колективному договорі. У 2021 році обсяг мотиваційних витрат підприємства збільшився на 1299,5 тис. грн. на 7,1%, у тому числі витрати на виплату основної заробітної плати становили 9731,9 тис. грн., додаткова заробітна плата складала – 5474,2 тис. грн., сума бонусних виплат – 4062,7 тис. грн., обсяги витрат на фінансування витрат з нематеріальної мотивації – 402,6 тис. грн. У 2020-2021 рр. зростання обсягу витрат на мотивацію персоналу складало 1299,5 тис. грн, у тому числі внаслідок збільшення чисельності працівників обсяг стимулювання праці - збільшився на 155,7 тис. грн, за рахунок зміни витрат на основну та додаткову

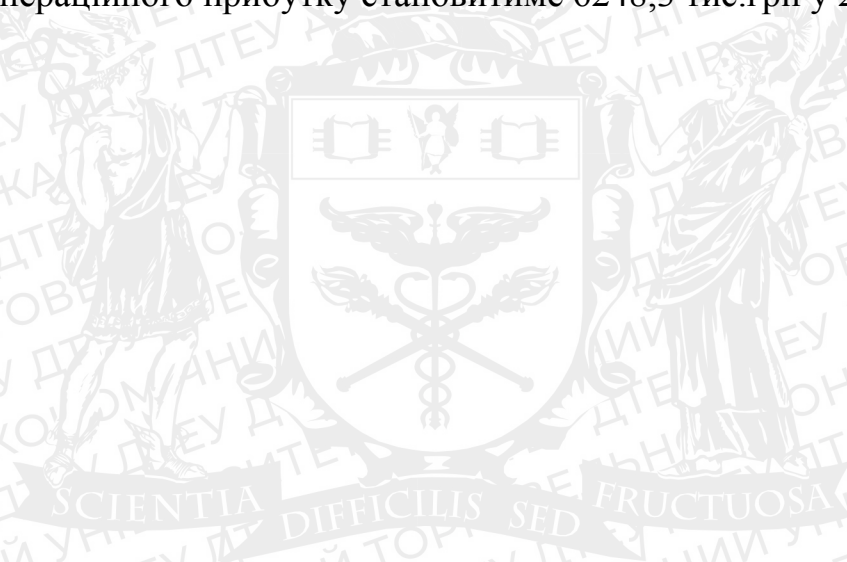
зарплату на 1-го працівника в рік – збільшився на 3559,0 тис.грн, за рахунок зміни витрат на додаткове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу на 1-го працівника в рік – зменшився на 3107,5 тис.грн.

У 2021 році питома вага основної заробітної плати у витратах на мотивацію персоналу складала 49,5%, а питома вага додаткової заробітної плати – 27,8%, частка інших витрат на мотивацію персоналу – 22,7%. Можемо бачити, що частка основної заробітної плати у структурі витрат на мотивацію персоналу мала тенденцію до поступового зменшення. Це було зумовлено збільшення рівня нематеріальної мотивації та додаткових витрат на стимулювання праці. Відношення доходів до обсягу мотивації праці (доходовіддача витрат на мотивацію праці) у 2019 році складало 2,3 рази, у 2020 році - 2,0 рази, у 2021 році – 2,3 рази. Аналогічну динаміку мали показники рентабельності витрат на мотивацію персоналу. Важливо також відмітити, що частка витрат на мотивацію персоналу в загальних обсягах витрат підприємства становила приблизно 50%. За результатами опитування можемо бачити, що в структурі опитаного персоналу переважала частка працівників, які були відносно задоволені умовами виплати основної заробітної плати, однак більшість працівників не задоволені умовами додаткового матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Удосконалення мотиваційного мехізму ТОВ «ОЛВІ МЕД» для різних категорій співробітників, як проілюстровано на рис. 3.1, передбачає ідентифікацію подальшого руху компанії в межах двох стратегічних спрямувань: 1) удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації; 2) впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу на основі використання системи персональних показників ефективності за різними категоріями посад, що також підкріплюється необхідністю імплементації автоматичної системи контролю KPI. Схеми удосконалення мотивації персоналу підприємства ТОВ «ОЛВІ МЕД» на засадах KPI підходу, формування окремих елементів програми мотивації персоналу досліджуваної організації передбачає вирішення таких завдань: 1) налагодження

двостороннього інформаційного потоку обміну даними між компанією та її клієнтами (пацієнтами); 2) формування алгоритму опрацювання отриманих вхідних даних для оцінки KPI по працівникам та їх групам (підпрозділам); 3) формування результатуючих даних по KPI; 4) організація контролю за процедурами руху даних.

За результатами проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що внаслідок впровадження удосконаленої системи мотивації прогнозується зростання як доходів, так і фінансових результатів від операційної діяльності (операційного прибутку). Чистий економічний ефект у формі додаткового зростання операційного прибутку становитиме 6248,3 тис.грн у 2022 році.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
3. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень. Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). Львів: ВНЗ МАУП, 2018. С. 94-95
4. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 72-82
5. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №4. С. 104-107
6. Віятик І. В., Андрушків Б.М. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ, 2017. С. 20
7. Волчек Р.М., Коверда А.В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.

8. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 231–236.
9. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Вісник НТУ*. 2017. №2. С. 35-39
10. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
11. Довбня С.Б. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. №13. – С. 446-452
12. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
13. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством. *Національний технічний університет України «КПІ»*. 2012. №2. С. 134-141
14. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. Київ: ВД «Вініченко». 2014. 298 с.
15. Спіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
16. Спіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №2. С. 1-10
17. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16-22
18. Заярна Н. М., Заник С. С., Нечесанов М. Ю. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1159-1163

19. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22-23.
20. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
21. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2016. №1. С. 12.
22. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. №2 С. 178-183.
23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
24. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
25. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
26. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 254-260
27. Тарнавський М. І., Бала Р. Д. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf
28. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №23. С. 155-160

29. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. № 50. С. 313-318
30. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №27. С. 139-142
31. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. 2019. №8. URL: <https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system/>
32. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.
33. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. URL: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>
34. Matende, S., Ogao, P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. *Procedia Technology*, 2014. №9, P.518-526.
35. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
<i>Японія</i>	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
<i>США</i>	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
<i>Франція</i>	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
<i>Велика Британія</i>	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
<i>Німеччина</i>	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
<i>Швеція</i>	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

ДОДАТОК Б

Показники ефективності механізму мотивації праці підприємства [15, 37]

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку показника
<i>Показники руху персоналу</i>		
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_o = Ч_{пр} / Ч_0$ де, $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників, $Ч_0$ – чисельність працівників на початок період
2	Коефіцієнт звільнення персоналу	$K_o = Ч_{зв} / Ч_0$ де, $Ч_{пр}$ – чисельність звільнених працівників, $Ч_0$ – чисельність працівників на початок період
3	Коефіцієнт обороту персоналу	$K_o = (Ч_{зв} + Ч_{пр}) / Ч_0$ де, $Ч_{пр}$ – чисельність звільнених працівників, $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників $Ч_0$ – чисельність працівників на початок період
4	Коефіцієнт приросту персоналу	$K_o = (Ч_{пр} + Ч_{зв}) / Ч_k$ де, $Ч_{пр}$ – чисельність звільнених працівників, $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників $Ч_k$ – чисельність працівників на кінець періоду
<i>Показники ефективності механізму мотивації праці</i>		
5	Фондоозброєність персоналу	$Ф_o = ОФ / СОЧ$ де, $ОФ$ – середня вартість основних фондів за період, $СОЧ$ – середньооблікова чисельність працівників
6	Продуктивність праці в цілому по підприємству	$ПП^n = О / СОЧ$ де $О$ – обсяг виробленої продукції, робіт чи послуг, $СОЧ$ – середньооблікова чисельність працівників
7	Продуктивність праці обслуговуючих персоналу	$ПП^{поп} = О / СОЧ_{поп}$ де $О$ – обсяг реалізованої продукції, робіт чи послуг, $СОЧ_{поп}$ – середньооблікова чисельність працівників обслуговуючих персоналу
<i>Показники ефективності матеріального стимулювання персоналу</i>		
8	Зарплатовіддача в цілому по підприємству	$ЗВД = О / ФОП$ де $О$ – обсяг реалізованої продукції, робіт чи послуг, $ФОП$ – фонд оплати праці
9	Зарплатовіддача обслуговуючих персоналу	$ЗВТОВ^{оп} = О / ФОП_{поп}$ де $О$ – обсяг реалізованої продукції, робіт чи послуг, $ФОП_{поп}$ – фонд оплати праці транспортно -оперативного персоналу
10	Зарплатоємність	$ЗМН = 1 / ЗВД$
11	Рентабельність витрат на утримання персоналу	$Р^{TP} = ЧП / ФОП$ де $ЧП$ – чистий прибуток, $ФОП$ – фонд оплати праці
12	Рентабельність витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу	$Р^{поп} = ЧП / ФОП^{поп}$ де $ЧП$ – чистий прибуток, $ФОП_{поп}$ – фонд оплати праці транспортно -оперативного персоналу

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "ОЛВІ МЕД"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з
обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Загальна медична
практика

Середня кількість працівників, осіб: 51

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон: 02002, місто Київ, вул.Окіпної Раїси, будинок 8-Б

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

01.01.2020

44062019

8038200000

240

86.21

1801006

1. Баланс

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-
м

Код за
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1052	523,1
Основні засоби:	1010	23392,0	29408,0
первісна вартість	1011	57812,0	66932,0
знос	1012	33452,0	37524,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	43,4	168,2
Усього за розділом I	1095	24487,4	30099,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5123,1	6154,2
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	234,1	360,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	93,4	106,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	520,0	426,6
Витрати майбутніх періодів	1170	102,2	116,3
Інші оборотні активи	1190	653,2	560,0
Усього за розділом II	1195	6 726,0	7 723,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	31213,4	37823,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22441,5	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4408,3	10165,7
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	26849,8	32607,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1120,0	1626,6
розрахунками з бюджетом	1620	480,0	560,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	280,0	226,6
розрахунками з оплати праці	1630	840,0	653,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1643,6	2149,4
Усього за розділом III	1695	4363,6	5216,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	31 213,4	37 823,2

2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 005,6	21 732,8
Інші операційні доходи	2120	607,5	436,7
Інші доходи	2240	184,5	249,48
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 797,6	22 419,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 698,3	11 344,7
Інші операційні витрати	2180	3 214,2	4 134,2
Інші витрати	2270	119,8	194,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 032,3	15 673,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 765,3	6 745,3
Податок на прибуток	2300	1 758,3	1 214,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 007,0	5 531,2

Керівник

Гирін Віталій Віталійович

Головний бухгалтер

Марченко Оксана Григорівна

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ОЛВІ МЕД"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Загальна медична практика

Середня кількість працівників, осіб: 49

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 02002, місто Київ, вул.Окіпної Раїси, будинок 8-Б

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

01.01.2021
44062019
8038200000
240
86.21

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-
м

Код за
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523,1	783,1
Основні засоби:	1010	29408,0	25489,7
первісна вартість	1011	66932,0	60392,1
знос	1012	37524,0	34902,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	168,2	102
Усього за розділом I	1095	30099,3	25591,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6154,2	6872
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	360,2	1259,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106,6	80,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	426,6	983,4
Витрати майбутніх періодів	1170	116,3	215,8
Інші оборотні активи	1190	560,0	686,8
Усього за розділом II	1195	7 723,9	10 097,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	37823,2	35689,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22441,5	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10165,7	8730,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	32607,2	31171,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1626,6	2 080,0
розрахунками з бюджетом	1620	560,0	293,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	226,6	66,6
розрахунками з оплати праці	1630	653,4	213,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2149,4	1 863,8
Усього за розділом III	1695	5216,0	4 517,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	37 823,2	35 689,1

2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 251,3	41 005,6
Інші операційні доходи	2120	562,3	607,5
Інші доходи	2240	214,3	184,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 027,9	41 797,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 214,3	32 698,3
Інші операційні витрати	2180	7 154,2	3 214,2
Інші витрати	2270	187,6	119,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 556,1	36 032,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 471,8	5 765,3
Податок на прибуток	2300	264,9	1 758,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 206,9	4 007,0

Керівник

Гирін Віталій Віталійович

Головний бухгалтер

Марченко Оксана Григорівна

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "ОЛВІ МЕД"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

44062019

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з
обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Загальна медична
практика

за КВЕД

86.21

Середня кількість працівників, осіб: 54

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон: 02002, місто Київ, вул.Окіпної Раїси, будинок 8-Б

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
м

Код за
ДКУД

на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	783,1	651,7
Основні засоби:	1010	25489,7	29790,2
первісна вартість	1011	60392,1	67914,5
знос	1012	34902,4	38124,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	102	558,3
Усього за розділом I	1095	25591,7	30348,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6872	7124
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1259,4	974,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	80,0	203,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	983,4	240,0
Витрати майбутніх періодів	1170	215,8	440,0
Інші оборотні активи	1190	686,8	154,4
Усього за розділом II	1195	10 097,4	9 137,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	35689,1	39485,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22441,5	22441,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8730,4	14007,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	31171,9	36448,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 080,0	1 590,2
розрахунками з бюджетом	1620	293,4	53,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	66,6	40,0
розрахунками з оплати праці	1630	213,4	66,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1 863,8	1 286,4
Усього за розділом III	1695	4 517,2	3 036,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	35 689,1	39 485,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 217,3	37 251,3
Інші операційні доходи	2120	1 002,6	562,3
Інші доходи	2240	521,3	214,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	46 741,2	38 027,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 412,1	29 214,3
Інші операційні витрати	2180	8 125,3	7 154,2
Інші витрати	2270	402,6	187,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	38 940,0	36 556,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 801,2	1 471,8
Податок на прибуток	2300	1 404,2	264,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 397,0	1 206,9

Керівник

Гирін Віталій Віталійович

Головний бухгалтер

Марченко Оксана Григорівна