

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 01-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Гуменюк Діани Анатоліївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
кафедри менеджменту і маркетингу,
Брайловська О.О.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1.Сутність та зміст мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації.....	7
1.2. Характеристика існуючих теорій та моделей мотиваційних механізмів в системі менеджменту.....	11
1.3. Особливості видів, типів та методів мотивації персоналу на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».....	30
2.2.Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	36
2.3. Дослідження ринкового середовища та конкурентів ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».....	45
2.4.Оцінка мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	55
3.1.Пропозиції щодо покращення бонусної системи фінансових нагород.....	55
3.2. Впровадження гейміфікації як метод нематеріальної мотивації персоналу підприємства.....	60
ВИСНОВКИ.....	68
РЕЗЮМЕ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес визначається як вкрай динамічне та конкурентне середовище, де успішність організації напряму його діяльності напряму залежить від ефективності управлінських процесів. Однією з багатьох ключових складових є мотивація персоналу, яка визначає рівень виробничої активності та внутрішньої залученості співробітників до досягнення спільних цілей та цілей компанії загалом. Забезпечення високого та стабільного рівня мотивації стає важливим завданням для керівництва, оскільки воно впливає на якість виконання завдань, інноваційність та загальний успіх організації.

У сучасному світі, де економічне, соціокультурне та технологічне середовище постійно змінюється, організації повинні ефективно адаптувати свої управлінські стратегії та методи стимулювання персоналу. Керівництво організації повинно бути готовим до швидкого реагування та впровадження нових стратегій управління персоналом, зберігаючи при цьому достатній рівень мотивації персоналу.

Розглядаючи сучасну динаміку бізнес-середовища, актуальність проблеми мотивації персоналу стає все більш нагальною, ніж будь-коли раніше. Зростання конкуренції, швидка і іноді навіть непередбачувана зміна технологій та ринкових умов створюють виклики, які вимагають від організацій не тільки адаптування, але й стратегічного використання людського потенціалу. Мотивація персоналу залишається ведучим фактором для досягнення стабільності та успіху. Сучасні тенденції в управлінні підкреслюють важливість індивідуалізації підходів до мотивації, оскільки різні працівники можуть мати різні потреби, по своєму можуть реагувати на виклики, досягнення та поразки. В цьому контексті, постійне вивчення та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на мотивацію персоналу, є головним завданням для керівництва. Лише шляхом поєднання гнучкості, інновацій та глибокого розуміння потреб колективу, підприємство зможе успішно адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та забезпечити стабільний розвиток. Як наслідок,

керівництво повинно постійно вивчати та аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на мотивацію персоналу.

Історично, проблема мотивації співробітників вже давно є ключовою. Використання простих моделей "батого та пряника" з двома протилежними методами стимулювання було одною із перших моделей управління підлеглими, що згодом втратила свою ефективність і потребувала подальшого вдосконалення. Для багатьох вчених важливим було визначити, що для співробітника являє собою винагороду та які саме умови праці вважаються допустимими. Цей подальший аналіз згодом привів до розуміння, що задоволеність і незадоволеність роботою не являють собою протилежні кінці однієї осі, а скоріш існують дві окремі осі, тому і підхід до мотивації має бути діаметрально протилежним застарілим та архаїчним методам. Але цього висновку дійшли вже лише у ХХ столітті. Цей підхід був детально вивчений багатьма вченими, але найбільше уваги йому надав відомий американський вчений та публіцист Фредерік Герцберг, у своїй роботі «One More Time, How Do You Motivate Employees» 1968-го року він одним із перших детально розглянув типи мотивування співробітників, провів низки порівнянь та виділив дві основні групи факторів, що напряду впливають на мотивацію. Його ідеї були настільки сучасні та інноваційні, що розійшлися перевиданнями більше ніж у мільйон копій.

Саме з того часу, другої половини ХХ століття ця проблема набула найбільшу актуальність і поняттю управління мотивацією було приділено максимальну увагу.

Мета і завдання дослідження. Метою моєї кваліфікаційної роботи є розгляд сучасних актуальних підходів до управління мотивацією персоналу, визначення їх ефективності та розробка рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів у системі. Для досягнення його будуть вирішені наступні завдання:

- Розглянути та з'ясувати значення управління мотивацією для підприємства
- Розглянути теоретичну базу щодо управління мотивацією
- Ознайомитись з видами, типами та методами мотивації персоналу
- Проаналізувати управління мотивацією на підприємстві ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“»
- Надати ефективні пропозиції та ідеї стосовно поліпшення системи мотивування підлеглих
- Навести алгоритм та принципи впровадження потрібних нововведень

Предмет дослідження. Система мотиваційних механізмів в системі менеджменту організації. Дослідження спрямоване на ретельне вивчення та вдосконалення того, як організація забезпечує та управляє мотивацією свого персоналу з метою підвищення продуктивності, залученості працівників та успіху підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес побудови моделі мотивування підлеглих з метою покращення ефективності роботи організації.

Емпірична Експериментальна база дослідження: ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“»

Методи дослідження. Для дослідження були використані такі методи, як системно-функціональний, системно-порівняльний та аналітичний. Кожен з цих перелічених методів використовується відповідно до потрібного розділу роботи.

Елементи наукової новизни: В кваліфікаційній роботі запропоновані актуальні кроки щодо покращення та подальшого впровадження нових моделей покращення мотивування співробітників на підприємстві ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

Практична значущість: Результати та висновки, зроблені в цій роботі можуть бути застосовані на багатьох підприємствах, зокрема на ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

Апробація результатів роботи: ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК МЕТОД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.

Інформаційна база: В якості інформаційної бази я використовувала різноманітні наукові статті, міжнародні українські та закордонні дослідження, що напряду пов'язані з темою покращення методів мотивування персоналу, а також іншу спеціалізовану літературу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та зміст мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації

Поняття „мотивація” у своєму еволюціонуванні пройшло певні історичні кроки – від методів „ батога і пряника ”, що були одними з найперших і давали достатню ефективність на той час, до „ концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключового об’єкту на виробництві, від якої безпосередньо залежать кінцеві результати виробничої діяльності). Довгий час поняття „мотивація” асоціювалось з лише поняттям стимулювання. Проаналізовано поняття мотивації в таблиці, наведеній нижче (Табл 1.1.)

Таблиця 1.1.

Визначення поняття „ мотивація ” в фахових публікаціях

Визначення поняття «мотивація»	Автор(-и), джерело
На відповідність змістовним теоріям мотивації	
Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання	Басаков М. І. [9]
Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Щипачинський Й. [6]
«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість,	Колот А. М. [23]

орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	
Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій	Сладкевич В. П. [39]
Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети	Єськов О. Л. [21]
Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином	Травін В. В. [42]
Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що приводять до досягнення цілей організації	Самигін С. І. [38]
Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації	Уткін С. А. [45]
Сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій	Дафт Р. Л. [17]
Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	Кібанов А. Я. [43]
На відповідність процесуальним теоріям мотивації	
Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [27]; Данюк В. М., Петюх В. М. [26]; Радомський С. І. [46]
Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей	Виноградський М. Д. [44]
Комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети, психологічний механізм, регулюючих будь-яку поведінку, що передуює вибором, процес,	Пенч Й. [4]

стимулюючий дію, підтримуючий її хід, інтегруючий її протікання	
Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників	Дуракова І. Б., Талтинов С. М. [37]
Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [35]
Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів	Чернушкіна О. О. [49]
Процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства	Генкін Б. М. [13]

На основі цих наукових питань, важливим є уточнення терміну "мотивація персоналу", який ми розглядаємо як явище, що визначається як з точки зору змістовних, так і процесуальних теорій мотивації таким чином [11]:

- З погляду змістовних теорій, мотивація персоналу визначається як свідома дія персоналу, спрямована на поліпшення підсистем в системі "підприємство" з метою розвитку підприємства, під впливом стимулів, які дозволяють задовольнити потреби як персоналу, так і підприємства в цілому;
- З точки зору процесуальних теорій, мотивація персоналу розглядається як процес, що підштовхує персонал управлінським суб'єктом до дій, спрямованих на удосконалення підсистем в системі "підприємство", за допомогою використання стимулів для якісного виконання функціональних обов'язків. Цей процес задовольняє потреби персоналу у справедливій

винагороді за працю та гідному рівні життя, а також потреби підприємства у своєму розвитку.

Систематизація розглянутих підходів дозволила остаточно визначити мотивацію як стимул, який підштовхує людину діяти специфічним, ефективним і цілеспрямованим чином, зберігати увагу на поставлених цілях та мати ресурси для їх досягнення. Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини .

В загальному можна визначити кілька принципів для здійснення ефективної мотивації працівників [14; 12]:

1. Винагорода за результат. Ефективність мотивації проявляється тільки в тих випадках, коли підлеглі відчують важливість визнання свого внеску у досягнення результатів та користуються визнаним статусом. Використання цього підходу слід впроваджувати поступово. Важливо враховувати, що часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу, як правило, викликає надзвичайно емоційну реакцію, що може призвести до серйозних наслідків, включаючи можливе звільнення.

2. Несподівані заохочення, які є непередбачуваними та нерегулярними, надають більш високу мотивацію та ефективність, порівняно з прогнозованими заохоченнями, які стають практично постійною складовою заробітної плати та втрачають характер "сюрпризу" чи "неочікуваного бонусу".

3. Позитивне підкріплення. Підкріплення роботи працівників стабільної позитивною мотивацією та фокус в першу чергу на досягненнях а не на невдачах.

4 . Своєчасне підкріплення передбачає негайну і справедливу реакцію на досягнення співробітників. Це дозволяє їм усвідомлювати, що їхні видатні результати не лише помічаються, але й належним чином винагороджуються, що, в свою чергу, стимулює подальші зусилля. В іншому випадку може виникнути втрата бажання досягати великих успіхів, а працівник може

розчаруватися у своїй діяльності, що може призвести до недоцільного виконання обов'язків і зменшення ефективності.

Для підтримання високого рівня мотивації співробітників, слід стимулювати їх за проміжні досягнення, не чекаючи завершення всієї роботи, оскільки великі успіхи є важкодосяжними і рідкісними. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень мотивації. Тому важливо підкріплювати позитивну мотивацію через невеликі інтервали часу. Однак для цього загальне завдання повинно бути розбито на етапи таким чином, щоб кожен етап міг бути належним чином оцінений і винагороджений, враховуючи обсяг реально виконаної роботи та витрати зусиль.

Завданням керівника успішного підприємства є забезпечення того, щоб мотиваційні цілі кожного працівника співпадали з інтересами фірми і сприяли загальному успіху підприємства [8].

1.2. Характеристика існуючих теорій та моделей мотиваційних механізмів в системі менеджменту

Для адекватного пояснення механізму мотивації необхідно розглядати різноманітні аспекти поведінки та параметри оточуючого середовища. Впровадження цього підходу призвело до формування процесійних теорій мотивації. Процесійні теорії розглядають мотивацію з іншого ракурсу, проводячи аналіз того, як особа розподіляє зусилля для досягнення різноманітних завдань і вибирає конкретні форми поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань ґрунтується на припущенні, що активна потреба не представляє собою єдиного найважливішого мотиваційного чинника для

досягнення конкретної мети людиною. Очікування можна розглядати як оцінку ймовірності виникнення певного явища або ситуації, яку проводить індивід. У контексті аналізу мотивації до праці теорія очікувань підкреслює вагомість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення від винагороди).

Очікування відносно витрат праці – результатів розглядається як співвідношення між зусиллями, витраченими на досягнення мети, і отриманими результатами. Згідно з теорією очікувань, якщо особа відчуває, що відсутній прямий зв'язок між витраченими зусиллями і досягнутим результатом, мотивація істотно послаблюється.

Очікування відносно результатів винагороди передбачає очікування конкретної компенсації або стимулу відповідно до досягнутого рівня результатів.

Третій компонент, що визначає мотивацію в рамках теорії очікувань, полягає в валентності або цінності стимулу чи винагороди. Цей аспект розглядається як визначальний фактор, який впливає на те, наскільки привабливим і суттєвим є для особи стимул або винагорода. Інше пояснення того, як люди розподіляють і направляють свої зусилля для досягнення поставленої мети, надається теорією справедливості.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент та керівництво оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками (Стейсі Адамс). Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, коли особа вважає, що отримана нею винагорода відповідає оплаті праці інших співробітників, які досягли подібних результатів, вона сприймає ставлення керівництва до себе як справедливе та непередвзяте..

Оцінка рівності винагороди здійснюється на основі відношення "входу" і "виходу". Трудовий вихід, який включає в себе зарплату, визнання, кар'єрне продвиження та інші переваги, порівнюється з входом, що охоплює освіту, досвід, витрачені зусилля та навички. Індивідуальне відношення між входом і виходом порівнюється з аналогічними співвідношеннями інших членів робочої групи або середнім значенням в групі. Відчуття справедливості виникає, коли індивідуальне співвідношення виходу і входу приблизно збігається з аналогічними пропорціями колег.

До найбільш поширених способів усунення нерівності відносяться.

- □Зміна виходу. Індивід може зробити цілком передбачуваний висновок про необхідність збільшення винагороди і виявити це рішення через вимогу підвищення заробітної плати або отримання більш комфортабельного офісного простору.

- □Зміна входу. Людина може обрати альтернативний шлях, зменшуючи витрати зусиль у процесі праці. Наприклад, у випадку, коли працівник вважає свою зарплату надто невеликою, його робоча продуктивність може погіршитися або можуть збільшитися випадки відсутності на роботі. З іншого боку, якщо працівник вважає, що йому переплачують, він може підвищити інтенсивність своєї праці.

- □Зміна уявлень. Дослідження вказують на те, що в ситуації, коли індивід не має можливості впливати на вхід або вихід, можливе коригування його уявлень про справедливість. В таких випадках особа може штучно завищувати статус своєї роботи чи яким-небудь чином впливати на уявлення інших людей щодо свого рівня заробітку, що дозволяє їй відновити внутрішню рівновагу.

- □Звільнення. У випадку відчуття несправедливого ставлення, людина може вирішити покинути свою роботу, розраховуючи на можливість знайти нове місце з більш вигідним балансом між витратами та винагородами

- Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну прецесійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії

справедливості. За моделлю Портера-Лоулера, досягнені результати обумовлені напряму зусиллями співробітника, його здібностями та особистими особливостями, а також свідомістю його ролі. Рівень його зусиль визначається цінністю винагороди і впевненістю, що ці зусилля будуть відзначені належним чином. Згідно з теорією Портера-Лоулера, існує взаємозв'язок між винагородою та результатами, тобто людина задовольняє свої потреби через отримання винагороди за досягнуті результати.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох ключових змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею ролі, яку вона займає в процесі виконання праці. Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, знаходиться у прямому зв'язку з цінністю винагороди та переконанням особи в наявності тісного зв'язку між вкладеними зусиллями та можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня продуктивності може викликати внутрішню винагороду, таку як почуття задоволення від виконаної роботи, відчуття компетентності та самоповаги. Крім того, можуть наступити зовнішні винагороди, такі як похвала від керівництва, фінансова премія чи просування по службі.

Задоволення представляє собою результат здобуття як зовнішніх, так і внутрішніх винагород, при цьому враховується їх справедливість. Рівень задоволення залежить від того, наскільки цінною вважається отримана винагорода в реальності. Ця оцінка впливатиме на сприйняття особою майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера-Лоулера полягає в тому, що результативна праця майже завжди приводить до задоволення.

Ваша спостереження вказує на розбіжність в підходах до розуміння взаємозв'язку між задоволенням праці та результативністю, яку мають менеджери і теоретики, такі як Портер і Лоулер.

Менеджери, які перебувають під впливом раних теорій людських стосунків, можуть вважати, що задоволені працівники виявляють вищу продуктивність. Цей підхід визнає важливість позитивного психологічного стану працівників для досягнення високих результатів. З іншого боку, Портер і Лоулер стверджують, що усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, що в свою чергу підвищує результативність. Цей підхід підкреслює важливість осмисленості та задоволення від самої процесу праці як фактора, що стимулює продуктивність. Це свідчить про різноманітні переконання та підходи в області управління людськими ресурсами і психології праці.

Модель Портера-Лоулера здійснила суттєвий внесок у розвиток наукового розуміння мотивації на робочому місці. Ця модель наголошує на важливості інтеграції ключових елементів, таких як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття, у єдину систему. Вона сприяє комплексному розгляду різноманітних аспектів мотивації та враховує взаємодію між ними.

Основною особливістю моделі є аналіз взаємозв'язків між вказаними поняттями і висвітлення того, як вони взаємодіють між собою. Це сприяє глибокому розумінню факторів, що визначають мотивацію працівників.

Щодо контексту України, зазначене зауваження про особливу актуальність матеріальної винагороди відображає варіативність мотиваційних чинників у різних культурних та економічних умовах. Розуміння цих особливостей є важливим елементом ефективного управління персоналом для досягнення задоволення працівників та оптимізації робочого процесу.

Далі розглянемо характеристики основних моделей мотивації працівників (Табл 1.2).

Таблиця 1.2.

Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівників базується на різних аспектах, включаючи рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також врахування віку та стажу трудової діяльності.
Американська модель	Модель спрямована на врахування індивідуальних інтересів кожного працівника у досягненні благополуччя та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у спільних прибутках і доходах, а також мають можливість здобувати частку власності та брати участь у керівництві підприємством.
Модель Великобританії	В залежності від отриманого прибутку, компанії можуть застосовувати різні форми заробітної плати для своїх працівників. Грошова оплата передбачає фіксовані грошові виплати, акціонерна оплата пов'язана з участю в акціях компанії, а коливна оплата може змінюватися в залежності від фінансових результатів компанії.
Німецька модель	Інтереси працівника підприємства враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Джерело: [10; 25;16]

Так, японська модель мотивації персоналу вирізняється тим, що при розробці стратегій стимулювання враховуються такі аспекти, як рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності працівників, а також їхній вік і стаж роботи. Система стимулювання ґрунтується на цих факторах.

У американській моделі мотивації основною є індивідуальна зацікавленість кожного працівника в досягненні благополуччя та ефективних результатів трудової діяльності. Керівництво компанії вірить у можливість працівників брати участь у розподілі прибутку та доходів, приймати участь у процесах управління, а також мати частку у власності.

Характерною рисою моделі мотивації персоналу у Великобританії є прив'язка розміру заробітної плати до фінансових показників, таких як

прибуток (грошова та акціонерна форми оплати). Також може застосовуватися система змінної заробітної плати, залежної від фінансового успіху підприємства.

У німецькій моделі мотивації персоналу ключовий акцент робиться на тому, що інтереси працівника ставляться на передній план керівництвом. Пріоритет надається задоволенню потреб та очікувань працівників у процесі формування мотиваційних стратегій.

Що стосується турецької моделі, то можна відзначити, що, окрім матеріальної мотивації, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, застосовує методи психологічної мотивації та регулярно поліпшує умови праці працівників. Застосування цієї моделі спрямоване на задоволення потреб персоналу та підвищення їхньої мотивації.

Різноманітність моделей мотивації відображає різні підходи до управління персоналом та взаємодії з працівниками в кожній з розглянутих країн. Кожна модель віддзеркалює специфіку культурно-економічного контексту та цінностей країни, що може впливати на мотивацію та продуктивність працівників. Можна зробити висновок, що кожна країна вирізняється у своїй моделі мотивації персоналу, враховуючи культурні, соціальні та економічні особливості.

1.3. Особливості видів, типів та методів мотивації персоналу на підприємстві

Узагальнено, процес мотивації праці можна представити як взаємодію між суб'єктом (тим, хто здійснює вплив) та об'єктом мотивації (тим, на кого або на що спрямований вплив). Методи та способи впливу визначають об'єктивний

аспект процесу мотивації, тоді як суб'єктивний аспект відображає відношення того, хто здійснює вплив, до отриманого результату.

Управлінські працівники організації виступають суб'єктами процесу мотивації, наділені відповідними повноваженнями, і вони формують базу мотивації. Вони розглядають різні методи мотивації, вивчають можливості в організації та визначають інструментарій мотивації, такий як механізми управління.

Об'єктом мотивації праці є окремий працівник (індивід), група або колектив, на яких спрямований мотиваційний вплив.

У будь-якій системі, крім об'єкта та суб'єкта, важливими складовими є вхід та вихід. "Входом", в залежності від об'єкта мотивації, можуть бути потреби працівника, особисті інтереси, ціннісні орієнтації (для індивідуального об'єкта) або групові чи колективні інтереси (для групи або колективу). "Виходом" є результат мотивації, виражений в трудовій поведінці об'єкта управління, яка призводить до конкретного результату трудової діяльності, будь то кількісний або якісний результат, або вартість бізнесу.

На основі цього можна виділити класифікаційні ознаки методів мотивації персоналу в організації: за суб'єктом мотивування, за об'єктом, за методами суб'єктивного та об'єктивного впливу. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Групування методів мотивації праці персоналу

Класифікаційна ознака	Групи методів
1. За суб'єктом мотивації	Методи сторонньої мотивації. Самомотивація

2. За об'єктом мотивації	Методи, спрямовані: - на окремого працівника; - на групу; - на колектив організації в цілому
3. Методи, що характеризують суб'єктивний бік мотивації	
3.1. За типом діяльної поведінки	Методи, що забезпечують зацікавленість у роботі. Методи, що забезпечують виконавську дисципліну і продуктивну нормативну зацікавленість. Методи, спрямовані на раціоналізацію праці
3.2. За спрямованістю впливу на результат	Методи позитивної мотивації. Методи негативної мотивації
3.3. За видом результату	Методи, орієнтовані на: - отримання визначеного кількісного чи якісного результату - формування трудової поведінки; - вартість бізнесу
4. Методи, що характеризують об'єктивний бік мотивації	
4.1. За способом впливу на об'єкт мотивації	Прямі. Непрямі
4.2. За місцем виникнення	Внутрішні. Зовнішні
4.3. За функціональною спрямованістю	Економічні. Організаційні. Соціальні. Морально-психологічні
4.4. За економічним змістом	Методи фінансової (грошової) мотивації. Методи нефінансової (негрошової) мотивації

Джерело: [48]

В залежності від суб'єкта мотивації можна виокремити дві категорії методів: методи самомотивації, що орієнтовані на внутрішньоособовий стимул та зумовлені внутрішніми потребами і цілями, коли відбувається збіг об'єкта і

суб'єкта мотивації; і методи стороннього мотивування, які включають усі інші способи стимуляції, що не базуються на внутрішніх факторах.

Залежно від об'єкта, існують методи мотивації, спрямовані на індивідуальних працівників, на групи (наприклад, відділи чи підрозділи) і на загальний колектив організації в цілому.

Враховуючи, що суб'єктивний бік характеризується відношенням суб'єкта мотивації до його результату, можна провести класифікацію методів мотивації, використовуючи такі ознаки: вид результату, тип поведінки та спрямованість впливу на результат.

Щодо виду результату мотивації, можна визначити методи, які стимулюють формування трудової поведінки, досягнення певного кількісного чи якісного результату, а також методи, орієнтовані на підвищення вартості бізнесу.

За типом поведінки об'єкта, методи мотивації можуть бути розділені на три групи: методи, що забезпечують загальну зацікавленість працівника в роботі в організації; методи, які сприяють виконавській дисципліні та продуктивній нормативній зацікавленості працівника, а також методи, спрямовані на раціоналізацію праці, включаючи творчу та інноваційну активність працівника.

В залежності від спрямованості впливу на результат мотивації виділяють методи позитивного і негативного мотивування. Методи позитивного мотивування, або заохочення, сприяють свідомій активності об'єкта мотивації і пов'язані з викликанням позитивних емоцій і почуттів, які підтримують бажання досягти успіху в діяльності. Сюди входять вияви вдячності, грошові премії, винагороди, підвищення по службі і інші заохочення.

Методи негативного мотивування, навпаки, включають різні види покарань, будь то матеріальні або моральні. Покарання може виявлятися в вирахуванні заробітної плати, втраті премій, зниженні службового статусу, звільненні тощо. Страх перед покаранням зазвичай породжує негативні емоції і почуття, що може призводити до небажаної трудової поведінки для організації.

Об'єктивний аспект процесу мотивації формують методи та способи впливу. З цього погляду можна визначити кілька класифікаційних ознак методів мотивації: за способом впливу на об'єкт мотивації, за місцем виникнення, за функціональним призначенням і за економічним змістом.

Щодо способу впливу на об'єкт мотивації, можна виділити прямі та непрямі методи. Прямі методи включають безпосередній вплив на об'єкт мотивації, такі як нормативне мотивування (спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічних дій, таких як переконання, навіювання, інформування) і примусове мотивування (використання влади та загроз для покращення задоволення потреб працівника, якщо він не виконає відповідні вимоги).

За місцем виникнення методи можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні методи полягають в тому, що людина отримує задоволення від роботи, відчуваючи її значущість, а також від позитивного взаємодії з колегами та дружби в колективі. Зовнішні методи, навпаки, охоплюють зовнішні заохочення, такі як заробітна плата, кар'єрний ріст, символи статусу і престижу.

За функціональним призначенням методи мотивації можуть бути економічними, організаційними, соціальними та морально-психологічними.

До економічних методів мотивації можна віднести різноманітні фінансові заходи, такі як оплата праці, премії за якісні та кількісні показники праці, участь у доходах або прибутку підприємства, а також оплата навчання та інші види виплат. Організаційні методи включають в себе збагачення праці, що означає перепроєктування організаційної структури та завдань працівників з метою підвищення їхньої мотивації і задоволеності від роботи, а також врахування організаційних і охоронних аспектів праці.

До соціальних методів відносять просування по службі, підвищення кваліфікації, компенсацію транспортних витрат, надання харчування на роботі,

матеріальні гарантії у випадку безробіття, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, а також патерналістські заходи, такі як соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та інше.

Морально-психологічні методи сприяють формуванню морально стійкої особистості працівника, розвивають його самоповагу та високі морально-етичні принципи. Це може включати підвищення привабливості роботи, партисипативність у прийнятті рішень на вищому рівні, залучення працівників до управління підприємством, розробку систем оцінки успіхів та інформування про них та інше.

За економічним змістом методи можна розділити на фінансові (грошові, матеріальні) та нефінансові (негрошові, нематеріальні) методи. Грошові методи включають оплату праці, премії, різні виплати, участь у доходах (прибутку) підприємства, оплату навчання тощо. Негрошові методи включають в себе підвищення привабливості праці, просування по службі, участь в ухваленні рішень на вищому рівні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки та інші заходи, що не пов'язані з фінансовими винагородами.

Керівник повинен організувати робочий процес на підприємстві з урахуванням збалансованих інтересів та потреб працівників, завдань та інтересів керівництва, а також загального розвитку підприємства. У впливі на трудову поведінку працівників, керівник повинен здійснювати аналіз і вибір форм і методів стимулювання персоналу з особливою увагою. Розробка системи праці має забезпечити можливість для працівників реалізувати свій потенціал, розвивати та використовувати свої професійні якості в практиці.

Хоча пряма мотивація у формі грошового стимулювання має велике значення для працівника, керівництво повинно також враховувати ефективність нематеріального стимулювання. Обидва аспекти стимулювання вимагають уважної уваги та вдумливого підходу в контексті управління персоналом.

Матеріальна система мотивації включає в себе різні складові, такі як рівень заробітної плати, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші виплати, які зазвичай представлені у грошовій формі.

Вплив високого рівня заробітної плати на мотивацію персоналу та підвищення ефективності виробництва має кілька аспектів. По-перше, висока заробітна плата сприяє зменшенню текучості кадрів, що допомагає формувати стабільний трудовий колектив. По-друге, політика високої заробітної плати дозволяє привертати на ринку праці найбільш кваліфікованих, досвідчених та ініціативних працівників, що також призводить до економії коштів на їх підготовку.

Справедлива оцінка виконаної роботи є ключовим елементом стимулювання працівників. Проте важливо, щоб ця оцінка була проведена своєчасно і враховувала індивідуальні результати. Щодо премій та інших матеріальних винагород, їх прозорість і доступність для всіх співробітників є важливим чинником, який підкреслює, що ефективна праця та ініціатива кожного працівника оцінюються і винагороджуються керівництвом фірми.

Матеріальне стимулювання персоналу призводить до підвищення рівня добробуту працівників в обмін на більш продуктивну працю. Грошова винагорода є одним з найефективніших і широко застосовуваних методів стимулювання персоналу. Однак важливо враховувати, що ефективність грошового стимулювання залежить від того, чи вважає працівник свою заробітну плату справедливою та гідною відповідно до його праці. Прозорість і зрозумілість зв'язку між зусиллями працівника, його результатами та винагородою є важливими аспектами цього процесу.

У деяких випадках оцінка ефективності та обсягу роботи працівника може бути важливою, і відсутність об'єктивної оцінки може призвести до невідповідності винагороди до результатів праці. Найефективніші системи матеріального стимулювання враховують індивідуальні досягнення та продуктивність працівників.

Заробітна плата завжди є важливою частиною системи стимулювання працівників і виступає як ефективний інструмент впливу на їхню продуктивність. Важливо забезпечити справедливу оцінку та диференціацію оплати праці, щоб максимізувати мотивацію та задоволеність працівників [2].

Крім грошового стимулювання, керівництво може використовувати різноманітні нефінансові методи стимулювання. Зокрема, це може включати надання або оплату путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, допомогу у вирішенні житлових питань, сприяння у влаштуванні дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом. Додаткові стимули також можуть включати знижки на продукцію фірми, надання медичних послуг та інші соціальні пільги.

Хоча грошові заохочення є ефективними, важливо розуміти, що обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами може бути неефективним. У кожного працівника є власні цінності та установки, і не завжди грошові заохочення можуть задовольнити всі його потреби та очікування. Тому методи нематеріального стимулювання виступають як важливий чинник для збалансованої та ефективною системи мотивації.

Нематеріальне стимулювання поділяється на соціальне, моральне і соціально-психологічне [3]. Соціальне стимулювання передбачає визнання престижу роботи, можливість самостійного прийняття рішень та інші соціальні права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. Соціально-психологічне стимулювання формується на основі взаємин працівника з керівництвом та колективом та впливає на задоволеність працею [5].

Team-building або командобудування є важливим елементом нематеріального стимулювання, спрямованим на зміцнення внутрішніх відносин у колективі та покращення комунікації між співробітниками. Ці заходи можуть включати різноманітні тренінги, семінари, корпоративні події,

спільні вихідні та інші активності, спрямовані на розвиток командної динаміки та позитивного взаємодії.

Корпоративні заходи не лише надають можливість співробітникам розважитися та відпочити, але і зміцнюють внутрішні стосунки, підвищують взаєморозуміння та допомагають створити позитивний робочий клімат. Це може впливати на загальну задоволеність праці та підвищувати командний дух.

Важливим аспектом нематеріальної мотивації є також можливість самореалізації працівника. Роботодавець може стимулювати розвиток свого персоналу шляхом надання можливостей для кар'єрного зростання, участі в проектах, навчання та професійного розвитку.

Гнучкі форми зайнятості, які дозволяють працівникам пристосовувати свій графік роботи до власних потреб, також можуть впливати на їхнє задоволення від роботи та баланс між професійним та особистим життям.

Загальною метою нематеріальної мотивації є створення такого середовища на роботі, де працівники відчують себе важливими, розуміють цінність своєї праці та мають можливість розвиватися та вдосконалювати свої навички.

До основних складових процесу тим-білдінгу (створення команд) відносяться:

- 1) Розвиток та удосконалення навичок командної роботи, включаючи спрямованість на досягнення загальних цілей, прийняття відповідальності за результати командної діяльності та інші аспекти.
- 2) Створення колективного сприятливого психологічного середовища (team spirit) – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток довіри між співробітниками, укріплення почуття єдності та підвищення неофіційного впливу керівників.
- 3) Формування команди – це систематичні дії зі складання, оптимізації структури та функціонального розподілу команди: створення сприятливого

робочого середовища, установлення ефективних взаємозв'язків всередині колективу та між регіональними підрозділами

Соціальна політика організації, така як надання пільг і гарантій у межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям та інші), є важливим методом. Для полегшення фізичного і морального дискомфорту працівників рекомендується інвестувати невеликі суми грошей у можливості для відпочинку. Наприклад, новаторським заходом, який вже успішно використовується за кордоном, є облаштування спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Западні компанії розуміють, що надання можливості відпочити сприяє підвищенню продуктивності праці. Заохочення співробітників відчувати себе зручно на роботі може позитивно позначитися на їхній працездатності.

До ефективних методів також відноситься встановлення зворотного зв'язку, дозволяючи працівникам брати участь у вирішенні питань управління та організації роботи на підприємстві. Створення персонального веб-сайту з розділом для обговорень чи внутрішньою поштою може сприяти активній участі співробітників у поданні пропозицій, методів вирішення проблем та висуванні питань, які стосуються розвитку компанії.

Ще однією формою нефінансових винагород може стати система "пакета послуг". Це зумовлено необхідністю утримання висококваліфікованих працівників та залучення нових виконавців. Застосування такої системи дозволяє працівнику обирати з різних винагород те, що його зацікавлює найбільше у конкретний момент. Цей підхід може підвищити ефективність роботи, сприяти розвитку нових напрямків для організації та виявленню нових талантів серед підлеглих, сприяючи їхньому просуванню по кар'єрних сходах.

Стосовно стимулювання у неробочий час, важливо враховувати потреби персоналу у відпочинку та соціально-психологічні потреби. Це може означати надання працівникам часу для вирішення особистих питань та задоволення їхніх соціально-психологічних потреб.

У сучасних умовах все частіше спостерігається використання методів морального стимулювання на підприємствах. Це зумовлено обмеженими фінансовими можливостями для матеріального стимулювання працівників. Моральне стимулювання виявляється більш вартісним для керівництва, адже воно є економічно вигіднішим [22]. Таблиця 1.4 систематизує пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників на підприємствах.

Таблиця 1.4.

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії – оплата санаторно-курортного лікування працівників; – участь працівників у прибутках; – плани додаткових бонусних виплат; – участь працівників в акціонерному капіталі; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання житла – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; 	<ul style="list-style-type: none"> – надання працівнику гнучких форм зайнятості (за необхідністю, рідше – за бажанням) – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; – надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

– оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	
--	--

Джерело: [18;16;41]

В сучасному професійному середовищі можна виділити наступні типи мотивації робітників [19]:

- Інструменталіст: Цей тип працівників виявляє байдужість до власності, роботодавця та інших форм заохочення. Основний мотив - отримання грошей, бажано у готівковій формі. Це можуть бути, наприклад, вантажники, таксисти та інші.
- Професіонал: Для цього типу працівників найважливіше - розвиток їхніх професійних навичок і можливостей. Сюди належать програмісти, вчені, музиканти та художники. Проте деякі з них можуть бути орієнтовані на визнання від оточуючих.
- Патріот: Цей тип працівників має високі ідейні та людські цінності як основу своєї мотивації. Сюди входять вчителі та викладачі вищих навчальних закладів, керівники дитячих кружків, лікарі та ті, хто працює у сфері державної охорони здоров'я та військові. Ці люди вкладають свою працю на благо суспільства, не звертаючи уваги на скромну матеріальну винагороду з боку держави.
- Хазяїн - особа, чії потреби в необмеженому споживанні, базуючись на досягненні та розширенні багатства. Це, насамперед, підприємці, які ризикують для збільшення свого власного багатства, створюючи при цьому нові продукти та робочі місця. У відміну від попереднього типу працівників, їхня думка спрямована, передусім, не на благо суспільства, а на власне досягнення.
- Люмпен - робітник, який віддає перевагу рівному розподілу матеріальних благ. Він постійно відчуває заздрість та незадоволеність системою розподілу благ у суспільстві. Це, наприклад, "добровільні" безробітні.

Тому вкрай необхідно створювати цілісну систему мотивації персоналу, враховуючи унікальні особливості кожного з типів робітників. За джерелами мотивації вирізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Зовнішня мотивація пов'язана з оцінкою успішності роботи співробітника керівництвом компанії та залежить від його взаємин з оточуючим середовищем. Внутрішня мотивація передбачає, що працівник сам оцінює свої результати та усвідомлює, які завдання він повинен виконати.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“»

ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“» належить до групи компаній ТОВ «СОФТКОМ ГРУП». Це українська компанія, у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яка працює у галузі інформаційних технологій.

У 2015 році компанія, продемонструвавши високі показники дотримання європейських стандартів з прав людини в трудовій сфері, потрапила до рейтингу «Найкраще місце роботи», складеного Міжнародним фондом «Відродження».

Насьогодні СОФТКОМ являє собою групу компаній, основними напрямками роботи яких є: автоматизація обліку програмними рішеннями BAS, спрощення та покращення задачі звітності й документообігу за рахунок програм М.Е.Дос, СОТА та FlyDос, інформаційно-правовий захист бізнесу продуктами ЛІГА:ЗАКОН, надання різноманітних ІТ послуг.

Згідно з національним класифікатором видів економічної діяльності та власного статуту компанія спеціалізується на наступних видах діяльності:

1. 58.29 Видання іншого програмного забезпечення.
2. 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням.
3. 62.01 Комп'ютерне програмування.
4. 62.02 Консультування з питань інформатизації.

5. 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.
6. 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

Основними документами, які складають правове забезпечення функціонування підприємства є:

- 1) Стаття 42 Конституції України, відповідно до якої «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом» [24];
- 2) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [34];
- 3) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [30];
- 4) Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [33];
- 5) Господарський Кодекс України [15];
- 6) Цивільний Кодекс України [47];
- 7) Податковий Кодекс України [28];
- 8) Закон України "Про власність" [29];
- 9) Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" [31];
- 10) Закон України «Про підприємництво» [32].

Майно товариства знаходиться у недержавній (приватній) власності.

Відповідно до Класифікатора організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ) [7], підприємство є Товариством з обмеженою відповідальністю, тобто суб'єктом господарювання, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства.

Перелік послуг, які надає компанія:

- Продаж та подальше сервісне обслуговування рішень:
 - Облікових систем BAS;
 - систем «ЛІГА:ЗАКОН»;

- модулів «М.Е.Дос»;
- модуля «FlyDос».
- Надання ІТ-послуг:
 - хмарні рішення;
 - обслуговування комп'ютерів, мереж та програмного забезпечення.
- Навчання:
 - курси «BAS»;
 - курси «ЛІГА:ЗАКОН».
- Продаж захищених носіїв інформації «ЦСК Україна» та видача кваліфікованих електронних підписів.

Наразі СОФТКОМ - компанія №1 серед понад 450 партнерів з продажу та супроводу програмних продуктів лінійки BAS. Компанія є Сертифікованим центром навчання, Авторизованим центром сертифікації, Центром супроводу BAS.

В 2017 році СОФТКОМ здобув сертифікат на відповідність міжнародним стандартам якості ISO 9001:2015. Даним сертифікатом підтверджується той факт, що політика СОФТКОМУ направлена на постійне покращення якості товарів та послуг, а також на вдосконалення системи менеджмента для задоволення потреб кожного клієнта.

Компанія є офіційним партнером Microsoft, Eset, хмарних сервісів Tucha, Ucloud, Gigacloud.

Багато років підряд СОФТКОМ посідає 1 місце серед усіх партнерів ЛІГА:ЗАКОН та «М.Е.Дос» у Києві та області.

Підприємство працює за моделлю B2B (Business-to-Business), тобто це та модель ведення бізнесу, де одні компанії надають товари або послуги іншим компаніям. Основна суть B2B полягає в тому, що транзакції відбуваються між двома бізнесами, а не між компанією та кінцевим споживачем, як у моделі B2C (Business-to-Consumer).

Цільова аудиторія компанії є достатньо ширкою та включає в себе різноманітні суб'єкти, які мають потребу в автоматизованих рішеннях для

оптимізації свого бухгалтерського та фінансового процесів. Можна виділити наступні ключові сегменти цільової аудиторії компанії:

- Підприємства та підприємці: малі, середні та великі підприємства можуть використовувати програмні продукти для автоматизації бухгалтерського обліку, оптимізації податкового обліку, контролю над фінансами та створення звітності.
- Бухгалтерські фірми та консультанти: професійні бухгалтерські служби та консультаційні компанії можуть використовувати програми для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє їм зосередитися на високорівневих завданнях та надавати клієнтам якісні послуги.
- Фінансові менеджери: фінансові менеджери та контролери великих корпорацій можуть шукати рішення для ефективного моніторингу та керування фінансовою діяльністю компанії.
- IT-спеціалісти та системні адміністратори: фахівці в області інформаційних технологій можуть бути зацікавлені в інтеграції, налаштуванні та підтримці програмних продуктів для автоматизації обліку.

Наразі компанія налічує понад 30 645 постійних клієнтів, а в Центрі Сертифікованого Навчання BAS компанії навчилися і отримали дипломи понад 2110 клієнтів [36].

Компанія також є розробником програмних рішень для автоматизації бізнесу:

- □модуль FlyDoc (спільна розробка з LINKOS group) — рішення для обміну первинними документами безпосередньо з облікових систем 1С: Підприємство/BAS.
- □програма СОФТКОМ: IP-Фон — рішення, яке пов'язує IP-телефонію з CRM-системою, бухгалтерською чи обліковою системами підприємства.

СОФТКОМ входить у Громадську організацію "Спілка Автоматизаторів Бізнесу" (САБ), що об'єднує професіоналів в області автоматизації бізнесу, які

використовують сучасні програмні продукти і платформи для автоматизації бізнес-процесів.

Члени САБ беруть активну участь у розвитку програм автоматизації бізнесу, поліпшення якості послуг і сервісів інформаційно-технологічного супроводу користувачів, у підвищенні компетенцій фахівців і користувачів.

САБ стежить за якістю наданих учасниками послуг, для цього вироблена єдина система стандартів якості роботи і просування послуг у сфері автоматизації.

Головна мета Спілки – сприяння створенню нових інформаційних систем для автоматизації підприємств, забезпечення якісного супроводу та впровадження таких систем, розширення мережі професійних компаній з автоматизації бізнесу, навчальна та просвітницька робота.

Компанії, що входять до Спілки, можуть допомогти користувачам в підборі технологій для вирішення будь-яких бізнес-задач, надати послуги з впровадження та супроводу інформаційних систем для управління та обліку [40].

До конкурентних переваг компанії можна віднести:

- наявність служб підтримки абонентів за всіма основними напрямками;
- наявність власної кур'єрської служби;
- безкоштовні презентації програмних продуктів безпосередньо у Вашому офісі кваліфікованими консультантами;
- постійно оновлюваний і підтримуваний сайт, на якому Ви можете отримати свіжу інформацію;
- у компанії регулярно проходять акції, за якими клієнти можуть отримати знижки та подарунки.

Організаційна структура підприємства є дивізіональною (рис. 1). Це означає, що структура управління, будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. В даному випадку підрозділи виділяються за продуктами/послугами, які надає компанія.

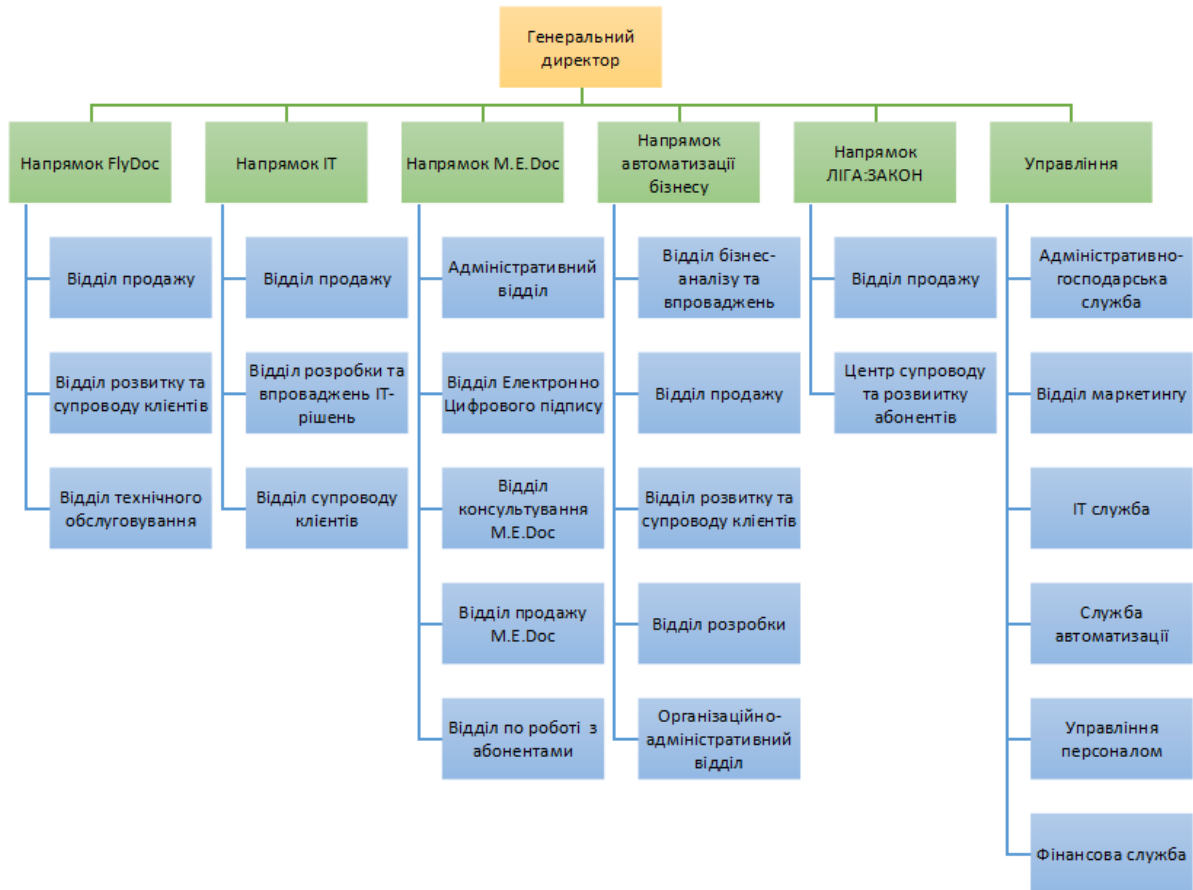


Рис. 1 Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором

Підприємство з дивізіональною організаційною структурою відрізняється від традиційних функціональних або лінійних структур тим, що воно поділене на окремі дивізії чи підрозділи, кожен з яких може функціонувати, як самодостатня організаційна одиниця.

До переваг даної структури можна віднести:

- пристосованість до швидких змін в нестабільному оточенні, швидке реагування на вимоги ринку, пристосування до відмінностей у виробач/регіонах/споживачах;
- звільнення часу вищих керівників для загального стратегічного планування;

- чітке визначення відповідальностей керівників дивізіонів, спрощення контролю над їх діяльністю;
- збереження функціональної спеціалізації (та всіх її переваг) всередині кожного підрозділу;
- оперативна самостійність виробничих підрозділів;
- підвищення якості рішень (наближення до проблем).

Серед недоліків можна виділити:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- високі витрати на утримання апарату управління.

Варто зазначити, що усі вищезазначені переваги підтверджуються на практиці, а недоліки (дублювання управлінських функцій та високі витрати) є неминучими, враховуючи збільшення кількості працівників компанії та необхідності ефективно керувати ними.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналіз основних економічних показників ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“» проведемо на основі такої фінансової звітності, як Баланс та Звіт про фінансові результати за 2020-2022 рік.

Виділимо п'ять ключових груп аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та показники, які їх відображають:

1. Аналіз власного капіталу:

1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів.

1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів

2. Аналіз фінансового стану підприємства:

2.1. Коефіцієнт фінансової залежності.

2.2. Коефіцієнт фінансового ризику

- 2.3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;
- 2.4. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел;
- 3. Аналіз ліквідності:
 - 3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття).
 - 3.2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності
 - 3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
- 4. Аналіз рентабельності підприємства:
 - 4.1. Рентабельність сукупного капіталу;
 - 4.2. Рентабельність власного капіталу;
 - 4.3. Чиста рентабельність продажів;
 - 4.4. Чиста рентабельність виробництва;
- 5. Аналіз ділової активності:
 - 5.1. Коефіцієнт оборотності активів;
 - 5.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
 - 5.3. Період оборотності дебіторської заборгованості
 - 5.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.
 - 5.5. Період оборотності кредиторської заборгованості
 - 5.6. Коефіцієнт оборотності основних коштів (фондовіддача)

Нижче наведено розрахунок даних показників.

Аналіз власного капіталу:

- Коефіцієнт зносу основних засобів:

$K_{\text{зоз}} = \text{відношення амортизації до первісної вартості основних засобів.}$

$$K_{\text{зоз}}(1) = 2089,7/2439,9 = 0,86$$

$$K_{\text{зоз}}(2) = 2191,1/2443,2 = 0,90$$

$$K_{\text{зоз}}(3) = 2429,4/2715,9 = 0,89$$

Даний показник демонструє на скільки амортизовані основні засоби та вказує на ефективність використання основних засобів

Загальна тенденція за три роки показує зростання показника, проте дані зміни не є значними. Оскільки показник становить менше 1, це означає, що знос наразі

не перевищує вартість нових активів, тому немає термінової потреби в заміні обладнання, проте варто звернути увагу на його модернізацію.

- Коефіцієнт оновлення основних засобів:

Кооз = відношення вартості нових основних засобів до вартості основних засобів на кінець року.

$$\text{Кооз}(1) = 482/2439,9 = 0,20$$

$$\text{Кооз}(2) = 920,7/2443,2 = 0,38$$

$$\text{Кооз}(3) = 838,4/2715,9 = 0,31$$

Показник демонструє, яку частину від наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби.

В нашому випадку, коефіцієнт збільшується в другому році, що може вказувати на інтенсивніше оновлення або заміну активів в порівнянні з першим роком. У третьому році показник зменшується, але залишається на відносно високому рівні порівняно з першим роком. Дана тенденція є позитивною та в подальшому може знизити попередній показник (коефіцієнт зносу основних засобів).

Можна зробити висновок, що компанія активно працює над модернізацією основних засобів.

Аналіз фінансового стану підприємства:

- Коефіцієнт фінансової залежності

Кзал = відношення загальної кредиторської заборгованості до всіх активів.

$$\text{Кзал}(1) = 5530,7/3600,2 = 1,54$$

$$\text{Кзал}(2) = 8011,3/5867,7 = 1,37$$

$$\text{Кзал}(3) = 7377,1/1903,1 = 3,88$$

Показник демонструє, яка частина активів фінансується за рахунок залучених коштів.

Значення показують, що в першому і другому роках компанія має значну частину боргових зобов'язань, що свідчить про певний рівень фінансової залежності. У третьому році коефіцієнт різко зростає, що вказує на значне

збільшення фінансової залежності. Це може бути зумовлено, наприклад, залученням великих обсягів позик або інших фінансових зобов'язань.

- Коефіцієнт фінансового ризику

Кф.р. = відношення довгострокових пасивів до власного капіталу.

$$\text{Кф.р.}(1) = (672,6+1257,9)/3600,2 = 0,54$$

$$\text{Кф.р.}(2) = (555,6+1588)/5867,7 = 0,37$$

$$\text{Кф.р.}(3) = (81,1+5392,9)/1903,1 = 2,88$$

Показник відображає рівень ризику, пов'язаного з фінансовою структурою компанії.

У перший та другий роки коефіцієнт знаходиться на відносно низькому рівні, що може свідчити про помірний фінансовий ризик. У третьому році він різко збільшується, що може бути пов'язано зі значним зростанням боргових зобов'язань порівняно з власним капіталом.

- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів

Кд.з.п.к. = відношення довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

$$\text{Кд.з.п.к.}(1) = 1257,9/(1257,9+3600,2) = 0,26$$

$$\text{Кд.з.п.к.}(2) = 1588/(1588+5867,7) = 0,21$$

$$\text{Кд.з.п.к.}(3) = 5392,9/(5392,9+1903,1) = 0,74$$

Показник визначає відсоток довгострокових позик від загальної суми залучених коштів.

Значення коефіцієнта за перші два роки свідчать про помірний рівень довгострокового фінансування. Проте, збільшення коефіцієнта у третьому році може вказувати на те, що компанія звернулася до більш довгострокових джерел фінансування.

- Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел

Кф.н.к.д. = відношення власного капіталу до власного капіталу та поточних зобов'язань.

$$\text{Кф.н.к.д.}(1) = 3600,2/(3600,2+1257,9) = 0,74$$

$$\text{Кф.н.к.д.}(2) = 5867,7/(5867,7+1588) = 0,79$$

$$\text{Кф.н.к.д.}(3) = 1903,1/(1903,1+5392,9) = 0,26$$

Показник визначає частку власного капіталу в структурі капіталу компанії.

Коефіцієнт в першому і другому роках перевищує 0,5, що вказує на те, що більшість капіталу компанії є власним капіталом, а не позиковим. У третьому році він значно зменшується до 0,26, що свідчить про зменшення відносної частки власного капіталу в структурі капіталу компанії.

Отже, протягом перших двох років компанія мала позитивні тенденції щодо залучених коштів, незалежності капіталізованих джерел та рівня фінансового ризику. Проте в третьому році усі показники зазнали значних негативних змін.

Аналіз ліквідності:

- Коефіцієнт загальної ліквідності

Кзаг. = відношення власного капіталу до власного капіталу та поточних зобов'язань.

$$\text{Кзаг.}(1) = (5530,7-482)/672,6 = 7,51$$

$$\text{Кзаг.}(2) = (8011,3-920,7)/555,6 = 12,76$$

$$\text{Кзаг.}(3) = (7377,1-838,4)/81,1 = 80,63$$

Показник характеризує здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Коефіцієнт в першому та другому роках вказують на те, що компанія має достатню кількість ліквідних активів для виплати поточних зобов'язань, і ця здатність зросла вдвічі за цей період. У третьому році показник різко збільшується, що може бути результатом зменшення поточних зобов'язань або збільшення ліквідних активів.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності

Ктерм. = відношення ліквідних активів (запасів і затрат + грошових коштів, розрахунків тощо) до короткострокових зобов'язань.

$$\text{Кзаг.}(1) = (5048,7-303,6)/672,6 = 7,05$$

$$\text{Кзаг.}(2) = (7090,6-0,5-319,8)/555,6 = 12,19$$

$$\text{Кзаг.}(3) = 6538,7-545,5)/81,1 = 73,90$$

Показник демонструє, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок ліквідних оборотних коштів.

Значення коефіцієнта вказують на здатність компанії швидко виплатити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів. Високі показники за усі три роки можуть свідчити про те, що компанія має значні резерви ліквідності.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Каб. = відношення грошових активів до поточних зобов'язань.

$$\text{Каб.}(1) = 2390,7/672,6 = 3,55$$

$$\text{Каб.}(2) = 3356,4/555,6 = 6,04$$

$$\text{Каб.}(3) = 3739,8/81,1 = 46,11$$

Показник демонструє, яка частка короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно. Значення коефіцієнта вказують на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання виключно за участю грошових коштів та еквівалентів грошей.

Аналіз рентабельності підприємства:

- Рентабельність сукупного капіталу

R roa = відношення чистого прибутку підприємства до валюти балансу.

$$R_{roa}(1) = 628,5/5530,7 = 0,11$$

$$R_{roa}(2) = 2824,9/8011,3 = 0,35$$

$$R_{roa}(3) = 135,2/7377,1 = 0,02$$

Показник вимірює ефективність використання сукупного капіталу компанії для генерації прибутку.

У другому році спостерігається значне зростання коефіцієнта, що може вказувати на покращення ефективності використання капіталу для генерації прибутку. У третьому році показник відзначається меншим значенням, що може бути обумовлено різними факторами, такими як зниження прибутковості або збільшення сукупного капіталу.

- Рентабельність власного капіталу

R goe = відношення чистого прибутку до власного капіталу.

$$R_{roe(1)} = 516,1/3600,2 = 0,14$$

$$R_{roe(2)} = 2315,3/5867,7 = 0,39$$

$$R_{roe(3)} = -370,7/1903,1 = -0,19$$

Показник вимірює ефективність використання власного капіталу компанії для генерації чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу в другому році суттєво збільшилась, що може свідчити про покращення ефективності використання власного капіталу. У третьому році показник стає від'ємним, що вказує на те, що компанія зазнає втрат і/або власний капітал зменшується.

- Чиста рентабельність продажів

R_{nrm} = відношення чистого прибутку до доходу від реалізації.

$$R_{nrm(1)} = 516,1/60030 = 0,01$$

$$R_{nrm(2)} = 2315,3/83339,5 = 0,028$$

$$R_{nrm(3)} = -370,7/81523,9 = -0,005$$

Показник демонструє скільки припадає чистого прибутку на одиницю доходу.

Чиста рентабельність продажів у другому році вона збільшилась, що може вказувати на покращення ефективності у генерації чистого прибутку від продажу. У третьому році коефіцієнт стає від'ємним, що може бути результатом втрати прибутку.

- Чиста рентабельність виробництва

$R_{vч}$ = відношення чистого прибутку до собівартості продукції підприємства.

$$R_{vч(1)} = (516,1/33543,9)*100 = 1,54$$

$$R_{vч(2)} = (2315,3/49798,6)*100 = 4,65$$

$$R_{vч(3)} = (-370,7/54293,1)*100 = -0,68$$

Показник демонструє величину прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції.

У другому році спостерігається зростання коефіцієнта, що свідчить про збільшення ефективності виробництва. У третьому році чиста рентабельність

виробництва стає від'ємною, що може бути результатом негативного впливу на прибуток від виробництва.

Аналіз ділової активності:

- Коефіцієнт оборотності активів

Коб.а = відношення виручки від реалізації до середньої суми активів за період.

$$\text{Коб.а(2)} = 83339,5 / ((8011,3 + 5530,7) / 2) = 12,31$$

$$\text{Коб.а(3)} = 81523,9 / ((8011,3 + 7377,1) / 2) = 10,60$$

Показник демонструє, скільки разів за певний період відбувається повний цикл виробництва, що приносить прибуток. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з другого до третього року, що може свідчити про меншу ефективність використання активів для генерації виручки.

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

Коб.д.з = відношення виручки від реалізації до середньої величини рахунків дебіторів.

$$\text{Коб.д.з(2)} = 83339,5 / ((456,6 + 220,3) / 2) = 246,24$$

$$\text{Коб.д.з(3)} = 81523,9 / ((456,6 + 102,2) / 2) = 291,78$$

Показник демонструє середній термін у днях інкасації коштів по поставках продукції покупцям з наданням відстрочки платежу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості високий, що може свідчити про ефективний процес виходу заборгованості в оплату та швидке отримання грошей від клієнтів. Збільшення цього показника може свідчити про поліпшення ефективності управління дебіторською заборгованістю компанії у третьому році порівняно з другим.

- Період оборотності дебіторської заборгованості

Т об.д.з = кількість днів протягом року, поділена на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

$$\text{Т об.д.з(2)} = 360 / 246,24 = 1,46$$

$$\text{Т об.д.з(3)} = 360 / 291,78 = 1,23$$

Показник визначає час, протягом якого компанія зазвичай повертає свою дебіторську заборгованість в оплату. Період оборотності дебіторської заборгованості скоротився від другого до третього року, що може свідчити про швидке отримання оплати від клієнтів та поліпшення управління дебіторською заборгованістю.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

$K_{об.к.з}$ = відношення виручки від реалізації до середньої величини розрахунків з кредиторами .

$$T_{об.д.з(2)} = 49798,6 / ((90,7 + 42,6) / 2) = 747,17$$

$$T_{об.д.з(3)} = 54293,1 / ((90,7 + 3985,6) / 2) = 26,64$$

Показник дає можливість визначити, наскільки швидко компанія платить по рахункам постачальників. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився від другого до третього року, що може свідчити про те, що компанія стала менше залежною від кредиторської заборгованості або оплачує свої зобов'язання перед кредиторами швидше.

- Період оборотності кредиторської заборгованості

$T_{об.к.з}$ = кількість днів протягом року, поділена на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

$$T_{об.д.з(2)} = 360 / 747,17 = 0,48$$

$$T_{об.д.з(3)} = 360 / 26,64 = 13,51$$

Показник відображає середнє число днів, необхідне для повернення заборгованості. Період оборотності кредиторської заборгованості зріс, це може свідчити про те, що компанія затримує оплату своїх зобов'язань перед кредиторами. Великий період оборотності кредиторської заборгованості може бути стратегією управління грошовим потоком, але може також вказувати на можливі труднощі у взаємодії з кредиторами.

- Коефіцієнт оборотності основних коштів

$K_{ф}$ = відношення вартості продукції до середньорічної вартості основних засобів.

$$K_{ф(2)} = 49798,6 / ((252,1 + 350,2) / 2) = 165,36$$

$$Kф(3) = 54293,1 / ((252,1 + 286,5) / 2) = 201,61$$

Показник визначає ефективність використання основних засобів підприємства. Значення коефіцієнта оборотності основних коштів збільшилося від другого до третього року, що може вказувати на більш ефективне використання основних коштів для генерації виручки.

Проаналізувавши фінансово-економічну діяльність підприємства, можна зробити висновок, що протягом 2020-2021 років тенденції в компанії були позитивними, а показники близькими до рекомендованих значень. В період 2021-2022 року значна частина показників погіршилась, що можна пов'язати з загальним погіршенням економічного становища в країні. Враховуючи позитивні тенденції попередніх років, можна спрогнозувати, що, за правильного антикризового управління, підприємство зможе закумуляувати свої ресурси та повернутися до попереднього становища.

2.3. Дослідження ринкового середовища та конкурентів ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“»

Оскільки СОФТКОМ надає послуги відразу в декількох напрямках, по кожному з них можна виділити ряд компаній-конкурентів. Лише невелика їх кількість може запропонувати аналогічний спектр послуг. В таблиці, наведеній нижче, ми порівняли перелік напрямів, в яких ведуть свою діяльність найбільші компанії-конкуренти на ринку.

Таблиця 2.1. Перелік напрямів діяльності компаній-конкурентів

Назва компанії	Облікові системи та їх супровід	FlyDoc	M.E.Doc	СОТА	ІТ-послуги	ЛІГА:ЗАКОН	ЕЦП
Лінкос Груп	+	+	+	+	-	-	+

Техноцентр Маяк	+	-	+	+	-	-	+
РАСК. ІН- АГРО	+	+	+	-	+	-	-
ГАРНЕТ	+	-	-	-	+	-	-
МЕДІА СЕРВІС	+	-	-	-	+	-	-

Джерело: розроблено автором

Дана систематизація наочно демонструє, що компанії-конкуренти переважно є більш вузькоспеціалізованими. Наприклад, МЕДІА СЕРВІС та ГАРНЕТ переважно націлені на автоматизацію виключно у сфері облікових систем. Ні одна із компаній не пропонує на даний момент інформаційно-правові системи ЛІГА:ЗАКОН та можливість орендувати сервер (одна із складових ІТ-послуг).

Інші компанії-конкуренти (окрім вищезазначених) є ще більш вузьконаправленими та зазвичай фокусують діяльність лише на одному із напрямків.

Можна зробити висновок, що значною конкурентною перевагою СОФТКОМА на ринку є широкий спектр послуг. Компанія є однією із небагатьох, яка пропонує комплексне обслуговування та супровід клієнтів.

Наразі основними конкурентами компанії є Лінкос Груп та Техноцентр Маяк, вони також надають досить великий вибір програмних продуктів та послуг.

Хоча під час повномасштабної війни ІТ-галузь переживає непрості випробування, вона зберігає стійкість та розвивається.

«ІТ-компанії продовжують працювати та виконувати проекти навіть за умови блекаутів, своєчасно сплачують податки, збільшують присутність на глобальному ринку та залучають нових клієнтів, — каже виконавчий директор Асоціації ІТ Ukraine Костянтин Васюк. — Саме завдяки таким унікальним

вмінням та досвіду, українська ІТ-галузь має передумови стати основним драйвером відбудови України після закінчення війни».

Дослідження Асоціації «ІТ Ukraine», проведене наприкінці 2022 року, показало наступне [20]:

- ІТ-сфера постійно зростає та залишається однією з провідних у вітчизняній економіці. До того ж, це єдина експортна галузь, що повноцінно працює в воєнний час. Щоправда, зараз цей процес уповільнився: якщо до великої війни експорт національної ІТ-індустрії щорічно збільшувався на 25-30%, то у 2022 році він зріс лише на 10%.

- Всі українські ІТ-компанії зіткнулися з труднощами та викликами, але знайшли шляхи їх вирішення: 34,3% компаній успішно пристосувались до воєнних реалій, 9 з 10-ти підтримували безперервність більшості бізнес-процесів, більше ніж 43% прогнозували зростання обсягів бізнесу у 2022 році, а 61,3% стверджували, що працюють стабільно, хоча подолали не всі виклики.

- Незважаючи на кризу, 82% ІТ-компаній планували підвищити зарплату працівникам до кінця 2022 року і на 10% збільшити виплати у 2023-му.

- Попри складну ситуацію, галузь вважається однією з найбільш перспективних для кар'єри: у 2022 році на ІТ-спеціальності вступила рекордна кількість студентів — 58,5 тисячі.

- У 2021 році близько 21% українських компаній мали ІТ-фахівців у штаті, а ще 15% залучали експертів ззовні. Наразі ІТ-спеціалісти затребувані у всіх галузях — від фармацевтики до будівництва. Наприклад, у промисловості задіяні такі технології, як AI, Internet of Things, Big Data, у ритейлі — AR/VR/MR та роботизація, у фінансах — Application Programming Interface та блокчейн, в оборонній сфері — робототехніка та ПЗ для військових.

Є кілька напрямків в ІТ-сегменті, популярність яких значно зросла за останні роки. Один з основних — хмарні системи. Ще кілька років тому ІТ-компанії, які розвивалися в напрямку Hardware (апаратне забезпечення) відчували себе набагато краще і впевненіше.

Тут вже можна визначити на чиєму боці перевага — сьогодні користувачі хочуть зберігати інформацію в хмарах без прив'язки до апаратного забезпечення. Далі цей процес буде тільки розвиватися.

У 2022 р. галузь забезпечила 3,5 % ВВП[1], а валютні надходження від діяльності ІТ-сектору склали 7,34 млрд дол. США. Обсяг експорту галузі у 2022 р. проти 2021 р. збільшився на 400 млн дол. США (5,8 %). За даними НБУ, у структурі всього експорту послуг з України у 2022 р. частка комп'ютерних послуг, як порівняти з попереднім роком, зросла на 7,7 % та становила 45,5 %.

Завдяки успішній релокації ІТ-сектору вдалося зберегти продуктивність, створити нові продукти та робочі місця. Приблизно 70% компаній перемістилися в межах країни та за її межі. Більшість ІТ-компаній розташувалися в західних областях України. 42% компаній частково або повністю перемістилися за кордон та лише 5% закрили частину своїх офісів в Україні. За результатами опитувань [50], проведених наприкінці 2022 року, стало відомо, що жодна з релокованих ІТ-компаній не має наміру припинити бізнес в Україні, і понад 81% тих, хто працює за кордоном, мають намір повернутися.

Отже, після утвердження міцних основ у період з 2015 по 2021 рік, ІТ-галузь в Україні і у 2022 році продовжила зростати та максимально можливо зберегла робочі місця.

З огляду на важливість та перспективність ІТ-індустрії в економіці в цілому та її роль у забезпеченні продуктивної зайнятості, завдання щодо створення сприятливих умов для її подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності залишаються пріоритетними. З огляду на сучасні виклики глобального та локального характеру, реалізація цих завдань потребує гнучкості в регулюванні, зокрема:

- Застосування фінансово-економічних та організаційних механізмів для підтримки активного функціонування сектору, вживання регуляторних заходів у сфері трудових відносин;

- Розвиток збалансованої кадрової політики, спрямованої на розв'язання питань, пов'язаних із кадрами в ІТ-галузі, включаючи відповідність рівня кваліфікації випускників потребам галузі, підвищення інтересу молоді до ІТ-спеціальностей та вдосконалення процесу підготовки фахівців у сфері ІТ.

Стратегічними орієнтирами державної політики щодо розвитку ІТ-сфери повинні стати створення сприятливого інвестиційного клімату, формування ефективної політики, спрямованої на розвиток адекватного нормативно-правового забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності сектору, а також адаптація системи підготовки кадрів до сучасних вимог, ураховуючи м'які навички, серед яких особливу вагу мають критичне мислення, самоорганізація, командна робота, клієнтоорієнтований підхід, комунікативність, гнучкість та адаптивність, креативність.

2.4. Оцінка мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних принципах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

В основному, заохочення персоналу до роботи на підприємстві повинно включати, крім матеріального стимулювання, деякі методи морального стимулювання з метою отримання вищої ефективності діяльності підприємства.

До методів мотивації на підприємстві можна віднести:

1) Матеріальне стимулювання:

- заробітна плата, премії, коефіцієнти (відсоток від продажу);
- матеріальна залученість працівників у популяризацію інших напрямків компанії;
- часткова компенсація вартості оздоровчих процедур (масаж);
- надання вигідних умов медичного страхування;
- надання допомоги у придбанні працівником житла.

2) Нематеріальне стимулювання:

- проведення навчальних тренінгів, націлених на підвищення кваліфікації співробітників (забезпечення професійного розвитку);
- надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості;
- надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно;
- можливість кар'єрного зростання;
- можливість (за ініціативи працівника) переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства;
- проведення спільних корпоративних заходів та свят;
- створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником;
- відкритість керівництва усіх рівнів до обговорення робочих питань та процесів;
- врахування думки працівників при прийнятті рішень
- комфортне облаштування робочого простору
- наявність просторів, де працівники можуть провести вільний час
- доступ до спортивної кімнати та спортивного інвентарю;

- наявність дитячої кімнати.

Розглянемо детальніше перелічені вище методи.

Формування заробітної плати є прозорим. Працівники розуміють з чого складається та від чого залежить їх фінансова винагорода.

Заробітна плата менеджера з продажу включає в себе декілька складових: ставка, відсоток від продажу, бонуси та премії.

Середній період продажу є відносно тривалим, що є широко поширеним на ринку IT-послуг. Розуміючи цю особливість компанія демонструє лояльне відношення до нових працівників, які лише почали свій шлях у компанії, та надає їм можливість отримувати гарантований рівень заробітної плати, який не залежить від їх результатів. Це дозволяє новачкам знизити стрес та показує підтримку з боку компанії.

Також, працівник може отримати премію, в разі виконання завдань, які не несуть за собою прямих фінансових результатів, наприклад, проведення навчання для нового працівника в ході поточної роботи.

Відсоток від продажу забезпечує високий рівень заробітної плати, якщо працівник демонструє хороші показники. Більше того, менеджери не мають обмежень відносно максимальної суми бонусів за відсоток від продажів. Це дає розуміння залежності ефективності роботи та рівня фінансової винагороди та стимулює працівників до кращих результатів.

Додатково, в компанії є система перехресних продажів. Це механізм мотивації, завдяки якому співробітники можуть отримати додаткові фінансові бонуси, у випадку коли виявляють зацікавленість клієнта в співпраці по іншим напрямкам діяльності підприємства.

Компанія також частково компенсує вартість оздоровчих процедур, наприклад масажу, та надає можливість оформити медичне страхування по вигідним умовам. Значна частина співробітників користується даними пропозиціями, що свідчить про доцільність даних мотиваційних методів.

Нематеріальні методи мотивації націлені на формування корпоративної культури та позитивного середовища в компанії.

Організація забезпечує різні платформи для комунікації персоналу. Microsoft Teams — програма для командної роботи в Office 365 від Microsoft, яка інтегрує користувачів, вміст і засоби, необхідні команді для ефективнішої роботи. Корпоративна пошта Outlook для комунікації працівників за допомогою електронних листів, планування робочого дня, зустрічей та подій організації. Ці платформи забезпечують ефективну щоденну комунікацію співробітників.

Також фірма має корпоративний сайт, де працівники можуть отримувати новини стосовно важливих подій всередині компанії. Тут співробітник може дізнатись про підвищення, проходження випробувального періоду, дні стажу та дні народження колег та приєднатися до привітань. Компанія налічує велику кількість персоналу, тому такий метод комунікації дозволяє зберігати відчуття частини команди, де кожен учасник знає іншого.

Підприємство регулярно проводить тренінги для співробітників з метою підвищення їх кваліфікації. Важливим фактором є те, що такі заходи є вузькоспеціалізованими та проводяться для кожного напрямку окремо. Для їх планування керівники проводять опитування стосовно питань та ситуацій, у яких підлеглі відчувають труднощі у вирішенні. Таким чином, дані тренінги є ефективними та практичними.

Сьогодні працівники особливо цінують можливість гармонійно поєднувати роботу та особисте життя. В цьому напрямку, компанія пропонує гнучкі форми зайнятості, а саме можливість працювати дистанційно. Зазвичай, це відбувається за ініціативи співробітника та при наявності достатнього досвіду роботи. Така форма зайнятості сприяє оптимізації процесу праці та належному поєднанню працівниками сімейних та трудових обов'язків.

Компанія надає можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно. Це сприяє розвитку почуття власної відповідальності за результати їхньої роботи. Також, співробітники можуть самостійно виявляти ініціативу та пропонувати нові ідеї чи покращення у роботі. Це стимулює творчий підхід та розвиток креативності

серед персоналу. Процес надання права приймати рішення сприяє розвитку лідерських навичок серед працівників.

Співробітники мають можливість кар'єрного зростання. Процеси внутрішнього переміщення дозволяють працівникам змінювати посади або відділи в межах компанії, щоб розширювати свої знання та навички. Компанія може надати пропозицію стосовно підвищення посади, отримання нових обов'язків, а також збільшення заробітної плати при досягненні певних результатів. Даний метод мотивації дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, створюючи для них перспективи для особистого і професійного зростання. Також це сприяє покращенню робочої атмосфери та збільшенню відданості працівників компанії.

Підприємство повністю задовольняє потреби в комфортному облаштуванні робочого простору. В цьому напрямку компанія забезпечує персонал:

- комфортними, ергономічних меблями та сучасним обладнанням;
- достатнім освітленням та максимальним використання природного світла для покращення настрою та зниження втоми;
- ефективною системи вентиляції для підтримання оптимального клімату в офісі;
- добре організованим робочим простором, де працівники можуть легко знаходити необхідні ресурси та зручно взаємодіяти з колегам;
- комфортними зонами відпочинку, де співробітники можуть відпочити та зарядитися енергією.

Комфортне робоче середовище позитивно впливає на фізичне та психічне здоров'я працівників, зменшує стрес та втомленість, підвищує задоволеність роботою та збільшує продуктивність персоналу.

Наявність спортивної кімнати надає працівникам можливість фізичного відпочинку та активного відновлення. В тому числі, фізична активність сприяє підвищенню ефективності та продуктивності працівників. Наявність дитячої кімнати забезпечує зручні умови для працівників-батьків та може сприяти підтримці балансу між роботою та особистим життям. Створення дружелюбного

робочого середовища, яке враховує потреби сім'ї, допомагає компанії залучати та утримувати талановитих працівників, а також покращує загальний клімат в колективі. Збереження досвідчених і кваліфікованих працівників є важливим аспектом стратегії утримання та розвитку персоналу. Ці мотиваційні методи позитивно впливають на лояльність працівників та створюють позитивний образ компанії серед персоналу.

Проведення спільних корпоративних заходів та свят є важливим методом мотивації персоналу, який організація використовує досить активно. До щорічних свят, які організовує фірма можна віднести: День компанії, День бренду, День чоловіків, День жінок, Новий рік. Такі спільні події сприяють зміцненню взаєморозуміння та взаємодії між членами команди, що позитивно впливає на ефективність роботи у команді та розвиток командного духу. Участь у заходах дозволяє працівникам відпочити та розважитися, що може позитивно впливати на їхній емоційний стан та мотивацію до роботи. Спільні події сприяють створенню позитивного іміджу компанії як важливого роботодавця, який піклується про добробут та задоволення свого персоналу. Корпоративні заходи визначають та сприяють розвитку основних цінностей та культури компанії.

Враховуючи ці переваги, проведення спільних корпоративних заходів та свят важливе як інструмент для підтримки та розвитку команди, підвищення мотивації працівників та формування позитивного робочого середовища.

Можна зробити висновок, що організація сформувала комплексний мотиваційний механізм, орієнтований на різні аспекти та потреби працівників.

Такий багатосторонній підхід дозволяє компанії максимально враховувати різноманітні потреби та індивідуальність свого персоналу, що сприяє підвищенню мотивації, залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо покращення бонусної системи фінансових нагород

Для підвищення ефективності підприємства ТОВ “ЦПЗ “”СОФТКОМ”” важливо запровадити додаткові матеріальні та нематеріальні мотиваційні механізми.

Однією із пропозицій стосовно поліпшення системи матеріального стимулювання є впровадження мотиваційної системи, що базується на фінансових бонусах для менеджерів з продажу. Така система може бути ефективним інструментом стимулювання продуктивності працівників підприємства. Нижче наведено орієнтовний план реалізації такої системи:

1. Визначення конкретних цілей продажу:

Спільно з менеджерами визначити місячні цілі продажу, які вони повинні досягти. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реальними та часовими.

2. Встановлення рівнів бонусів:

Розробка шкали бонусів, яка залежить від досягнутого обсягу продажу. Наприклад, можна встановити відсотковий бонус від суми продажу (наприклад, 1% за досягнення базового рівня, 2% за перевищення на 10%, тощо).

3. Визначення критеріїв видачі бонусів:

Визначення, коли будуть проводитися видачі бонусів (наприклад, в кінці кожного місяця) та як буде враховано повернені або анульовані продажі при розрахунку бонусів.

4. Інформування про можливість нарахування бонусів:

Інформування менеджерів про можливість отримання бонусів та пояснення, як вони можуть впливати на свою заробітну плату через високі продажі.

5. Врахування можливості індивідуальних бонусів:

Варто також розглянути можливість надання індивідуальних бонусів для видатних досягнень або за важливі ключові клієнтські угоди.

6. Моніторинг та аналіз:

Необхідно вести моніторинг ефективності мотиваційної системи та аналізувати її результати. Внесення корективів в систему відповідно до змін у бізнес-середовищі або внутрішніх процесах компанії.

Забезпечивши чіткість, доступність та справедливість у мотиваційній системі, компанія може досягти більшого зацікавлення менеджерів у досягненні високих показників продажу та підвищення загальної продуктивності.

Встановлення рівнів бонусів може бути виконано шляхом створення конкретної шкали, яка визначає відсоткові ставки або фіксовані суми бонусів в залежності від величини продажів. Розглянемо приклад системи фінансових винагород у вигляді таблиці:

Обсяг продажу (в ум.од./місяць)	Відсоток бонусу
10,000 - 20,000	2%
20,000 - 30,000	3%
30,000 - 40,000	4%

40,000 - 50,000	5%
Понад 50,000	6%

В цьому прикладі, якщо менеджер досягає обсягу продажу в межах від 10 000 до 20,000 одиниць, він отримує бонус у розмірі 2% від загальної суми продажу. За досягнення обсягу продажу в межах 20,000 - 30,000 одиниць, бонус зростає до 3%, і так далі. Якщо менеджер досягає обсягу продажу понад 50,000 одиниць, він отримує максимальний бонус у розмірі 6%.

Така система надає чітку структуру бонусів, що дозволить менеджерам легко розуміти, як їхня винагорода змінюється в залежності від їхніх досягнень у продажах та буде стимулювати до підвищення ефективності їх роботи.

Другий варіант покращення мотиваційного механізму передбачає створення в компанії СОФТКОМ системи, в якій річний план продажів розбивається на етапи або "сходишки", і менеджер отримує фіксовану фінансову винагороду за досягнення кожного етапу. Нижче подано деталізований план реалізації такої системи:

1. Визначення річного плану продажів:

Визначення конкретних цілей продажу на рік. Ці цілі повинні бути амбіційними, але досяжними.

2. Поділ плану на етапи:

Необхідно розбити річний план на місячні, квартальні або інші періодичні етапи. Це дозволить створити "сходишки" або кроки, досягнення кожного з яких винагороджується.

3. Визначення фіксованих винагород для кожного етапу:

Встановлення фіксованих фінансових винагород для кожного етапу. Наприклад, менеджер може отримати певну суму грошей за досягнення 25%, 50%, 75% та 100% річного плану.

4. Забезпечення видимості та доступності інформації:

Варто зробити інформацію про прогрес менеджерів щодо досягнення кожного етапу легкодоступною. Це може бути доступ до системи обліку продажів або регулярні звіти.

5. Створення системи моніторингу та звітності:

Розробка системи моніторингу для відстеження прогресу менеджерів та їх продуктивності на кожному етапі. Періодичне надання звітів та зворотнього зв'язку, щоб менеджери мали можливість виправляти свою стратегію в разі необхідності.

6. Аналіз та коригування:

Періодичний аналіз плану та, за потреби, його коригування у випадку зміни обставин або бізнес-умов.

Наприклад, таблиця може виглядати наступним чином:

Етап досягнення	Фіксована винагорода
25% річного плану	\$X
50% річного плану	\$Y
75% річного плану	\$Z
100% річного плану	\$W

В такому випадку, менеджер отримує фіксовану винагороду \$X за досягнення 25% річного плану, \$Y за 50%, \$Z за 75%, і \$W за досягнення 100% річного плану.

Обидва варіанти мотивації, мають свої переваги та недоліки. Проаналізуємо кожен варіант та розглянемо можливість їхнього одночасного впровадження.

Варіант 1: Фінансові бонуси за досягнення місячного обсягу продажу

- Переваги:

- Спрямований на короткостроковий результат: цей варіант стимулює менеджерів до швидкого досягнення конкретних місячних цілей.

- Легко вимірюється та визначається: обсяг продажів легко визначається, що робить цю систему прозорою та легко відстежуваною.

- Недоліки:

- Фокус на короткострокових цілях: може виникнути ситуація, коли менеджери будуть фокусуватися лише на поточних результативних діях, знехтувавши стратегічними питаннями.

Варіант 2: Фіксовані фінансові винагороди за досягнення етапів річного плану

- Переваги:

- Спрямований на довгостроковий результат: цей варіант сприяє виробленню довгострокової стратегії, оскільки фокусується на досягненні річного плану.

- Стабільність та передбачуваність: менеджери можуть передбачити фінансові винагороди на основі прогресу через етапи.

- Недоліки:

- Можливе зниження стимулу для швидкого досягнення цілей: Оскільки бонуси фіксовані, менеджери можуть втратити інтерес до швидкого досягнення цілей.

Обидва варіанти можуть бути успішно впроваджені на підприємстві одночасно, створюючи комбіновану систему мотивації. Наприклад, можна об'єднати фінансові бонуси за досягнення місячного обсягу продажу з фіксованими фінансовими винагородами за досягнення річних етапів.

- Переваги комбінації:

- Збалансований підхід: комбінування короткострокових та довгострокових мотиваторів дозволяє забезпечити баланс між швидкими результатами та стратегічними досягненнями.

- Гнучкість: менеджери отримують стимул до досягнення місячних цілей, але в той же час, вони також мають стабільні та передбачувані винагороди за досягнення річного плану.

Однак важливо забезпечити, щоб обидва елементи були добре взаємодоповнюючими та не конфліктували між собою. Наприклад, необхідно уникати ситуацій, коли менеджери можуть вибирати між швидкими продажами для отримання місячних бонусів і стратегічними діями для досягнення річних цілей.

Такий підхід дозволить покращити мотивацію працівників на підприємстві стосовно виконання поточних та річних планів.

3.2. Впровадження гейміфікації як метод нематеріальної мотивації персоналу

Матеріальна винагорода теж має свої рамки, і застосувати її можна не у всіх компаніях. А от гейміфікація в більшості випадків не потребує великого бюджету або захмарного призового фонду. При цьому залучає в процес майже всіх.

Гейміфікація - це використання елементів гри, таких як конкуренція, винагороди та визнання, у неігрових контекстах, зокрема в робочих процесах, для стимулювання мотивації, залученості та покращення продуктивності персоналу. Цей метод передбачає використання віртуальних або реальних бонусів, бейджів, конкурсів та інших ігрових елементів для створення позитивного робочого середовища та заохочення працівників до досягнення цілей та високих результатів.

На основі проведеного аналізу існуючого мотиваційного механізму, пропонуємо два приклади використання гейміфікації на даному підприємстві:

- Система нагород і досягнень:

На підприємстві може бути впроваджена система нагород і досягнень, яка базується на концепціях гри. Персонал може отримувати бали або зірки за досягнення конкретних цілей чи завдань. Наприклад, співробітники можуть отримати нагороди за високі показники продуктивності, вчасність виконання завдань чи за ініціативу. За накопичення певної кількості балів чи досягнення певного рівня, їм може бути надано привілеї, бонуси чи навіть фізичні подарунки. Це створює конкуренцію та мотивує співробітників до досягнення високих результатів.

Зазначений приклад гейміфікації, який базується на системі нагород і досягнень, можна впровадити на підприємстві наступним чином:

1. Визначення цілей та завдань:

Спочатку необхідно визначити конкретні цілі та завдання, які необхідно досягти на підприємстві. Ними можуть бути підвищення продуктивності, покращення якості роботи, вчасне виконання завдань, ініціативність тощо.

2. Створення системи балів:

Наступним кроком необхідно встановити систему балів чи внутрішньої валюти, яку отримуватимуть працівники за досягнення поставлених цілей. Бали

можуть назначатися в залежності від складності завдань, їх важливості для підприємства та інших факторів.

3. Нагороди та визнання:

За накопичення певної кількості балів чи досягнення певного рівня, працівники отримують нагороди. Це може бути внутрішній статус (наприклад, "Експерт" чи "Лідер в області"), віртуальні бейджі, особисті рекомендації від керівництва.

4. Лідерські табло та змагання:

Створення лідерських табло дозволяє працівникам порівнювати свої досягнення з досягненнями інших колег. Це створює конкуренцію та спонукає співробітників до вдосконалення своїх результатів. Також можна встановити тимчасові чи сезонні змагання для стимулювання активності.

Цей підхід до гейміфікації на підприємстві створює стимул для працівників до активної участі в досягненні загальних цілей підприємства, а також сприяє позитивному робочому середовищу та командній спільноті.

● Спільнота та соціальна взаємодія:

Створення внутрішньої соціальної мережі або платформи для спілкування співробітників може також слугувати ефективним інструментом гейміфікації. У цьому контексті працівники можуть створювати профілі, обмінюватися досвідом та надихати один одного. Введення елементів змагань, наприклад, лідерські табло, може стимулювати змагання та співпрацю. Також можна впровадити віртуальні виклики чи завдання, за виконання яких працівники отримують визнання від колег та виборюють певні статуси чи нагороди. Це стимулює соціальну взаємодію та сприяє формуванню позитивного робочого середовища.

Другий приклад гейміфікації, який базується на спільноті та соціальній взаємодії, можна впровадити на підприємстві наступним чином:

1. Створення внутрішньої соціальної мережі:

Перш за все, необхідно розробити внутрішню соціальну мережу або використати наявні інструменти для спільного спілкування та обміну ідеями серед співробітників.

2. Профілі та досягнення:

Кожному співробітникові варто створити власний профіль на соціальній платформі, де працівники зможуть вказати свої навички, досягнення та інші професійні дані. Корисним також буде додавання системи досягнень чи бейджів, які працівники зможуть отримувати за вклад у спільноту або за досягнення конкретних цілей.

3. Віртуальні виклики та завдання:

Необхідно створювати віртуальні виклики та завдання для співробітників, які можна виконати як індивідуально, так і колективно. За успішне виконання завдань працівники будуть отримувати бали чи винагороди.

4. Лідерське табло та рейтинги:

Створення лідерського табло допоможе співробітникам відслідковувати свої позиції в рейтингу спільноти. В подальшому можна визначати лідерів за вкладом в соціальну мережу та участь в віртуальних викликах.

5. Взаємодія та обмін знаннями:

Важливо сприяти взаємодії між співробітниками шляхом коментування, обговорення та обміну досвідом та заохочувати працівників допомагати один одному, відповідати на питання та спільно розв'язувати завдання.

6. Спільні проекти та заходи:

Маючи налаштовану мережу, корисним буде проведення спільних проектів або подій, до яких працівники можуть приєднатися і спільно робити щось корисне для компанії чи галузі.

7. Відзначення та визнання:

Важливим є відзначення співробітників за вагомих внесок або за досягнення. Варто надавати зворотній зв'язок та визнання через систему віртуальних подяк і коментарів.

Цей підхід до гейміфікації сприятиме побудові спільноти на підприємстві, підвищує соціальну взаємодію та створює позитивне робоче середовище. В результаті співробітники відчують себе більш залученими, мають можливість взаємодіяти та спільно розвиватися.

При впровадженні обох варіантів гейміфікації персоналу, важливо враховувати ряд аспектів, щоб забезпечити успішну та ефективну імплементацію. Ось кілька ключових аспектів, які варто враховувати:

- Цільове спрямування:

Гейміфікація має бути спрямована на досягнення конкретних бізнес-цілей. Визначте, що саме необхідно досягти цим заходом.

- Визначення Ключових Вказівників Ефективності (КРІ):

Варто встановити КРІ, які допоможуть оцінювати ефективність гейміфікації. Слідкуйте за показниками, такими як продуктивність, задоволення персоналу, залученість та інші.

- Підтримка керівництва:

Керівництво повинно бути активно зацікавленим у впровадженні гейміфікації та виступати за її важливість, це сприятиме прийняттю цієї концепції працівниками.

- Чесність та прозорість:

Необхідно забезпечити чесність та прозорість в системі нагород та рейтингів. Працівники повинні зрозуміти, за що їм відзначають бали чи призначають досягнення.

- Моніторинг та оцінка результатів:

Варто регулярно моніторити результати гейміфікації та використовувати зібрані дані для вдосконалення системи. Здійснюйте оцінку впливу на мотивацію, залученість та продуктивність персоналу.

- Постійне Оновлення та Адаптація:

Регулярно оновлюйте гейміфіковану систему, додаючи нові виклики та завдання. Приймайте зворотний зв'язок та адаптуйте гейміфікацію відповідно до змін у внутрішньому середовищі компанії.

- Оптимізація для різних типів завдань:

Гейміфікуйте різні аспекти роботи, враховуючи різноманіття завдань та обов'язків. Забезпечте різноманіття в бонусах та винагородах для різних груп співробітників.

- Персоналізація та гнучкість:

По можливості, варто дозволити працівникам вибирати, які аспекти гейміфікації вони хочуть використовувати. Забезпечте гнучкість в системі так, щоб вона могла адаптуватися до різних типів робіт та преференцій співробітників.

- Балансування конкуренції та співпраці:

Важливим є забезпечення балансу між конкуренцією та співпрацею. Інколи змагання може стимулювати, але також важливо сприяти командній роботі.

- Запобігання виснаженню:

Необхідно уникати ситуацій, де працівники можуть виводити себе до виснаження, намагаючись здобути нагороди. Збалансуйте гейміфікацію так, щоб вона стимулювала, а не викликала стрес.

Врахування цих аспектів допоможе забезпечити успішне та збалансоване впровадження гейміфікації персоналу на підприємстві.

Впровадження таких шляхів гейміфікації у ТОВ “ЦПЗ “СОФТКОМ”” зможе суттєво вплинути на персонал. Це призведе до наступних позитивних покращень:

- Підвищення мотивації:

Гейміфікація надає співробітникам конкретні цілі та стимули для їх досягнення. Можливість заробити бали, отримати визнання чи нагороди створює внутрішню мотивацію для ефективної роботи та перевиконання поставлених завдань.

- Стимулювання конкуренції та співпраці:

Лідерські табло та система нагород викликають конкуренцію серед співробітників. Колективні цілі чи змагання можуть підтримувати командну роботу та взаємодопомогу.

- Підвищення продуктивності:

Участь у гейміфікованій системі може сприяти підвищенню продуктивності та виконанню завдань вчасно та ефективно. Персонал буде більш зосереджений на завданнях та відчуватиме себе більш задоволеним від своєї роботи.

- Розвиток талантів та навичок:

Гейміфікація може бути використана для стимулювання саморозвитку та здобуття нових навичок. Винагороди та визнання за досягнення сприяють активному вивченню та покращенню навичок.

- Збільшення залученості та прив'язаності:

Гейміфікація сприяє залученості персоналу до цілей компанії. Співробітники, які взаємодіють із системою нагород, частіше відчують себе частиною великої спільноти та виявляють велику прив'язаність до компанії.

- Підвищення задоволеності роботою:

Впровадження елементів гри може зробити робочий процес більш цікавим та захоплюючим для працівників. Отримання нагород та визнання може сприяти позитивній атмосфері та збереженню задоволення від роботи.

- Покращення корпоративної культури:

Гейміфікація може допомогти сформувати позитивну корпоративну культуру, де працівники взаємодіють, підтримують один одного та відзначають успіхи.

- Зниження стресу та виснаження:

Гейміфікація може слугувати інструментом для розвантаження та зниження стресу, особливо якщо елементи гри спрямовані на позитивний вплив на робочий процес.

В цілому, використання гейміфікації покращить корпоративну культуру, стимулюватиме зростання продуктивності та викликатиме позитивні зміни в поведінці персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Відповідно до даних завдань кваліфікаційної роботи, було досліджено поняття мотивації та теоретико-методологічні основи та базиси створення та впровадження сучасної ефективної моделі з мотивування співробітників задля покращення ефективності. В результаті мого дослідження були зроблені такі висновки:

- Зазначена тема виявилася ключовою для забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.
- Тема управління мотивацією набула популярності у ХХ столітті, коли було сформовано поняття факторів мотивації.
- Вивчення теоретичних аспектів мотивації дозволило визначити різноманітні підходи та концепції, що лежать в основі формування мотиваційних стратегій.
- Ефективна мотивація персоналу вимагає індивідуального підходу та врахування специфіки організаційної культури. Використання різноманітних інструментів, від матеріальних стимулів до можливостей професійного розвитку, сприяє формуванню комплексної мотиваційної системи
- Проаналізований мотиваційний механізм компанії ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота, на тему, «Удосконалення мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації» (на прикладі ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“») загальним обсягом 70 сторінок. Містить в собі три розділи.

Метою дипломної роботи є розгляд сучасних актуальних підходів до управління мотивацією персоналу, визначення їх ефективності та розробка рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів у ТОВ ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

Об'єкт дослідження – процес побудови моделі мотивування підлеглих з метою покращення ефективності роботи організації. Експериментальною базою дослідження є ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

У першому розділі дипломної роботи розглядаються теоретико-методичні основи мотивації в системі менеджменту, а саме сутність та зміст мотиваційних механізмів, характеристика існуючих теорій та моделей мотиваційних механізмів, особливості видів, типів та методів мотивації персоналу.

У другому розділі дипломної роботи надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“», проведено економічний аналіз ефективності господарської діяльності, аналіз конкурентного середовища та конкурентів підприємства, проведено аналіз та оцінку ефективності мотиваційних механізмів в системі менеджменту організації.

У третьому розділі дипломної роботи визначено пропозиції щодо покращення матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «ЦПЗ „СОФТКОМ“».

RESUME

Diploma thesis, on the topic, "Improving motivational mechanisms in the management system of the organization" (on the example of LLC "TsPZ "SOFTKOM"") with a total volume of 70 pages. Contains three sections.

The aim of the diploma work is to consider modern and relevant approaches to personnel motivation management, to determine their effectiveness and to develop recommendations for improving motivational mechanisms in the SOFTKOM LLC.

The object of the study is the process of building a model of motivating subordinates in order to improve the efficiency of the organization. The experimental base of the research is "SOFTCOM" LLC.

The first chapter of the diploma work examines the theoretical and methodological foundations of motivation in the management system, namely the essence and content of motivational mechanisms, characteristics of existing theories and models of motivational mechanisms, features of types, types and methods of personnel motivation.

In the second chapter of the diploma thesis, a general description of the activities of LLC "CPP "SOFTCOM" LLC was provided, an economic analysis of the efficiency of economic activity, an analysis of the competitive environment and the company's competitors, an analysis and evaluation of the effectiveness of motivational mechanisms in the organization's management system were conducted.

In the third section of the diploma thesis, proposals for improving material and non-material motivation at the LLC "CPP "SOFTKOM" enterprise are defined.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Forbes. Фактор успіху. Вісім лідерів українського ІТ-бізнесу про результати 2022-го і те, куди рухатиметься ринок: <https://forbes.ua/innovations/faktor-uspikhu-visim-lideriv-ukrainskogo-it-biznesu-pro-rezultati-2022-go-i-te-kudi-rukhatimetsya-rinok-28022023-11995>
2. Lutaj, L.A. (2017), “The Objectives Tree – Resources Tree Pattern in Social Management of Personnel” - Rynok pratsi ta zajniatist' naseleння: zb. nauk. prats' IPK DSZU – №4. – pp. 8-12.
3. Nykyforenko, V. H. (2013) Upravlinnia personalom : Navchal'nyj posibnyk. Management of the personnel: a textbook . Odesa: Atlant, Ukraine.
4. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
5. Prudkyj, V. V., & Manaienko, I. M. (2017). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva [Innovative approaches to human resource management of the enterprise]. Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. prats' molodykh vchenykh fak-tu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. I. Sikors' koho, (11).
6. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002 r. – 269 s.
7. Актуальний класифікатор організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ) у поточному році. Західна консалтингова група. URL: <https://zkg.ua/klasifikator-orhanizatsijno-pravovyh-form-hospodaryuvannya-kopfh/> (дата звернення: 24.05.2022)
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Басаков, М. И. (2006). Управление персоналом: конспект лекций Изд-е 4-е.
10. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. - Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.

11. Виноградова, Е. В., & Пилигрим, Е. И. (2013). Сущность мотивации персонала как основы развития предприятия. Бизнес информ, (12), 339-347.
12. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать /Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
13. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
14. Геращенко, І. О., & Шевченко, Г. В. (2013). Види та методи мотивації персоналу на підприємстві.
15. Господарський Кодекс України: станом на 12 січня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
16. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
17. Дафт Р. Л. Менеджмент JPG : учебник / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
18. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.- Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17.
19. Дімітрієва, С. Д. (2011). Шляхи підвищення мотивації персоналу. Культура народів Причорномор'я.
20. Дослідження Асоціації «ІТ Ukraine» (2022). URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>
21. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.

22. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
24. Конституція України: станом на 1 січня 2020 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
25. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. - Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
26. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.
28. Податковий Кодекс України: станом на 07.05.2022 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.05.2022)
29. Про власність: Закон України від 07.02.1991 р. № 697-ХІІ. Дата оновлення: 20.06.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
30. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. Дата оновлення: 07.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
31. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 01.06.2000 р. № 1775-III. Дата оновлення: 28.06.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text> (дата звернення: 24.05.2022)

32. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. Дата оновлення: 11.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
33. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Дата оновлення: 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
34. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 06.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
35. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66.
36. Сайт СОФТКОМ: <https://www.softcom.ua/ua/medoc/prices/>
37. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
38. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 1997. – 480 с.
39. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
40. Спілка автоматизаторів бізнесу. URL: <https://unionba.com.ua/about-union> (дата звернення: 24.05.2022)
41. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
42. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 332 с.
43. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

44. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
45. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 255 с.
46. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія / В. М. Гончаров, М. А. Будагьянц, С. Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В. М. Гончарова. – К. : Техніка, 1999. – 112 с.
47. Цивільний Кодекс України: станом на 07.05.2022 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 24.05.2022)
48. Цуканова, В. Я., & Петренко, Ю. В. (2014). Групування методів мотивації персоналу. Бізнес інформ, (9), 341-346.
49. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна : автореферат дис...канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
50. Як працюють українські ІТ-компанії під час війни: релокація та нові проєкти. *Dailylviv*. URL: <https://dailylviv.com/news/osvita-i-nauka/yak-pratsyuyut-ukrayinski-it-kompaniyi-pid-chas-viiny-relokatsiya-ta-novi-proiekty-107536>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність товариства

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦЕНТР ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
"СОФТКОМ"

#38516922

Фінансова звітність за 2021 рік

2022 2021 2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	65.50	139.50
первісна вартість	1001	516.60	652.70
накопичена амортизація	1002	451.10	513.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66.30	529.10
Основні засоби:	1010	350.20	252.10
первісна вартість	1011	2 439.90	2 443.20
знос	1012	2 089.70	2 191.10
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	482.00	920.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	303.60	319.80
у тому числі готова продукція	1103	302.30	234.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	220.30	456.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	95.60	78.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	438.10	1 442.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 390.70	3 356.40
Витрати майбутніх періодів	1170	1 600.40	1 437.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	5 048.70	7 090.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 530.70	8 011.30

Продовження додатку А
Фінансова звітність товариства

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	8.50	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 591.70	5 867.70
Неоплачений капітал	1425	10.00	10.00
Усього за розділом I	1495	3 600.20	5 867.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	672.60	555.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	42.60	90.70
розрахунками з бюджетом	1620	111.90	328.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	111.90	326.90
розрахунками зі страхування	1625	16.90	9.70
розрахунками з оплати праці	1630	55.50	42.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 031.00	1 116.50
Усього за розділом III	1695	1 257.90	1 588.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	5 530.70	8 011.30
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83 339.50	60 030.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	49 798.60	33 543.90
Інші операційні доходи	2120	29.60	7.10
Інші операційні витрати	2180	30 746.20	25 865.40
Інші доходи	2240	0.60	0.70
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 369.70	60 037.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	80 544.80	59 409.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 824.90	628.50
Податок на прибуток	2300	509.60	112.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 315.30	516.10

Продовження додатку А
Фінансова звітність товариства

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦЕНТР ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
"СОФТКОМ"

#38516922

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2021 2020

Ж0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	139.50	90.60
первісна вартість	1001	652.70	726.30
накопичена амортизація	1002	513.20	635.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	529.10	461.30
Основні засоби:	1010	252.10	286.50
первісна вартість	1011	2 443.20	2 715.90
знос	1012	2 191.10	2 429.40
Усього за розділом I	1095	920.70	838.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	319.80	545.50
у тому числі готова продукція	1103	234.00	535.20

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	456.60	102.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	78.80	55.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 442.00	2 069.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 356.40	3 739.80
Витрати майбутніх періодів	1170	1 437.00	26.60
Інші оборотні активи	1190	0.50	
Усього за розділом II	1195	7 090.60	6 538.70
Баланс	1300	8 011.30	7 377.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 867.70	1 903.10
Неоплачений капітал	1425	10.00	10.00
Усього за розділом I	1495	5 867.70	1 903.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	555.60	81.10
товари, роботи, послуги	1615	90.70	3 985.60
розрахунками з бюджетом	1620	328.20	58.80

Продовження додатку А
Фінансова звітність товариства

у тому числі з податку на прибуток	1621	326.90	58.80
розрахунками зі страхування	1625	9.70	9.20
розрахунками з оплати праці	1630	42.90	4.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 116.50	1 335.30
Усього за розділом III	1695	1 588.00	5 392.90
Баланс	1900	8 011.30	7 377.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 523.90	83 339.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 293.10	49 798.60
Інші операційні доходи	2120	351.10	29.60
Інші операційні витрати	2180	27 446.70	30 746.20
Інші доходи	2240	0.60	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	81 875.00	83 369.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	81 739.80	80 544.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	135.20	2 824.90
Податок на прибуток	2300	Windows.505.90	509.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-370.70	2 315.30