

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

«Корпоративні фінанси»

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджерські стимули та корпоративне управління»

здобувача Пшеничного Володимира Вячеславовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент Алексін Г.О.

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ І.В. Іванець

17 квітня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри корпоративних
фінансів і контролінгу

_____ О.О. Терещенко

17 квітня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

ПШЕНИЧНОМУ ВОЛОДИМИРУ ВЯЧЕСЛАВОВИЧУ

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Менеджерські стимули та корпоративне управління»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "17" квітня 2023 р. № 680-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Київський БКК»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи менеджерських стимулів та корпоративного управління
Розділ 2	Дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ "Київський БКК"
Розділ 3	Удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ "Київський БКК"
Об'єкт дослідження:	Процес функціонування системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.
Предмет дослідження:	Теоретико-практичні аспекти формування та оцінки системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Проаналізувати системи менеджерських стимулів в рамках системи корпоративного управління на прикладі ТОВ "Київський БКК".

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1 Теоретичні основи системи менеджерських стимулів та корпоративного управління

Здійснити огляд ролі стимулювання в управлінні підприємством. Дати теоретичну характеристику менеджерських стимулів у системі корпоративного управління. Подати класифікацію менеджерських стимулів (фінансові, нематеріальні, довгострокові, короткострокові тощо). Здійснити опис механізмів стимулювання (наприклад, опціони на акції, бонуси, премії, нагороди за досягнення цілей компанії). Визначити теоретико-методичні основи розроблення системи стимулювання менеджерів

У Розділі 2 Дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ "Київський БКК"

Провести порівняльний аналіз моделей менеджерських стимулів. Здійснити аналіз ефективності менеджерських стимулів на прикладі ТОВ "Київський БКК". Проаналізувати вплив менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства. Провести оцінку бонусної програми на підприємстві ТОВ "Київський БКК"

У Розділі 3 Удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ "Київський БКК"

Визначити шляхи удосконалення корпоративного управління. Запропонувати зміни до системи корпоративного управління в ключі стимулювання менеджерів ТОВ "Київський БКК". Впровадити систему індивідуальних цілей та планів розвитку для кожного менеджера з урахуванням їх потреб та мотиваційних факторів. Визначити шляхи інтеграції стимулів з цінностями та цілями досліджуваного підприємства для забезпечення відповідності мотиваційних програм корпоративній культурі в системі корпоративного управління підприємства.

Завдання підготував
науковий керівник

Алексін Г.О.
1 березня 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

Пшеничний В.В.
1 березня 2024 р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему

«Менеджерські стимули та корпоративне управління»

Структура роботи. Робота викладена на 67 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 12 таблиць та 7 рисунків; 4 додатки, список використаних джерел нараховує 30 джерел (в т.ч. інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ “Київський ББК”.

Об'єкт дослідження: Процес функціонування системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.

Предмет дослідження: Теоретико-практичні аспекти формування та оцінки системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.

Метою дослідження: Проаналізувати системи менеджерських стимулів в рамці системи корпоративного управління на прикладі ТОВ “Київський ББК”.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначити теоретичні основи ролі стимулювання в управлінні підприємством;
- розглянути теоретичну сутність менеджерських стимулів у системі корпоративного управління;
- розглянути теоретико-методичні основи розроблення системи стимулювання менеджерів;
- провести дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”;
- проаналізувати стан системи корпоративного управління;
- провести аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства;
- провести оцінку бонусної програми на підприємстві ТОВ “Київський ББК”;
- визначити шляхи удосконалення управління корпоративного управління;
- створити нову систему корпоративного управління та стимулювання менеджерів ТОВ “Київський ББК”.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у діяльність ТОВ “Київський ББК”.

Рік виконання роботи - 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
Розділ 1. Теоретичні основи менеджерських стимулів та корпоративного управління	4
1.1. Теоретичні основи ролі стимулювання в управлінні підприємством.....	8
1.2. Теоретична сутність менеджерських стимулів у системі корпоративного управління	8
1.3 Теоретико-методичні основи розроблення системи стимулювання менеджерів	13
Розділ 2. Дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”	20
2.1 Стан системи корпоративного управління	20
2.2 Аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства	26
2.3 Оцінка бонусної програми на підприємстві ТОВ «КИЇВСЬКИЙ	32
Розділ 3. Удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”	35
3.1. Шляхи удосконалення.....управління корпоративного управління	35
3.2. Створення нової системи корпоративного управління та стимулювання менеджерів ТОВ “Київський ББК”	38
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Постановка проблеми та важливість дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління полягає в тому, що ефективне управління персоналом та корпоративні стратегії стають все більш важливими в умовах сучасного бізнесу. Ефективні системи стимулювання менеджерів відіграють ключову роль у забезпеченні успішного функціонування організацій, залученні та утриманні кваліфікованих фахівців, а також досягненні стратегічних цілей компанії.

Однією з основних проблем, з якими стикаються організації, є розробка та реалізація ефективних систем стимулювання менеджерів, які мотивували б їх до досягнення високих результатів, підтримували корпоративну культуру та цінності, а також сприяли поліпшенню загальної ефективності підприємства.

Дослідження в галузі менеджерських стимулів та корпоративного управління дозволяє виявити оптимальні стратегії та методи стимулювання менеджерів, а також їх вплив на продуктивність та результативність діяльності організації. Розуміння цих аспектів допомагає компаніям створювати більш конкурентні та стійкі бізнес моделі, покращувати управлінські практики та досягати найкращих результатів на ринку.

Мета дослідження: Проаналізувати системи менеджерських стимулів в рамці системи корпоративного управління на прикладі ТОВ “Київський ББК”.

– Для дослідження поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

– визначити теоретичні основи ролі стимулювання в управлінні підприємством;

– розглянути теоретичну сутність менеджерських стимулів у системі корпоративного управління; розглянути теоретико методичні основи розроблення системи.

– стимулювання менеджерів;

– провести дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”;

- проаналізувати стан системи корпоративного управління;
- провести аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства;
- провести оцінку бонусної програми на підприємстві ТОВ “Київський ББК”;
- визначити шляхи удосконалення управління корпоративного управління ;
- створити нову систему корпоративного управління та стимулювання менеджерів ТОВ “Київський ББК”.

Об’єкт дослідження: Процес функціонування системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.

Предмет дослідження: Теоретико-практичні аспекти формування та оцінки системи менеджерських стимулів та корпоративного управління на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використовуються наступні методи дослідження: спостереження (систематичне цілеспрямоване вивчення об’єкта з метою одержання первинних даних у вигляді сукупності емпіричних тверджень), порівняння (процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об’єктам), аналіз (метод пізнання, який дає змогу поділяти предмети дослідження на складові частини), синтез, навпаки, припускає з’єднання окремих частин предмета в єдине ціле та інші

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність промислових підприємств в Україні. Інформаційну базу дослідження склали також фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю “Київський ББК”, первинні та поточні документи з управління та обліку персоналу.

Наукова новизна дослідження. Новизна дослідження полягає в удосконаленні системи мотивації, за рахунок корпоративного управління, та застосування інноваційних систем управління персоналом. .

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації щодо посилення ролі мотивації на підприємстві.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить титульний аркуш, анотацію, зміст, вступ, основну частину з трьох розділів, висновки, перелік посилань із 30 використаних джерел, додатки.

В першому розділі здійснювався огляд ролі стимулювання в управлінні підприємством.

В другому проводилося дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”

В третьому визначалися шляхи удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”.

Розділ 1.

Теоретичні основи менеджерських стимулів та корпоративного управління

1.1. Теоретичні основи ролі стимулювання в управлінні підприємством

Відомо, що під стимулювання слід розуміти, що це процес сполучення цілей підприємства і цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох. Це система різних способів впливу на персонал для досягнення поставлених цілей як співробітника, так і організації [1].

На думку М.Х. Мескон, стимулювання – це процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Працівник, який мотивований, а значить зацікавлений, свідчить про створення таких умов, при яких вирішуючи спільні цілі установи, співробітник тим самим задовольняє і свої особисті потреби, свідомо вибираючи той чи інший тип трудової поведінки [2]. Виявити, які потреби є провідними у мотиваційному процесі конкретного співробітника і в тих чи інших конкретних умовах навколишнього оточення нескладно.

Одним з важливіших фактором є постійна трансформація мотиваційного процесу, характер якого залежить від того, які потреби ініціюють в конкретний момент. Очевидно, що навіть при ясності мотиваційної структури особистості, тобто системи стимулів його дій, є можливість абсолютно непередбачуваних змін в поведінці індивіда і непередбачувана його реакція на стимулюючі впливи. Ще одним фактором виступає відмінність мотиваційних структур людей, тобто неоднакова ступінь впливу на них одних і тих же стимулів, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших [4].

Виявлення актуального для співробітника мотиваційного чинника або потреби являє собою визначення стимуляційного профілю, а саме має визначати наступне: бажання мати роботу з набором пільг та надбавок, потреба у високій заробітній платі та матеріальній ви нагороді за якісно виконану роботу, потреба в чуткій структурованій трудовій діяльності, потреба в хороших умовах праці та комфортного навколишнього оточення, наявність зворотного зв'язку між персона

лом і власником, що дозволяє судити про результати виконаної роботи, потреба у встановленні чітких правил і директив виконання роботи, потреба в соціальних контактах, потреба в завоюванні визнання з боку інших співробітників, потреба у визнанні та оцінці заслуг, досягнень та успіхів співробітника, потреба у досягненні зухвалих і важкодоступних цілях, потреба у різноманітності, перервах стимуляції трудової діяльності, потреба у креативності, потреба в самовдосконаленні, зросту та розвитку як особистості [6].

Як показало визначення теоретичних основ стимулюючого компонента трудової діяльності персоналу організації, шлях до ефективного управління трудової діяльності людини лежить через розуміння процесу його стимулювання. Тільки знаючи, що рухає співробітником, що спонукає його до діяльності, які стимули лежать в основі його дій, можна спробувати розібрати ефективну систему форм і методів управління ним.

Для цього необхідно розуміти, як виникають ті або інші стимули, та як і якими способами вони можуть бути приведені до дії, та як здійснюється стимулювання у трудовій діяльності в цілому. На сьогоднішній день існує колосальна кількість способів впливу на процес стимулювання конкретного співробітника, при чому цей діапазон стає дедалі більше. Точно визначити неможливо, як діють механізми стимулювання трудової діяльності на кожного співробітника, так як і неможливо визначити, якої сили повинен бути стимулюючий фактор і коли він спрацює, які будуть наслідки виконання тих чи інших методів стимулювання.

При всьому різноманітті способів, за допомогою яких можна стимулювати працівників різних підприємств, власник підприємства або керівник повинен сам вибирати та визначати, яким саме чином стимулювати кожного співробітника. Звісно, якщо представники керівництва підприємства

Грамотно здійснять підбір системи стимулювання персоналу, то з'явиться можливість координувати зусилля своїх співробітників та спільно реалізовувати потенційні можливості колективу задля ефективної діяльності підприємства.

Система стимулювання та мотивації праці повинна враховувати розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, підштовхувати

персонал до більш ефективної трудової діяльності та підвищувати успішність діяльності підприємства в цілому.

У сучасному менеджменті поняття функції стимулювання має два визначення. Згідно з першим визначенням, стимулювання є сукупністю дій

керівника, які спонукають людей робити те, що він вважає за необхідне. Відповідно до другого — стимулювання є встановлення взаємовідносин між членами колективу, які спонукають їх виконувати необхідну, з погляду керівника, роботу.

Реалізується функція стимулювання у вигляді методів управління, які можна розділити на адміністративні, економічні, соціально-психологічні [1– 3].

При реалізації функції стимулювання необхідно враховувати, що вся діяльність людини зумовлена її потребами. Люди прагнуть досягти або уникнути чогось, їхня діяльність завжди спрямована на досягнення своїх цілей та реалізацію своїх інтересів. Отже, керівник, який бажає досягти успіху в роботі з підлеглими, повинен достатньо володіти знаннями про мотивацію. Мотивація - це підстави, засоби, джерела та стимули розвитку людей. Вона є каменем спотикання для багатьох менеджерів. Необхідність мотивації зумовлена тим, що менеджерам доводиться працювати з людьми і серед людей і їм важливо знати причини тих чи інших вчинків своїх підлеглих, щоб мати можливість спрямовувати їх дії в русло, бажане для організації (фірми).

Відомий менеджер американського бізнесу Лі Якокка зазначає:

«Менеджер досяг багато чого, якщо виявився здатним спонукати до енергійної діяльності хоча б одну людину. Коли йдеться про те, щоби підприємство рухалося вперед, вся суть — у мотивації людей. Вам слід спонукати до діяльності свого підлеглого і змусити його, своєю чергою, спонукати до діяльності своїх підлеглих» [4; 81].

Люди протягом століть намагалися пояснити свої вчинки, дістатися до причин життєвих подій, дізнатися, які цінності і потреби змушують людей здійснювати певні дії, що виступає в ролі основної спонукальної сили людини.

Початкові концепції мотивації, пов'язані з ім'ям Ф.Тейлора та його науковою школою менеджменту, вважали, що робітники здебільшого ліниві та набагато менш компетентні у своїй роботі, ніж менеджер. Вся увага менеджерів

зосереджувалося на роботі. Вони мали визначити способи проведення робіт, застосовувати прогресивну систему оплати праці, здійснювати жорсткий контроль. Основне гасло було: «Чим більше працюєш, тим більше отримуєш». Вважалося, що робітники можуть бути мотивовані лише грошовою винагородою та лише небагато - результатами своєї праці. У міру зростання рівня життя людей керівники починали розуміти, що матеріальне заохочення не всемогутнє. Це спонукало фахівців у галузі управління шукати нові рішення проблеми мотивації. Велику популярність набув психологічний напрямок. У 1940-х роках виникли і продовжують розвиватися на даний час психологічні теорії мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні [6–8].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах, які спонукають працівників діяти у певному напрямку. Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання.

Мотивація, що розглядається як процес, може бути у вигляді шести стадій.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба в тому, що людина починає відчувати брак чогось. Виникає вона у конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і здійснила якісь дії для її задоволення.

Друга стадія – пошук шляхів задоволення потреб. Оскільки потреба створює для людини проблеми, він починає шукати можливості її задовольнити і визначає блага, за допомогою яких цього можна досягти. В результаті виникає потреба щось зробити.

Третя стадія — визначення напряму дій, здійснивши які, людина зможе задовольнити потребу. На цій стадії людина усвідомлено чи неусвідомлено визначає:

- які блага можуть задовольнити потребу;
- що необхідно зробити для отримання цих благ;
- яка ймовірність виконання намічених дій (отримання бажаних благ);
- наскільки реальні результати дій можуть задовольнити потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля, здійснюючи дії, які, зрештою, повинні надати можливість отримання блага, що задовольняє потребу.

П'ята стадія – отримання винагороди (благу) за здійснені дії. Саме тут з'ясовується те, якою мірою ці дії сприяли досягненню бажаного результату.

Шоста стадія – задоволення потреб. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, і навіть від того, викликає задоволення потреби ослаблення чи посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати повноваження та здійснювати дії з усунення потреби.

1.2. Теоретична сутність менеджерських стимулів у системі корпоративного управління

Побудова ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують отримання додаткового прибутку або є основною рушійною силою в колективі. Адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та вмиле управління ним є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників підприємств всіх галузей національного господарства.

Основні функції менеджменту мають стійку структуру та зміст, системність та універсальність використання в різних напрямки діяльності. Кожна окремо взята функція сприяє виробленню методів активізації та засобів впливу на персонал та його діяльність задля досягнення позитивних економічних результатів.

У систематизованому вигляді функції дають повне уявлення про мотивації, дії та взаємодії від зародження ідей до їх реалізації, оцінки результатів та виявлення помилок. Основні функції менеджменту представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Основні функції управління

Назва функцій	Характеристика
Планування	Формування засобів впливу, що забезпечують єдиний напрямок зусиль персоналу компанії для досягнення спільних цілей. Планування включає розробку та реалізацію засобів впливу: план, концепцію, прогноз, програму. Кожен із засобів впливу має свою спрямованість та умови застосування.
Організація	Функція складає, визначає та формулює цілі управління відповідно до потреби ринку у виробленій продукції. Пошук ресурсів та напрямок потенціалу організації.
Мотивація	Активізує діяльність персоналу, спонукає його до ефективної роботи для досягнення поставленої мети. Створює максимально сприятливі умови праці для підприємства.
Контроль	Визначає ступінь досягнення стратегічного плану компанії. Коригує цілі, завдання та рішення за її реалізації. Контроль за виконанням роботи персоналу та дотриманням внутрішніх правил підприємства.
Координація	Полягає в координації діяльності та розподіл обов'язків між персоналом. Побудова комунікацій між працівниками та управлінцями.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Розподіл та делегування функцій менеджменту тісно пов'язаний з вибір концепції управління. На даний момент існують різні напрями концепцій:

- множинність цілей, коли зусилля спрямовані на реалізацію стратегічних цілей і заперечення підвищення прибутку як ключовий цілі;
- сприяє оптимізації виробництва, здійснюється з метою максимізації прибутку;
- сприяє розвитку діяльності, спрямованої отримання максимального прибутку внаслідок кращого пристосування організаційної структури до умов роботи, що змінюються;
- діяльність з удосконалення основних функцій управління, зокрема довгострокового планування.

Поняття «корпоративного управління» часто використовується в сучасній економічній і правовій літературі, що пояснюється великим поширенням у країні

корпоративної форми бізнесу. Однак у нас ще не існує законодавчо закріпленого визначення корпоративного управління.

Вважається, що термін «корпоративне управління» почав використовувати ся одночасно з появою такої організаційно-правової форми підприємницької діяльності, як корпорація. Корпорація (від латинського слова *corporatio* – об'єднання, співтовариство) – товариство, в якому на основі централізації капіталів здійснюється колективне присвоєння результатів виробничої діяльності.

Ефективна система корпоративного управління сучасного підприємства повинна базуватися на низці елементів, серед яких: цінності корпоративної культури, зафіксовані в кодексі корпоративної поведінки та інших стандартах ділової етики, а також система, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці; чітко сформульована стратегія розвитку; делегування повноважень і чітке розподілення прав; ефективний механізм взаємодії та співпраці між першим рівнем управління, топ-менеджментом і аудиторами; система внутрішнього контролю та безпеки, а також служби управління ризиками; сукупність стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників: фінансових, соціальних, кар'єрних; система інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості підприємства [18].

Структура корпоративних відносин і корпоративного управління відповідає умовам та особливостям кожної конкретної країни і складається під впливом таких чинників: законодавчої бази, яка регулює права і обов'язки сторін, що беруть участь у корпоративному управлінні; практики ділових взаємозв'язків, що складаються в країні; статуту корпорації і її внутрішніх документів [19].

Сучасні концепції управління представлені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 — Базові концепції менеджменту

Назва концепції	Характеристика
Концепція наукового управління	Набула поширення у працях Ф. Тейлора. Дослідник називав менеджмент наукою, створює фундамент для точних законів, правил, принципів відокремлення планування від практичного виконання самої роботи. В його працях менеджмент є певною спеціальністю, а компанія знаходиться у плюсі, якщо кожна група працівників зосередиться на те, що вона робить найкраще [3].
Концепція адміністративного управління	Направлена на розробку загальних рішень та принципів управління компанією загалом. У рамках цієї концепції сформульовано уявлення про організаційну структуру компанії. Структура представлялася як система взаємозв'язків, які мають певну ієрархію. Компанія розглядалася як замкнута система, покращення функціонування якої забезпечується внутрішніми процесами без обліку впливу довкілля. Управління систематизується для якісного досягнення цілей. Концепція має другу назву – класична теорія управління.
Психологічна концепція	Згідно з цією концепцією, продуктивність праці працівників зростає внаслідок підвищення задоволеності умовами праці, відносинами з управліннями та в колективі загалом. Використовуються форми управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та як наслідок підвищення продуктивності праці.
Адаптація	Концепція стверджує, що на практиці стратегія організації є комбінацією дій, підлеглих впливу чинників довкілля. Завдання менеджера пристосувати діяльність компанії до актуальних умов ринку.

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Таким чином, менеджмент - це процес управління, що забезпечує організацію праці, підвищення продуктивності, розвиток потенціалу підприємства та орієнтацію на підвищення доходу. Управління здійснюється за рахунок практичної реалізації системи функцій та вибору концепції, залежно від масштабів та профілю діяльності компанії.

Мудре управління повинно базуватися на розумних і загальних законах, але закони ці самі по собі дуже абстрактні та догматичні для того, щоб на їх основі можна було віднайти правильні рішення в кожній конкретній ситуації. У своєму практичному значенні управління суспільством — це вид мистецтва.

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли праця була досить простою, вона здійснювалася спільно з виробничою діяльністю. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві — управлінської.

Директор, керівник — давня професія. Необхідність в управлінні з'явилась одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди почали об'єднуватися в групи для сумісної праці.

Сучасний керівник підприємства — директор — з'явився не на голому місці. Йому передували тисячоліття праці, турботи про розумну її організацію, сміливий пошук кращих умів свого часу.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому: наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалось. Однак до початку ХХ століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалось власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стає двоякою:

- з одного боку, управління — це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;
- з іншого — управління — це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільне необхідних завдань із регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

В ХХ ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають «комбінованим управляючим», що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки ХХ ст.

У всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані

висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям «революції управлінців»[8, с. 9-11].

Менеджмент - наука, яка нерозривно пов'язана з практичною діяльністю людей, вона нерідко намагається пояснити процеси, що спостерігаються в ході розвитку будь-якої структури.

Сучасний менеджмент також прагне розглядати можливі тенденції та свідомо шукати шляхи вирішення можливих проблем. Як і будь-яка інша прикладна галузь знань, менеджмент безпосередньо залежить від процесів, що відбуваються в суспільстві, які останнім часом характеризуються високою динамічністю. Менеджери, які займаються розробкою стратегії повинні враховувати такі фактори.

Глобалізацію, ступінь соціальної відповідальності, важливість творчого потенціалу співробітників на сучасному підприємстві і т.д. Сучасний керуючий повинен не просто розпоряджатися доступними йому ресурсами, він має мати вичерпні знання у багатьох наукових галузях, що сприятиме успіхам у результаті діяльності всієї організації загалом [2].

Отже, наука про управління – галузь знань, яка пройшла тривалий шлях становлення та подальшого розвитку. Існує велика кількість шкіл менеджменту, які абсолютно по різному описують сутність процесу управління, роль менеджера у цьому процесі. Незмінно тільки одне – важливість прагнення керівника працювати на благо як усієї організації, так і кожного свого підлеглого. Ця тенденція не тільки сприятиме максимізації корисності праці, а й призведе до оздоровлення всього суспільства загалом [4]

1.3 Теоретико-методичні основи розроблення системи стимулювання менеджерів

- Головну мету оцінювання працівників на практиці часто пов'язують із підвищенням ефективності роботи підприємства. Поширений підхід, згідно з яким виокремлюють адміністративні, інформаційні та мотиваційні цілі оцінюв

ання. На практиці має місце також підхід, відповідно до якого основною метою оцінювання персоналу є одержання об'єктивної інформації про:

- Досягнення працівниками поставлених цілей, результати праці (досягнення ключових показників діяльності);
- рівень розвитку професійно значущих якостей, компетенцій;
- потенціал працівників (зокрема компетенції, які працівники не мають можливості використовувати на нинішніх посадах і робочих місцях, але вони можуть бути корисними у разі призначення на іншу посаду, зокрема й керівну);
- рівень трудової активності, вмотивованості, лояльності працівників
- міру задоволення працівників роботою, умовами праці, режимом праці та відпочинку, винагородою, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням керівників до персоналу.
- Цілями оцінювання персоналу можуть виступати:
- поліпшення використання людського потенціалу підприємства;
- визначення цінності працівника для підприємства;
- посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі;
- підвищення інноваційної активності персоналу;
- зростання кваліфікації, компетентності, професіоналізму працівників;
- аналітичну оцінку наявних інвестиційних можливостей та поточних джерел фінансування підприємства;
- прогнозування потенційних наслідків поточних рішень для передбачення та запобігання непередбачуваних ситуацій у майбутньому;
- обґрунтований вибір оптимального варіанту з низки альтернативних рішень для його інтеграції у фінальний план;
- оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства відповідно до параметрів, визначених у фінансовому плані.

підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета

- ефективний розподіл завдань і обов'язків між працівниками структурного підрозділу, а також між певними структурними підрозділами;

- покращання прийомів і методів роботи, результатів діяльності працівників;

- підвищення ефективності використання робочого часу, раціоналізація режимів праці та відпочинку;

Ключових показників діяльності (KPI) та постановка нових цілей, розроблення відповідних KPI:

- присвоєння (підвищення) працівникам категорій (розрядів, ступенів, рангів, класів тощо);

- розроблення справедливої системи преміювання, удосконалення порядку встановлення та виплати доплат, надбавок, інших складових компенсаційного пакета;

- визначення можливостей (потенціалу) професійного та кар'єрного зростання працівників;

- обґрунтування рішень щодо ротації працівників з урахування їхньої кваліфікації, компетенцій, здатностей, мотивів тощо;

- визначення потреби у навчанні, зокрема, під час впровадження інновацій, нової техніки, технології, методів і прийомів;

- виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації;

- формування та організація роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників;

- задоволеності роботою, трудової активності тощо та розроблення заходів щодо їхнього посилення;

- вивчення специфіки взаємовідносин, соціально-психологічного клімату у колективі й розроблення заходів щодо його поліпшення та інші

Під час прийняття рішення про оцінювання працівників слід пам'ятати, що ця процедура необхідна не для того, щоб виявити успіхи (досягнення, сильні сторони) та вузькі місця (недоліки, помилки, проблеми), що мали місце у роботі працівників у минулому, а насамперед — для виявлення напрямів поліпшення їхньої трудової діяльності у майбутньому, підвищення віддачі, повнішого використання їхнього потенціалу, розвитку професійно значущих компетенцій. Важливо також, щоб співробітники усвідомлювали, що оцінювання проводиться

для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал, розвиватися як у професійному, особистісному, так і в кар'єрному напрямках, підвищити впевненість у собі та у власних можливостях.

Оцінювання не має сприйматися як міра покарання, примус чи формальність, як неефективне витрачання часу. Лише у такому разі процедура оцінювання працівників матиме позитивні наслідки, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню корпоративних цілей.

Узагальнення методів мотивації праці в межах представленого підходу сприяє розумінню того, що при вирішенні завдання коригуючого впливу на поведінку працівника фінансовим засобам надається суттєва перевага, про що свідчить значна їх кількість та варіативність.

Матеріальний характер фінансових методів мотивації передбачає надання працівникові різних видів грошової винагороди (заробітна плата, премії, надбавки, доплати тощо) або інших матеріальних благ чи корпоративних пільг (медичне страхування, оренда житла, корпоративний мобільний зв'язок, цінні подарунки, оплата навчання тощо).

Механізм дії фінансових методів зазвичай пов'язаний з визначенням розміру винагороди та матеріальних виплат для кожного конкретного працівника на підставі виконання ним професійних завдань, досягнення показників результативності або професійної відповідності (рівень освіти, стаж роботи, досвід тощо), на підставі чого.

У випадку невиконання професійних завдань у повному обсязі або належної якості по відношенню до працівника можуть бути застосовані санкції та штрафи. Перелік методів нефінансової мотивації дещо менш чисельний, проте не менш різноплановий, адже охоплює засоби впливу на працівника, починаючи від само мотивації (внутрішнє бажання працювати в організації, корпоративний патріотизм тощо) й оцінки його особистих досягнень і заслуг в організації, завершуючи створенням сприятливого морально-психологічного клімату у робочому колективі, просування по службі, участь у прийнятті управлінських рішень та ін.

Сучасний досвід управління персоналом в організаціях по всьому світу переконливо доводить, що методи матеріальної мотивації є дієвими, проте не

завжди вирішальними щодо конкретного працівника. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників організації низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Результативність застосування методів прямої фінансової мотивації також знижується за умови низького загального рівня оплаті праці в організації, так само як і у випадку значних відмінностей у розмірі заробітних плат працівників виробничих та адміністративних підрозділів.

Незначні доплати та надбавки до низького окладу працівника не забезпечують задоволення його первинних життєвих потреб у тій мірі, щоб очікувати суттєвого підвищення продуктивності та професійної віддачі. Більш дієвими, порівняно з методами прямої фінансової мотивації є заохочення працівників шляхом надання різноманітних пільг у складі так званого соціального пакета.

Останній є досить гнучким інструментом мотивації праці, адже дозволяє поєднати індивідуальні та колективні способи впливу на поведінку персоналу організації. Безумовно, забезпечення працівникам соціального пакету потребує від організації значних витрат, проте, в залежності від кількості та видів корпоративних пільг, працівники можуть надавати переваги їх окремим видам в залежності від індивідуальних потреб та вподобань, що дозволяє організації заощадити на витратах щодо їх фінансового забезпечення.

Для працівників можливість отримання соціального пакету також зазвичай є привабливим стимулом, адже передбачає не лише можливість користування корпоративними пільгами, а й створює відчуття приналежності до організації, яка виявляє турботу про трудовий колектив. Очевидно, більш вирізний моральний ефект забезпечують методи непрямой фінансової колективної мотивації. У контексті вивчення методів фінансової мотивації слід відзначити, що матеріальні стимули, як правило, пов'язуються з результатами праці окремого працівника, проте, можуть бути призначені за досягнення групи чи організації в цілому.

Заохочення працівників для досягнення цілей діяльності організації одержало досить значне поширення у світовій практиці у вигляді виплат щорічних премій всім працівникам. Методи нефінансової мотивації можуть

застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередкован о. Основними методами не фінансової мотивації можуть бути проведення спільних рекреаційних заходів, просування та підвищення персоналу на вищі посади, запровадження гнучкого робочого графіку, персональні відзнаки та нагороди, публічні відзнаки особистих та колективних досягнень працівників та інші.

Загалом, методи нефінансової мотивації є більш різноплановими, ніж фінансові. В науковій літературі пропонується їх поділ на чотири категорії (соціальні, психологічні, кар'єрні, освітні) за змістом заходів впливу на поведінку персоналу. Зважаючи на індивідуальну результативність застосування методів мотивації праці щодо кожного працівника, вибір та застосування методів заохочення персоналу в організації потребує проведення масштабної підготовчої роботи на етапі їх запровадження та забезпечення в подальшому систематичного моніторингу їх результативності і коригування.

За результатами досліджень, серед різноманітних методів мотивації у формуванні мотивів персоналу вітчизняних підприємств перевага надається методам фінансової мотивації шляхом визначення розміру оплати праці, хоча й не виключається застосування інших методів мотивації, таких як премії, винагороди, виплаті на оздоровлення, прогресивні виплати за вислугу років та інші. Серед методів нефінансової мотивації домінує створення умов для кар'єрного зростання [11]. Водночас, до найбільш дієвих та затребуваних у сучасних компаніях методів нефінансової мотивації праці також належать: мотиваційні наради, привітання зі знаменними датами, можливості професійного зростання, публічне схвалення досягнень працівника, комфортні умови роботи, заходи задля підвищення та створення командного духу, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, надання знижок на послуги або продукцію організації, налагоджений зворотний зв'язок [28]. Не менш затребуваною є організаційна мотивація, що досягається збагаченням змісту роботи, участю в справах фірми тощо, а також моральна мотивація, що полягає у визнанні авторства виробничих результатів, створенні сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі і т.п. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації працівників свідчить про існування різних підходів до їх реалізації в організаціях.

Водночас, практика доводить нікчемність мотиваційного механізму, якщо в ньому методи фінансової мотивації не поєднуються з методами нефінансової мотивації. Тому в багатьох організаціях застосовуються усе більш різноманітні методи морального стимулювання. До того ж працедавці дедалі частіше демонструють креативний підхід та активно запроваджують інноваційні рішення.

Отже, існує достатня кількість методик, що ґрунтуються на застосуванні тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні чи нематеріальні – застосовні у різних сферах.

«Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу та Д. Краун). Використовуваний у межах цієї системи, тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення з боку оточуючих щодо своїх вчинків. Що мотивація схвалення, то вище потреба у спілкуванні. «Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба у безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, у самореалізації.

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини та випробувати мотивацію до уникнення невдач у трудовій діяльності.

«Мотивація успіху чи страх невдач» (А.А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації використовується для людини – мотивація успіху, орієнтоване на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація остраху невдач, яка проявляється у прагненні людини уникати зриву, покарання чи будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані проведення анкетування: «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення заохочень», «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «Рівень лояльності», «Аналіз причин звільнень», «Анкету вивчення задоволеності» ,

«Вивчення мотивації»; дослідні методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня

готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій та ін.; тестування оцінки виразності мотивів на роботу, мотивації організаційної поведінки, орієнтації уваги та інше; експрес – опитувальники.

Розділ 2.

Дослідження менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”

2.1 Стан системи корпоративного управління

Товариство з обмеженою відповідальністю “Київський ББК” є виробником м’яких кондитерських виробів (тортів, тістечок).

ТОВ “Київський ББК” займає 18 % в обсязі виробництва м’яких кондитерських виробів в Україні.

Форма власності підприємства – приватна. Організаційно правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Середньосписочна кількість осіб, що працюють на підприємстві – 709 особи.

Основним видами діяльності підприємства є:

Код КВЕД 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

Код КВЕД 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (основний);

Код КВЕД 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;

Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

Код КВЕД 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;

Код КВЕД 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;

Код КВЕД 56.29 Постачання інших готових страв;

Код КВЕД 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

Вищим органом управління ТОВ “Київський ББК” є загальні збори учасників. Загальне керівництво діяльністю Товариства, за винятком вирішення питань, віднесених Статутом до виключної компетенції загальних зборів, а так само керівництво поточною діяльністю здійснюється директором. Директор призначається та звільняється з посади рішенням Загальних зборів акціонерів.

Директор керує підприємством відповідно до чинного законодавства виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності.

Технічний департамент забезпечує технічну підтримку роботи обладнання, займається комплексною механізацією та автоматизацією виробничих процесів; підвищенням технічного рівня виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції, високу якість продукції згідно з державними стандартами та технічними умовами, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Функції фінансово-економічного управління - підвищення прибутковості підприємства, вдосконалення систем контролю за фінансово- господарською діяльністю підприємства, проведення аналізу фінансових операцій підприємства з метою підвищення їх ефективності, аналіз та зниження ризиків в фінансово-господарській діяльності підприємства, планування та бюджетування діяльності підприємства, яке спрямоване на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів з метою досягнення ефективних результатів діяльності, вдосконалення роботи персоналу та вдосконалення організації виробничих процесів, забезпечення ведення бухгалтерського обліку з дотриманням єдиних методологічних засад, установлених Законами України, формування відповідно до законодавства єдиної облікової

політики товариства, своєчасне складання фінансової та податкової звітності і подання її за встановленим порядком відповідним органам.

Кадровий департамент забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства згідно стратегічних цілей розвитку підприємства, впровадження сучасних HR процесів в напрямках (оплата праці, компенсації та пільги; організація та ергономіка праці; пошук, підбор, адаптація персоналу; адміністрування кадрового діловодства; оцінка та навчання персоналу), підтримку, розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Комерційний департамент відповідає за виконання плану продажу продукції за встановленими групами та збільшення обсягів продажу, зменшення показника повернутої черстої продукції, контролює своєчасне отриманням коштів від клієнтів за продану продукцію.

Структурні підрозділи адміністративного департаменту забезпечують управління постачанням матеріально-технічних ресурсів та сировини, організацію складської діяльності, управління та контроль запасів, мінімізація неліквідних запасів.

Департамент транспортно-складської логістики забезпечує побудову ефективної системи транспортно-складської логістики, організацію ефективної, безперервної роботи транспорту з найменшими витратами та за економічно вигідними тарифами для підприємства.

Функції виробничий департаменту це організація процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні вимог нормативної документації з питань виробництва безпечної та якісної продукції, впровадження сучасних технологій виробництва, дотримання технологічної дисципліни.

Департамент розвитку розробляє стратегію та план розвитку по всім групам продукції, а саме побудова ефективної системи маркетингового менеджменту, працює над створенням та забезпеченням підприємства: конкурентоспроможними, рентабельними, креативними, виробами що користуються високим попитом, досягненням та утриманням підприємством лідируючих позицій на Україні.

Функції служба головного технолога це забезпечення високого рівня якості продукції, контроль якості продукції та сировини на відповідність вимогам діючої нормативної документації, участь в розробці нових рентабельних, конкурентоспроможних видів продукції.

Загальний обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022 рік складає 730 500 тис. грн. без ПДВ. Собівартість реалізованої продукції склала 358 170 тис. грн.

Адміністративні витрати у 2022 році склали 35 802 тис. грн. Витрати на збут – 206 965 тис. грн.

Інші операційні витрати – 23 331 тис. грн.

Прибуток до оподаткування за підсумками 2022 року склав 120 349 тис. грн.

На фінансовий стан підприємства значний вплив мають суттєві розміри дебіторської та кредиторської заборгованості.

Так, дебіторська заборгованість (поточна та довгострокова) складала: Станом на 31.12.2021 в сумі 247 190 тис. грн

Станом на 31.12.2022 в сумі 305 383 тис. грн

Таким чином дебіторська заборгованість у 2022 році збільшилась на 58 193 тис. грн, або на 23,54 %.

У структурі дебіторської заборгованості найбільшу питому вагу становить дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - 52,40 %. Також у складі дебіторської заборгованості слід виділити заборгованість за виданими авансами питома вага якої складає 25,96 % від загальної суми дебіторської заборгованості та іншу заборгованість питома вага якої складає 21,64 %.

Станом на 31.12.2021 р. довгостроковий кредит банку 10 000 тис. грн. також має довгострокові зобов'язання 6268 тис. грн та поточні короткострокові зобов'язання 2993 тис. грн. по фінансовому лізингу.

Таблиця 2.1 — Фінансовий стан підприємства характеризується наступними показниками

п/п	Показники	Станом на 31.12.21 р. (попередній період)	Станом на 31.12.22 р. (на звітну дату)	Нормативне значення
1. Показники ліквідності				
1.1	Коефіцієнт загальної ліквідності (КЛ 1)	3,52	4,05	>1
1.2	Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності (КЛ 2)	3,42	3,34	>0,6-0,8
1.3	Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності (КЛ 3)	0,29	0,44	>0
1.4	Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	225578	320923	>0
2. Показники фінансової стійкості				
2.1	Коефіцієнт фінансування	0,12	0,10	<1,0
2.2	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,70	0,74	>0,5
2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,92	0,94	>0
3. Показники рентабельності				
3.1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,24	0,24	>0
3.2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,30	0,34	>0

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Коефіцієнт загальної ліквідності, що показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань (розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства), станом на 31.12.2022 року складає 4,05 (при нормативі >1,0). Значення коефіцієнта свідчить про достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Товариство спроможне за рахунок оборотних активів погасити 100% своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності, що відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами (розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних

зобов'язань підприємства), станом на 31.12.2022 року складає 3,34 (при нормативі 0,8). Значення коефіцієнта свідчить про спроможність підприємства сплатити 100% своїх поточних зобов'язань за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності, що характеризує частину поточних зобов'язань, яка може бути сплачена негайно (розраховується як відношення грошових коштів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань), станом на 31.12.2022 року складає 0,44 (при нормативі >0). Значення коефіцієнта свідчить про спроможність підприємства погасити негайно 44% від суми поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал Компанії (розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями) станом на 31.12.2022 р. складає 320 923 тис. грн. Значення цього показника свідчить про достатність у Товариства оборотних активів для погашення поточних зобов'язань та розширення подальшої діяльності.

Коефіцієнти фінансової стійкості:

Коефіцієнт фінансування, що характеризує кількість залучених коштів на 1 грн. власних коштів підприємства (розраховується як співвідношення залучених та власних засобів), станом на 31.12.2022 р. складає 0,10 (при нормативі $<1,0$). Значення коефіцієнта свідчить про те, що станом на 31.12.2022 р. на 1 грн. власних коштів підприємства припадає 0,10 грн. залучених коштів.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії), що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність (розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства), станом на 31.12.2022 р. складає 0,74 (при нормативі $>0,5$). Значення коефіцієнту свідчить про те, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в діяльність підприємства станом на 31.12.2022 р. складає 74%. Тобто Товариство спроможне всі свої зобов'язання покрити за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності,

тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована (розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу), станом на 31.12.2022 р. складає 0,94 (при нормативі >0) . Значення коефіцієнту свідчить про те, що 6% власного капіталу Товариства капіталізоване, а 94% - використовується для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнти рентабельності:

Коефіцієнт рентабельності активів, що характеризує ефективність використання активів підприємства (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів), складає 0,24 (при нормативі >0). Значення коефіцієнту свідчить про те, що за 2022 рік на 1 грн. середньої вартості активів Товариство отримало прибуток в розмірі 0,24 грн.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства (розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу), складає 0,34 (при нормативі >0) . Значення показника свідчить про те, що за 2022 рік на 1 грн. середньої вартості власного капіталу Товариство отримало прибуток в розмірі 0,34 грн. Аналізуючи вищенаведені показники можна зробити висновок про те, що підприємство є платоспроможним та має задовільний фінансовий стан.

2.2 Аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства

Підприємство гарантує стабільність та соціальний захист своїм працівникам. У 2022 році було нараховані та сплачено заробітну плату з обов'язковими податками та ЕСВ у розмірі 160 177 тис. грн.

Підприємство надає велике значення моральному та фізичному здоров'ю своїх працівників. Мікроклімат в колективі складається на основі впровадженої етики діяльності на підприємстві. ТОВ “Київський ББК” продовжує підвищувати, як в минулі роки, кваліфікаційний рівень своїх

працівників, а насамперед працівникам комерційного департаменту, ІТР, адміністративних працівників.

Відділ менеджерів складається з 9 чоловік. Відділ називається Комерційний департамент, складається з таких підрозділів:

Управління продажу по ключовим клієнтам 2 чол. Управління продажу по роздрібним клієнтам 2 чол. Управління продажу по регіональним клієнтам 2 чол. Управління зовнішньоекономічною діяльністю 3 чол.

Матеріальна мотивація для менеджерів здійснюється за допомогою оплати праці. До бюджету компанії закладається певна сума для реалізації мети матеріальної мотивації, яку керівництво розглядає з позиції персоналу.

У система оплати праці менеджерів складається із двох основних частин – це оклад та премія. Якщо порахувати середній оклад співробітників компанії, він буде становити 15000 гривень. Премії в ТОВ “Київський ББК” розподіляються окремо кожному співробітнику за виконаним планом та відділом. У розмірі 10% від окладу виплачується премія виконання плану, 25% - його перевиконання, якщо відсутні незадоволені клієнти, то співробітник додатково отримує премію у вигляді 5%. Якщо ж працівник порушить правила внутрішнього трудового розпорядку, його компенсують на 15%

Таблиця 2.1 – Структура матеріальної винагороди менеджерів ТОВ “Київський ББК”.

Показник	Процент від окладу	Загалом
Виконання плану	+10%	+40%
Перевиконання плану	+25%	
Відсутність незадоволених клієнтів	+5%	
Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	-15%	-15%

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Принципи того, як визначаються розміри премій кожного співробітника відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.2 — Принципи визначення розмірів преміальних виплат конкретного працівника

Вид винагороди	Підстава для виплат	Підстава для визначення розміру виплат
Премії з фонду керівника підприємства	Відомість з прізвищами та персональними сумами виплат	Рішення керівника по розподілу Фонду керівника між співробітниками
Премії за перевиконання плану	Наказ о премії через виконання плану	Фіксоване Положення по виплаті заробітної плати
Одноразові премії	Наказ о премії	Рішення керівника підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства на ТОВ “Київський ББК” видно з 2019 року, коли було розроблено бонусну програму для менеджерів з продажу продукції. Також кількість співробітників збільшено з 2019 році(3 чол.) до 2022 року (9 чол.).

Проаналізуємо загальну таблицю головних даних динаміки збільшення прибутку та % для стимулювання менеджерів в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства на ТОВ “Київський ББК”

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Динаміка,%
Чистий прибуток, тис.грн.	61919	58854	72735	98484	72998
Кількість менеджерів на підприємстві	3	5	7	9	6
Кількість зза виконання плану % бонусу	10%	35%	25%	25%	28%

Джерело: розроблено автором за даними [30; 29; 28; 27]

Динаміка показала, що бонуси для менеджерів та стимулювання їх праці досить ефективно впливає на кінцевий результат підприємства, Але в 2020 році був помилково великий відсоток для менеджерів, що зіграв на зниження прибутку.

Головна проблема, з якою стикається ТОВ “Київський ББК” - це велика плинність кадрів менеджерського складу. Тому доцільно було провести аналіз мотивів та стимулів менеджерів на ТОВ “Київський ББК”.

Оплата праці, яка застосовується у ТОВ “Київський ББК” має кілька переваг. Вона гарантує постійний дохід співробітнику, а з погляду фабрики, дана оплата праці може досягти простоти в управлінні з меншою плинністю кадрів.

“Київський ББК” поєднуються переваги двох систем, то кондитерська фабрика набуває шансу зв'язати змінну заробітну плату з великим спектром матеріальних цілей..

У цій системі оплати праці раціонально було б виділити один істотний недолік - це те, що система мотивації не спрямована на співпрацю колег між собою. Мотивація, що працює, повинна працювати таким чином, щоб створити об'єднання колективу, а не його роз'єднання, як у рамках відділів, так і компанії в цілому. Вона має стимулювати працівників на співпрацю між собою, прибираючи конфлікти.

Далі проаналізуємо аспекти нематеріальної мотивації у ТОВ “Київський ББК” Вона включає декілька аспектів, а саме це моральне стимулювання і стимулювання через інформаційну політику.

На даний момент в ТОВ “Київський ББК” працюють методи морального стимулювання, якими є: різноманітні заохочення керівництва – це усні та письмові подяки, також застосовуються дисциплінарні стягнення, вони можуть бути як усними, так і письмовими.

Освіта соціальної думки лише на рівні працівників ТОВ “Київський ББК” у руслі збільшення прихильності до організації виявляється у першу чергу, через інформаційну політику. Збори трудового колективу, різні інформаційні стенди на території ТОВ “Київський ББК”, наради керівників вищої ланки у генерального директора все це є важливими способами, які формуватимуть громадську думку.

Також кадрова політика ТОВ “Київський ББК” є однією з важливих складових, яка використовується з метою підвищення трудової мотивації співробітників. Вона, як правило, відображається в Правилах внутрішнього трудового розпорядку та окремих пунктах трудового договору. Стимулюючий ефект кадрової політики полягає у вдосконаленні прихильності працівників до

ТОВ “Київський ББК”, скріпленні трудової дисципліни, утриманні системи мотивації на належному рівні. А, щоб оцінити мотивацію праці персоналу з позиції неекономічних чинників, проведемо дослідження взаємовідносин колективу, і навіть сприйняття працівниками своєї праці.

Для того, щоб вивчити мотивацію працівників, було проведено анкетування, участь у якому взяло 55 осіб (+9 чоловік менеджерського складу), що становить 100% від загальної чисельності співробітників відділу менеджменту. Опитувальник складався з питань, які розбиті на кілька блоків. Оцінювалися як задоволеність працівників роботою, і міжособистісні відносини у колективі.

Усі присутні на своїх робочих місцях працівники були проанкетовані, їх результати опрацьовано.

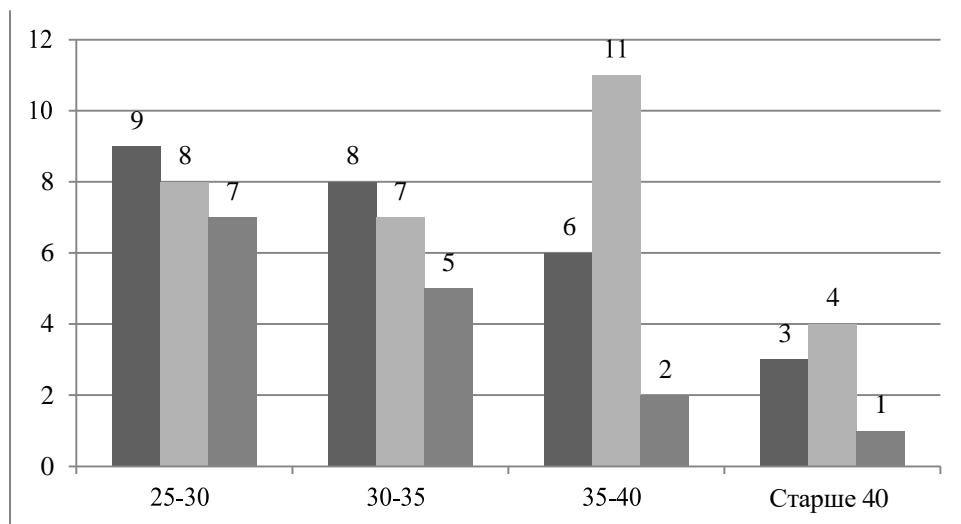


Рис.2.1. Відношення працівників ТОВ “Київський ББК” до робочих обов'язків

Джерело: розроблено автором за даними [27]

З таблиці 2.1 видно, що з основної частини менеджерів ТОВ “Київський ББК” робота займає дуже важливе місце у тому житті, головніше особистого життя чи одному рівні із нею. Але, вагома частка співробітників вважає, що особистий час пріоритетніший за роботу. Так зазначили 26 людей. Для кожного шостого працівника робота важливіша за особистий час. Так зазначили 15 людей. Результати анкетування, що відображає задоволеність менеджерів їх роботою у ТОВ “Київський ББК”, анкетування лише менеджерського складу представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Задоволеність роботою менеджерів ТОВ “Київський ББК”

Характер відповідей	Особистий час для мене більш важливий, ніж робота	
	Кількість, чол..	Уд.вага, %
Так	3	33,3
Не зовсім	3	33,3
Ні	1	11,1
Всього	9	100

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Відповідь менеджерів вражає, та підтверджує не досконалість стимулюючої системи на ТОВ “Київський ББК”. Один менеджер зовсім відповів «Ні», бо це новий співробітник, який сказав, що план для «бонусів» та додаткових премій ТОВ “Київський ББК” виставляє «нереальний» для втілення. «Старі» менеджери його виконують, бо мають вже довгострокові контракти, для нових менеджерів ще важко, та дуже повільно. Поки новий співробітник вийде на певний рівень бонусів.

Розглянемо на рис.2.2. опитування психологічного стану відділу менеджерів.

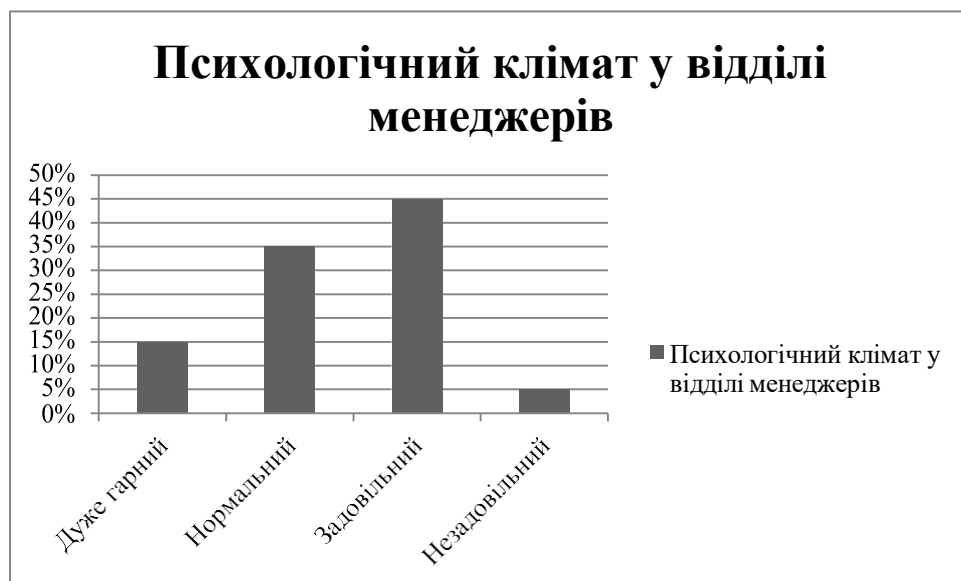


Рис.2.2 Оцінка психологічного клімату у колективі

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Отже, психологічний стан у відділі менеджерів напружений. Відбувається внутрішня конкуренція, та немає певного колективного результату. Немає адаптаційного періоду для нових менеджерів. Є помилки в системі стимулювання, що призводить до постійної зміни персоналу менеджерів. В ТОВ “Київський ББК” немає чіткої системи та статуту ведення стимулювання менеджерів підприємства, це призводить до неможливості довгострокового планування прибутку, та помилок при преміюванні.

2.3 Оцінка бонусної програми на підприємстві ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ББК»

З 2022 року ТОВ “Київський ББК” переглянув загальну систему роботи підприємства. Війна з РФ внесла свої певні корективи о роботи підприємства.

Нова система є ще недосконалою, але вона включає в себе такі розділи:

Бонус за продаж для менеджерів

Бонус за прибуток чи дохід для менеджерів

Бонуси за досягнення показників якості.

Визначимо, що кожна система включає для менеджерів ТОВ “Київський ББК”.

Бонус за продаж для менеджерів

Найпростіший і очевидніший варіант на перший погляд для ТОВ

“Київський ББК”, але і тут є прорахунки. Бонуси за конкретне досягнення цілей хороші з кількох причин: це просто, це зрозуміло, легко вважати. Але! Є нюанси на ТОВ “Київський ББК”: немає програмного забезпечення на підприємстві для розрахунку рентабельності кожної угоди, щоб бонусна система не створювала зайвого фінансового навантаження на ТОВ

“Київський ББК”. Бонус може бути абсолютним чи відносним, тобто фіксованою сумою чи відсотком. На підприємстві ТОВ “Київський ББК”. Постійно змінюють %, бо не можуть спланувати прибуток. Якщо сума фіксована, вищий фінансовий ризик при закритті угод з невеликим чеком. Якщо бонус — це відсоток, треба визначитися, чи буде сума рахуватися від доходу або

від прибутку. Продаж - поняття розтягне. Є дебіторська заборгованість за угодою, і тут ТОВ “Київський ББК”. Не може визначити коли виплачувати бонуси, за фактом оплати, чи створеним договором. Якщо період ухвалення рішення перед покупкою довгий, потрібно розібратися з атрибуцією. Одного ліда обробляють завжди 2 менеджера ТОВ “Київський ББК”: наприклад, спочатку людина отримує дзвінок з вихідного відділу, потім дзвонить сам і потрапляє на менеджера з вхідних дзвінків і з ним укладає угоду. Іноді шлях може бути ще довшим. Модель атрибуції вимагає наявності трекінгу у комунікації з клієнтом та системи ідентифікації клієнтів загалом, щоб простежити цю історію взаємодій. У результаті важливо вирішити, хто і як отримуватиме бонус, якщо клієнт взаємодіяв з різними менеджерами перед укладенням угоди.

Бонус за прибуток чи дохід для менеджерів ТОВ “Київський ББК”.

Важливо розуміти при розробці бонусної системи ТОВ “Київський ББК” для менеджерів з продажу:

ТОВ “Київський ББК”: не завжди розуміє, що робити в прикордонних випадках, коли менеджер досяг результату на межі або, навпаки, не дістав до наступного кроку кілька відсотків/тис.грн.. Наприклад, наступний крок – 10000 тис.грн., менеджер згенерував за період 9950 тис.грн.. Повинна бути схема на ТОВ “Київський ББК”:

Бонус завжди краще рахувати від прибутку: з одного боку це складніше розрахувати та прозоро пояснити менеджеру, з іншого — це виключає фінансові накладки за рахунок інших операційних та інвестиційних витрат, на які потім розходиться дохід. З іншого боку, ви завжди можете порахувати стабільну частку прибутку при отриманні певного доходу та тримати бонусну систему у цих рамках;

Як рахувати бонус. Це важливо, адже деякі угоди можуть укладатися наприкінці одного місяця, а оплата за них надходить уже наступного місяця. Те саме стосується і кварталів. Потрібно визначити чіткі межі, як ви визначаєте цей розподіл досягнень за періодами;

Бонуси за досягнення показників якості.

До якісних показників належить ТОВ “Київський ББК”: , наприклад, задоволеність клієнтів. Але, звичайно, важливо розуміти, що для розробки бонусної системи для менеджера навіть задоволеність клієнтів міряється у конкретних цифрах.

Отже, бонусна система ТОВ “Київський ББК”: має безліч недоліків, тобто немає автоматизації та чіткого регламенту стимулювання та бонусування менеджерів на ТОВ “Київський ББК”:

При розробці подібних мотиваційних програм для менеджерів ТОВ “Київський ББК”: важливо визначити точку А (які показники на підприємстві зараз), визначити норму (які показники вважати базовим мінімумом) та цільові показники (які цілі хоче ТОВ “Київський ББК”: досягти). Наприклад, якщо зараз рівень задоволеності клієнтів нижчий від середнього, то спочатку потрібно підняти його до норми, а потім уже працювати над розвитком лояльності або підвищенням кількості бренду ТОВ

“Київський ББК”. Також ТОВ “Київський ББК”: потрібно працювати над утриманням менеджерів на підприємстві, та розробляти програму адаптації та допомоги новим співробітникам в менеджерському відділі.

ТОВ “Київський ББК” необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити та удосконалити принципи оптимального стимулювання менеджменту;
- необхідність вдосконалення системи стимулів ТОВ “Київський ББК”;

Розділ 3.

Удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”

3.1. Шляхи удосконалення управління корпоративного управління

Виходячи з головних недоліки в роботі системи стимулювання менеджерів на ТОВ “Київський ББК”, треба розробити рекомендації щодо оптимізації менеджерських стимулів для підвищення ефективності корпоративного управління ТОВ “Київський ББК”.

Для оптимізації менеджерських стимулів та підвищення ефективності корпоративного управління Кондитерської фабрики можна запропонувати такі рекомендації:

Встановити систему преміювання за досягнення ключових показників виробничої та фінансової діяльності, таких як обсяг продажів, зниження витрат, збільшення прибутку тощо.

Впровадити систему бонусів та премій за досягнення цільових показників якості продукції, рівня обслуговування клієнтів та задоволеності персоналу.

Впровадити програму мотивації працівників на основі результатів, яка передбачає можливість отримання акцій або часток у компанії при досягненні певних цілей.

Забезпечити прозорість та об'єктивність системи стимулювання, щоб співробітники розуміли, які дії призведуть до отримання бонусів та премій.

Провести регулярні огляди та аналізи ефективності системи стимулювання з метою її постійної оптимізації та адаптації до умов ринку і бізнесу, що змінюються.

Забезпечити баланс між індивідуальними та командними цілями, заохочуючи співпрацю та взаємодію між різними відділами та рівнями управління. Забезпечити навчання та розвиток персоналу як частину програми мотивації, щоб співробітники могли підвищувати свої професійні навички та компетенції.

Створити відкриту та підтримуючу атмосферу в компанії, де співробітники почуваються цінними та мотивованими до досягнення спільних цілей.

Регулярно збирати зворотний зв'язок від працівників про систему стимулювання та вносити відповідні корективи для покращення її ефективності та ефективності управління.

Підтримувати відкритий діалог зі співробітниками та залучати їх до процесу розробки та покращення системи стимулювання, щоб вона була максимально адаптована до потреб та очікувань персоналу.

Розробимо програму стимулювання на основі запропонованих рекомендацій для підвищення корпоративного управління ТОВ

“Київський ББК” за певними кроками:

Мета стимулювання:

- збільшення обсягу продажів.
- зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.
- Збільшення прибутку.
- підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів.
- розвиток персоналу та покращення його професійних навичок.

Елементи системи стимулювання: 1.Фінансові стимули:

- застосування системи преміювання за досягнення цільових показників.
- виплата бонусів та премій за перевищення планових показників.
- надання акцій чи часток у компанії за особливі досягнення.

Нематеріальні стимули:

- публічне визнання та заохочення найкращих співробітників.
- можливості кар'єрного зростання та розвитку.
- участь у проектах та програми навчання та розвитку.

Принципи та особливості системи стимулювання:

- прозорість: співробітники мають чітко розуміти критерії та умови отримання стимулів.
- справедливість: стимули мають бути пропорційними досягненням та зусиллям співробітників.
- гнучкість: система має бути адаптована до конкретних потреб та особливостей бізнесу.

– зворотній зв'язок: регулярні огляди та аналізи ефективності системи, а також збирання зворотного зв'язку від співробітників для її покращення.

Інструменти реалізації:

– створення спеціального комітету або робочої групи для розробки та впровадження системи стимулювання.

– розробка та впровадження інформаційної системи для відстеження та аналізу результатів роботи та досягнень співробітників.

– проведення тренінгів та навчальних заходів для персоналу за правилами та принципами роботи з новою системою стимулювання.

Це дозволить ТОВ “Київський ББК” створити ефективну систему стимулювання, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню результативності корпоративного управління.

Для вдосконалення принципів оптимального стимулювання управління кондитерської фабрики можна розглянути наступні кроки див. табл. 3.1.

Таблиця 3.1—Вдосконалити принципи оптимального стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК”

Принцип	Опис
Аналіз поточних стимулюючих механізмів	Проведення аналізу існуючих систем стимулювання, включаючи оцінку їх ефективності, переваг та недоліків
Визначення ключових показників продуктивності	Виділення основних показників продуктивності, що впливають на результативність роботи персоналу та досягнення цілей фабрики
Розробка гнучких систем стимулювання	Створення гнучких систем стимулювання, які можуть адаптуватися до умов і потреб бізнесу, що змінюються, включаючи можливість преміювання за досягнення цілей і результатів
Використання мотиваційних програм	Розробка та впровадження мотиваційних програм, спрямованих на стимулювання високої продуктивності та досягнення стратегічних цілей фабрики, включаючи винагороду за досягнення ключових показників та результатів
Навчання та розвиток персоналу	Проведення навчання та розвитку персоналу, включаючи тренінги з лідерства, управління часом, комунікаційним навичкам та іншим аспектам професійного зростання, що може сприяти підвищенню мотивації та результативності роботи
Відстеження та аналіз результатів	Встановлення системи відстеження та аналізу результатів стимулювання, щоб регулярно оцінювати ефективність застосовуваних методів та вносити коригування за потреби

Створення позитивної корпоративної культури	Просування позитивної корпоративної культури, включаючи заохочення співпраці, інновацій, відповідальної поведінки та досягнення спільних цілей, що може сприяти створенню мотивуючого робочого середовища.
Залучення співробітників у процес прийняття рішень	Стимулювання участі співробітників у процесі прийняття рішень та заохочення ініціативності, творчості та пропозицій щодо покращення процесів роботи та результатів фабрики

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Ці кроки можуть допомогти удосконалити принципи оптимального стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК” та сприяти підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

3.2. Створення нової системи корпоративного управління та стимулювання менеджерів ТОВ “Київський ББК”

На цьому етапі треба розглянути два напрями моделі ефективного стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК”. Для ефективного стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК”. Можна запропонувати дві сучасні моделі:

- модель самореалізації;
- модель співучасті.

Давайте розглянемо обидві моделі - модель саморозвитку та модель співучасті - і проаналізуємо їхню застосовність для ефективного стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК”:

Модель саморозвитку:

Основні принципи: Має на увазі активну участь менеджерів у процесі свого особистого та професійного розвитку. Менеджери самі визначають свої цілі, розробляють плани самовдосконалення та беруть участь у навчальних програмах.

Переваги для ТОВ “Київський ББК”:

- підвищення мотивації та самодисципліни співробітників.
- розвиток лідерських якостей та самостійності у менеджерів.
- адаптивність до умов ринку і технологій, що змінюються. Недоліки для ТОВ “Київський ББК”.

- вимагає часу та ресурсів на організацію навчальних заходів та підтримку саморозвитку співробітників.

- можуть виникати відмінності в рівні самомотивації та самоорганізації у різних менеджерів.

Модель співучасті:

Основні принципи: Включає активну участь менеджерів у процесі прийняття рішень, планування та управління. Менеджери беруть участь в обговоренні стратегічних цілей, розробці планів дій та вирішенні поточних проблем.

Переваги для ТОВ “Київський ББК”:

- підвищення відповідальності та прихильності співробітників до досягнення спільних цілей.

- максимальне використання знань та досвіду менеджерів у процесі прийняття рішень.

- сприяє створенню відкритої та довірчої робочої атмосфери.

Недоліки для ТОВ “Київський ББК”

- може призвести до затягування процесу прийняття рішень через консенсус.

- потребує високого рівня комунікацій та координації між учасниками процесу.

Обидві моделі спрямовані на активну участь менеджерів у процесі управління та розвитку ТОВ “Київський ББК”, але кожна з них має свої особливості та переваги залежно від специфіки організації.

Для ТОВ “Київський ББК”, де ключовими є інновації та адаптивність до змін ринку, більш відповідною моделлю стимулювання може бути модель саморозвитку. Вона дозволить менеджерам активно розвивати свої навички та знання, що у свою чергу сприятиме ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей компанії.

Для більш наочного огляду цих моделей розглянемо таблицю 3.2

Таблиця 3.2 —Порівняння двох моделей, модель саморозвитку та модель співучасті

Параметр	Модель саморозвитку	Модель співучасті
Основна ідея	Розвиток навичок та компетенцій	Залучення до процесу прийняття рішень та управління
Основні методи	Навчання, тренінги, моніторинг	Формування комітетів, наради, стимулювання ініціативи
Переваги	Розвиток особистості та професійних навичок	Залучення до вирішення ключових питань, покращення комунікації та колективної роботи
Обмеження	Потребує часу та фінансових витрат	Може призвести до більш повільного прийняття рішень через необхідність консенсусу
Приклади заходів	Проведення тренінгів, навчання на курсах, індивідуальний кар'єрний план, програма кар'єрного зросту на посаді	Формування робочих груп, проведення загальних нарад, стимулювання пропозицій та ініціатив

Джерело: розроблено автором за даними [19]

1. Головним напрямом для розробки та подальшого обрахунку в моделі саморозвитку вважаємо саме «кар'єрне зростання для менеджерів». Для того, щоб визначити ряд заходів з розробки та вдосконалення системи кар'єрного зростання і професійного розвитку менеджерів в ТОВ «Київський ББК», було проведено попереднє опитування частини співробітників (в основному керівники і фахівці відділів). Дане опитування дозволить виявити проблеми управління співробітниками ТОВ «Київський ББК». Результати опитування були взяті за основу при розробці індивідуальної програми кар'єрного зростання і професійного розвитку менеджерів ТОВ «Київський ББК». Було проведено дослідження по основних питаннях кар'єрного і професійного розвитку за рівнями. Результати опитування викладені в таблиці 3.3.

2. Дане опитування показало, що:

3. Існування можливості кар'єрного росту оцінили помірно, так як з 31 опитаних, 67% вважають, що в ТОВ «Київський ББК» можливо побудувати кар'єру, а 33% не бачать перспектив взагалі.

Таблиця 3.3 — Рівні кар'єрного та професійного розвитку менеджерів ТОВ “Київський ББК”

Опитування	Високий рівень	Помірний рівень	Низький рівень
Існування можливості кар'єрного росту		+	
Пріоритет індивідуального плану кар'єрного розвитку			+
Планування кар'єри на 10 років вперед		+	
Рівень контролю за кар'єрним розвитком співробітників			+

Джерело: Створено автором на підставі опитування 31 осіб (в тому числі весь менеджерський склад), в основному фахівці і керівники відділів)

4. Пріоритет індивідуального плану кар'єрного розвитку, його оцінка показала низький рівень, так 89% з опитаних відповіли, що ТОВ “Київський ББК” не застосовує індивідуальний план кар'єрного розвитку для спеціалістів заводу. Якщо і відбуваються переміщення і ротації, то в не плановому порядку.

5. Планування кар'єри на 10 років вперед, тут відповіді були майже аналогічні першому питанню тестування, і 65% опитаних планують роботу і професійний розвиток в ТОВ “Київський ББК”. Але з головних проблем виділяють недосконалість нормативно-правової бази, і самої системи управління кар'єрою на підприємстві.

6. Рівень контролю за кар'єрним розвитком співробітників. Так як в ТОВ “Київський ББК” немає чіткої системи і програми побудови кар'єрного і професійного розвитку спеціалістів фабрики, тому даний пункт і оцінений досить низько.

Але потрібно відзначити, що всі співробітники і фахівці ТОВ “Київський ББК” приймають повністю норми і цінності установи, що служить гарним показником при адаптивності і високою керованістю.

Ефективність діяльності ТОВ “Київський ББК” пов'язана не тільки з якісним і кількісним складом персоналу, а й від самого процесу управління професійним досвідом і потенційними можливостями співробітників.

Головне завдання при побудові програм управління кар'єрою в ТОВ “Київський ББК”, це те щоб правильно використовувати і направляти потенціал співробітників для досягнення загальних цілей і завдань підприємств

Тому для вирішення виявлених проблем необхідно розробити ряд заходів для вдосконалення системи управління кар'єрою менеджерів підприємства, розробити індивідуальний план професійного розвитку.

Потрібно відзначити такі показники як: продуктивність, результативність, інтенсивність праці, дотримання трудової дисципліни, своєчасність і оперативність виконання обов'язків і розпоряджень.

Основа кар'єрного просування і професійного розвитку в ТОВ “Київський ББК”, їх підвищення результативності та ефективності діяльності включає в себе різні сучасні методи і форми управління, які і забезпечують високий рівень трудової діяльності, за допомогою розвитку і повного використання потенціалу менеджерів підприємства.

Розглянемо індивідуальний план кар'єрного росту менеджерів ТОВ “Київський ББК” і його взаємозв'язок з іншими кадровими технологіями (рис.3.1).



Рис.3.1. Взаємозв'язок кар'єрного зростання з іншими кадровими технологіями ТОВ “Київський ББК”

Джерело: (створено автором)

Головний результат який буде досягнутий при вдосконаленні системи управління кар'єрою і професійним розвитком менеджерів:

- скорочення періоду адаптації як нових співробітників, так керівників;

- розвиток управлінських кадрів;
- підвищення професійної мобільності менеджерів, мотивації, задоволеності працею;
- зниження плинності кадрів; зростання результативності і ефективності праці та ін. Програма індивідуального планування кар'єрного зростання включає сприяння професійному розвитку і посадового росту менеджерів ТОВ

“Київський ББК”. Згідно сформованої мети і завдань побудови кар'єрного росту менеджерів ТОВ “Київський ББК”, розробимо кожен етап окремо (рис. 3.2-3.3).

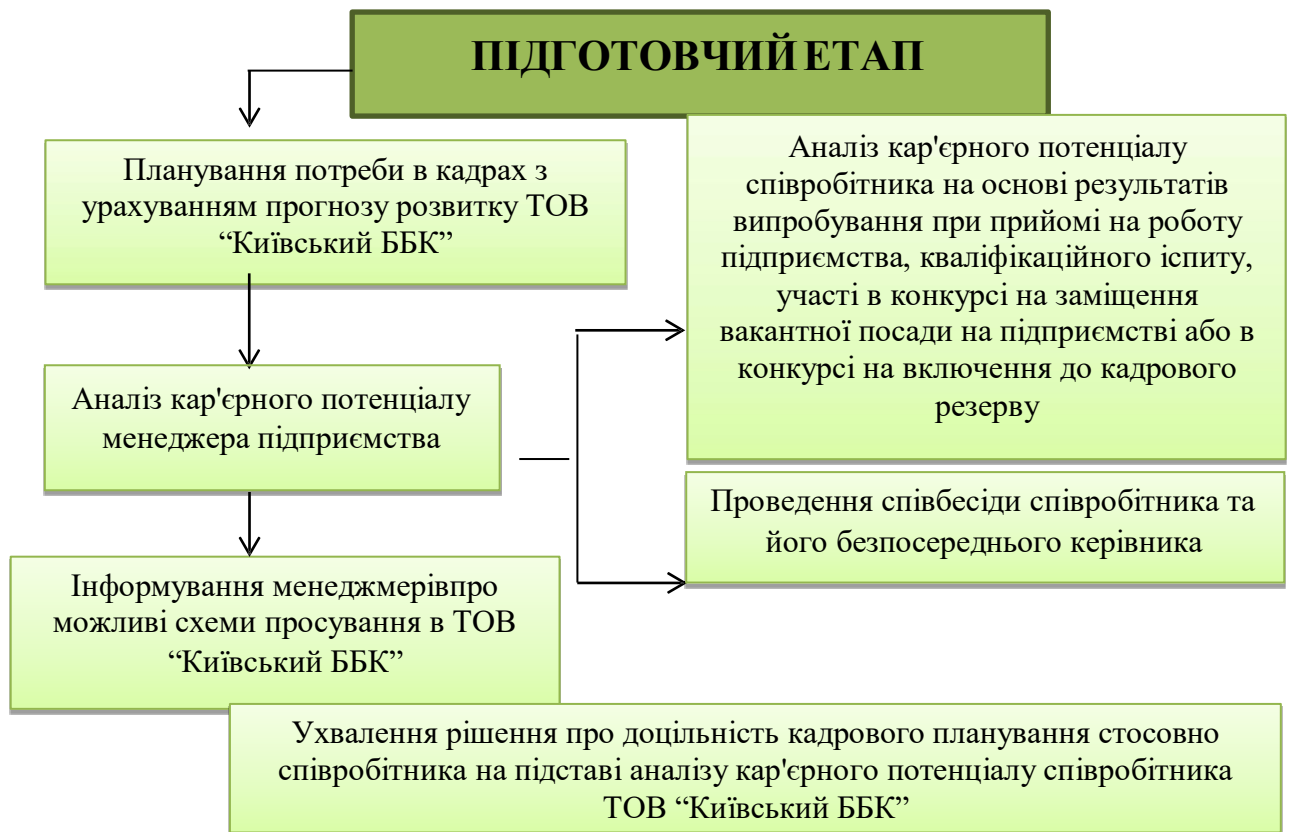


Рис.3.2 Підготовчий етап планування кар'єрного росту для менеджерів ТОВ “Київський ББК”

Джерело: (створено автором)

Завдання програми:

- Можливість досягти чітких зв'язків з цілями менеджера ТОВ “Київський ББК”;
- Розробка чітких позицій кар'єрного розвитку, які використовуються при вирішенні кар'єрних питань;

- Повноцінне вивчення кар'єрного потенціалу менеджера підприємства;
- Напрями кар'єрного росту, які задовольняли потребу в професійному персоналі ТОВ “Київський ББК” при виникненні в цьому необхідності.

Даний етап дозволить провести належні дослідження, зібрати необхідну інформацію про менеджера та їх потенціал. Дасть можливість виділити основні показники кожного менеджера і провести їх динаміку. Що дозволить побачити ефективність роботи менеджера і його особисті результати діяльності в ТОВ “Київський ББК”.



Рис. 3.3. Етап розробки при плануванні кар'єрного зростання менеджера ТОВ “Київський ББК”

Джерело: (створено автором)

На основі запропонованих даних і проведеної аналітичної роботи (підготовчий етап), можна розглядати механізм розробки самої програми

кар'єрного зростання. Складати індивідуальні плани для визначених співробітників (згідно їх показниками), складати схеми подальшої роботи. Ставити перед співробітником нові завдання і плани.

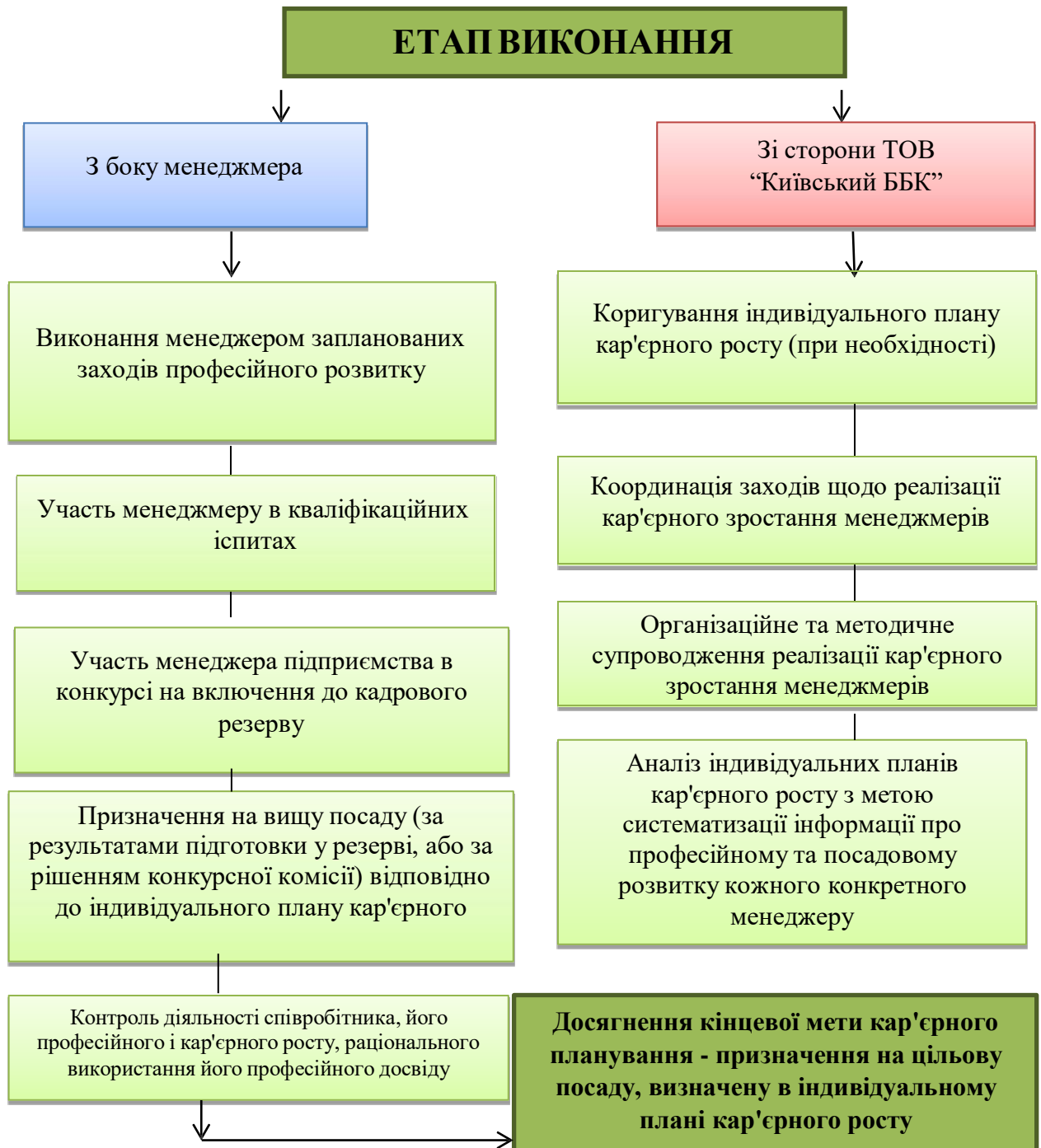


Рис. 3.4. Етап виконання при планування кар'єрного зростання менеджера ТОВ "Київський ББК"

Джерело: (створено автором)

На етапі виконання (рис.3.4) розділимо функції самого менеджера підприємства та обов'язки ТОВ "Київський ББК", які повинні сприяти виконанню індивідуального плану кар'єрного росту менеджерів. Даний етап

характеризується значною відповідальністю, як перед співробітником підприємства, так і перед підприємством. Формування чіткої системи і механізмів управління кар'єрою менеджерів ТОВ “Київський ББК” дозволить забезпечити результативність кар'єри менеджерів виключно за рахунок професіоналізму, особистісних якостей і результатів діяльності.

Розроблена програма індивідуального плану кар'єрного розвитку сприятиме зменшенню розбіжностей при прийнятті управлінських рішень, які пов'язані з професійним зростанням і переміщення кадрів за посадами управлінців ТОВ “Київський ББК”, дозволить вийти на новий рівень виконання обов'язків та функціональних завдань менеджерами підприємства, а також захистить підприємство від непрофесіоналів.

Для покращення системи драйверів впливу корпоративної культури на вибір менеджерських стимулів та їх ефективність на ТОВ “Київський ББК” пропонується наступний підхід рис.3.5:



Рис.3.5. Схема покращення системи драйверів впливу корпоративної культури на вибір менеджерських стимулів та їх ефективність на ТОВ “Київський ББК”

Джерело: (створено автором)

Ці схеми представляють послідовність кроків та взаємозв'язок між ними у процесі розробки та реалізації системи стимулювання менеджменту ТОВ “Київський ББК”.

Регулярний моніторинг ефективності системи стимулювання з урахуванням зворотного зв'язку від менеджерів та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Внесення корективів та адаптація системи стимулювання відповідно до умов і потреб менеджменту, що змінюються. Цей підхід дозволить створити ефективну систему стимулювання менеджменту, що враховує специфіку кондитерської фабрики та особливості її корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Згідно головним питання на початку дипломного дослідження, в роботі виконано:

1. Розглянуто теоретичні основи менеджерських стимулів та корпоративного управління. Теоретичні основи менеджерських стимулів та корпоративного управління є комплексним підходом до створення ефективної системи мотивації персоналу та управління організацією. Основні принципи включають:

Мотиваційні теорії: Вивчення класичних та сучасних теорій мотивації, таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, теорія двофакторної мотивації Херцберга та ін., для розуміння основних мотиваційних факторів та потреб персоналу.

Системи винагороди: Розробка гнучких систем винагороди, що включають фінансові та нефінансові стимули, бонуси, премії, можливості кар'єрного зростання та особистого розвитку, а також врахування індивідуальних переваг та потреб співробітників.

Корпоративна культура та цінності: Формування та підтримання позитивної корпоративної культури, заснованої на загальних цінностях, принципах та цілях організації, що сприяє підвищенню рівня мотивації, залученості та ефективності роботи співробітників.

Управлінські практики: Застосування сучасних методів управління персоналом, таких як встановлення індивідуальних цілей та планів розвитку, проведення регулярних зворотних зв'язків та оцінок результатів, стимулювання співучасті та активної участі персоналу у прийнятті рішень.

Адаптація до умов підприємства: Облік специфіки та особливостей конкретної організації, її бізнес-моделі, ринкової позиції, конкурентних переваг та викликів для розробки оптимальної системи стимулювання та управління персоналом.

Загалом успішна реалізація менеджерських стимулів та корпоративного

управління потребує глибокого розуміння теоретичних засад, адаптації їх до конкретної ситуації на підприємстві та постійного моніторингу та коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. На прикладі ТОВ “Київський ББК” досліджено менеджерські стимули та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”. Товариство з обмеженою відповідальністю “Київський ББК” є виробником м’яких кондитерських виробів (тортів, тістечок). ТОВ “Київський ББК” займає 18 % в обсязі виробництва м’яких кондитерських виробів в Україні.

3. Проведено оцінку корпоративного управління на підприємстві. Аналіз впливу менеджерських стимулів на ефективність управління підприємства на ТОВ “Київський ББК” видно з 2019 року, коли було розроблено бонусну програму для менеджерів з продажу продукції. Також кількість співробітників збільшено з 2019 році (3 чол.) до 2022 року (9 чол.).

Динаміка показала, що бонуси для менеджерів та стимулювання їх праці досить ефективно впливає на кінцевий результат підприємства, Але в 2020 році був помилково великий відсоток для менеджерів, що зіграв на зниження прибутку.

Головна проблема, з якою стикається ТОВ “Київський ББК” - це велика плинність кадрів менеджерського складу. Тому доцільно було провести аналіз мотивів та стимулів менеджерів на ТОВ “Київський ББК”.

4. Розглянута бонусна програма на підприємстві ТОВ “Київський ББК”. Бонусна система ТОВ “Київський ББК”: має безліч недоліків, тобто немає автоматизації та чіткого регламенту стимулювання та бонусування менеджерів на ТОВ “Київський ББК”:

При розробці подібних мотиваційних програм для менеджерів ТОВ “Київський ББК”: важливо визначити точку А (які показники на підприємстві зараз), визначити норму (які показники вважати базовим мінімумом) та цільові показники (які цілі хоче ТОВ “Київський ББК”: досягти). Наприклад, якщо зараз рівень задоволеності клієнтів нижчий від середнього, то спочатку потрібно підняти його до норми, а потім уже працювати над розвитком лояльності або підвищенням кількості бренду ТОВ

“Київський ББК”. Також ТОВ “Київський ББК”: потрібно працювати над утриманням менеджерів на підприємстві, та розробляти програму адаптації та допомоги новим співробітникам в менеджерському відділі.

ТОВ “Київський ББК” необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити та удосконалити принципи оптимального стимулювання менеджменту;

- необхідність вдосконалення системи стимулів ТОВ

“Київський ББК”;

5. Проведено удосконалення системи управління менеджерських стимулів та корпоративного управління на ТОВ “Київський ББК”. Визначено шляхи удосконалення управління корпоративного управління.

6. Заходи для ефективного стимулювання менеджерів для ТОВ “Київський ББК”:

- розробка гнучких систем винагород, що включають фінансові премії, бонуси та можливості кар'єрного зростання.

- впровадження індивідуальних цілей та планів розвитку для кожного менеджера з урахуванням їх потреб та мотиваційних факторів.

- інтеграція стимулів з цінностями та цілями кондитерської фабрики, щоб забезпечити відповідність мотиваційних програм корпоративній культурі.

- регулярний моніторинг ефективності програм стимулювання з подальшою адаптацією та коригуванням відповідно до умов, що змінюються.

7. Розроблені моделі для менеджерів ТОВ “Київський ББК”:

- модель саморозвитку, спрямована на заохочення особистого та професійного зростання менеджерів через навчання, тренінги та розвиток навичок. модель співучасті, що стимулює активну участь менеджерів у процесі прийняття рішень, розвитку та впровадження нових ідей, а також підвищення відповідальності за результати.

8. Очікуваний ефект для ТОВ “Київський ББК”:

- підвищення мотивації та ефективності роботи менеджерів за рахунок стимулювання їхнього особистого та професійного розвитку.

- поліпшення рівня участі та залучення менеджерів у життя

підприємства, що сприяє підвищенню якості процесів та результатів.

- встановлення позитивного корпоративного клімату та культури, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та залученню нових фахівців.

- збільшення конкурентоспроможності кондитерської фабрики на ринку за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів та підвищення рівня управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С.М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 273-278.
2. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
3. Володавчик В. С. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. Імідж сучасного педагога, 2021. № 1, С. 63-67.
4. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2017. - №3-4. – С. 90-91.
5. Держкомстат України. URL: <http://kr.ukrstat.gov.ua/web.htm>
6. Дубовий А. М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. Управління міжнародним бізнесом: тези доп. наук.-практ. конф. ТНЕУ, Тернопіль, 2021., с. 66-70.
7. Євтушенко В. А., Кудінова М. М. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с.
8. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
9. Закапко О. І., Пащенко О. С. Корпоративна культура як важливий інструмент управління підприємством. Тези доп. наук.-практ. конф. ЗТУ, Запоріжжя, 2020., с. 74
10. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218-234.

11. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна Економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 28.04.2022).

12. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 19. С.103-108.

13. Конспект лекцій з дисципліни Корпоративне управління для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). – Х.: НФаУ. – 2018. – 295 с.

14. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна Економіка. 2020.

№11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 29.04.2022).

15. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. (2019). Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 200, 174-183.

16. Кубарев І.В. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури//Менеджмент, Логістика, Маркетинг//– 2017. – № 4. – С. 75-81.

17. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 3, 2, 56 – 64.

18. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності Kernel: вебсайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>

19. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. (2019). Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 7, 13–16.

20. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 163 с.

21. Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.

22. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 47. С. 133-136

23. Янковська В. А., Галдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу. Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2021. №53. С. 115-119.

24. H. Kryshstal, I. Kalina, N.Shuliar, T.Kapeliushna, M.Martynenko, Ingram Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 1, pp. 139–144. (Scopus)

25. Господарський кодекс України (2022) Верховна Рада України; Кодекс України [Господарський кодекс України] № 436-IV 16.01.20003. редакція від 19.08.2022, підстава – 2479-IX. (українською)

26. Кришталь Г., Калина І., Шуляр Н., Капелюшна Т., Мартиненко М. (2022) Інграм-тренди розвитку фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур у період карантинних обмежень [Ingram Trends of development financial and господарська діяльність підприємницьких структур у період карантинних обмежень. Науковий вісник Національного Гірничого Університету, № 1, С. 139–144.

27. Звіт про фінансовий стан “Київський ББК” URL:

<https://kyivbkk.com/ru/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 10.04.2024)

28. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12/ed20220211#Text> (дата звернення: 12.02.2024).

29. Звіт про управління ТОВ “Київський ББК” за 2022 р. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1jDхо-zMG09mx7D2NLRwFFCxEZUHWoPVi/view> (дата звернення: 06.05.2024)

30. Звіт про управління ТОВ “Київський ББК” за 2021 р. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1UGTejrj8r1MKmwqN56y0A6iC29DVLKyP/view>
(дата звернення: 06.05.2024)

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Форма N 1	Код	К	ааДВД	4804004
	рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду		
1	2	3	3		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	3	302		
Первісна вартість	1001	207	521		
накопичена амортизація	1002	204	219		
Незавершені капітальні інвестиції ”	1005	3 639	4 502		
Основні засоби	1 010	24 547	31 907		
Первісна вартість	1011	45 360	64 121		
Знос	1012	20 813	32 21 4		
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0		
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0		
інші фінансові інвестиції	1035	0	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0		
Відсрочені додаткові активи	1045	0	0		
Інші необоротні активи	1090	0	0		
Усього за розділом I	1095	28 189	36711		
Запаси	1100	31 595	37 159		
Виробничі запаси	1101	25 707	30 451		
Незавершене виобництво	1102	486	608		
Готова продукція	1103	5 276	5 798		
Товари	3104	126	301		
Поточні біологічні активи	1110	0	0		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	98 668	136 687		
дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	130	21 521	51 589		
з бюджету	1135	0	1		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	114 0	0	0		

нарахованих доходів			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх доходів	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 334	58 914
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 861	25 911
Витрати майбутніх періодів	1170	205	202
Інші оборотні активи	1190	4 777	4 639
Усього за розділом 2	1195	213 961	315 102
3 Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	12	0
Баланс	1300	242 162	651 813

Пасив	код рядка	На початок звітного періоду	На кінець Звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	400
Капітал у дооцінках	14 05	0	0
Додатковий капітал	1410		254
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	171 514	244 249
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	3495	171 614	244 603
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відсрочені податкові зобов'язання	1500	731	1 418
Довгострокові кредити банків	1510	0	10 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	6 268
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	521	0	0
Пільгове фінансування	1525	0	0
усього за розділом 2	1595	731	17 686
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострогові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	4610	0	2 993
Товари роботи, послуги	1615	39735	50 795

розрахунками з бюджетом	1620	9905	11 838
У тому числі з податку на прибуток	1621	3 344	6 524
Розрахунки зі страхування	625	2 248	2 491
розрахунками з оплати праці	1690	9 197	9 672
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1695	269	693
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 172	2 986
Доходи майбутніх періодів	1665	51	70
Інші поточні зобов'язання	1690	4 140	7 986
Усього за розділом III	1695	69 817	89 524
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами видуття	1700	0	0
Баланс	1900	242162	351813

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період минулого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	395 438	677 713
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(398) (990)	(324 542)
Валовий:			
прибуток	2090	396448	353171
збиток	2095	0	0
інші операційні доходи	2120	7 365	8110,00
Адміністративні витрати	2130	(35 924)	(31 982)
Витрати на збут	2150	(253 435)	(234 251)
Інші операційні витрати	21B0	(35 971)	(23 676)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	88 483	71372
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
інші доходи	2240	489	285

Фінансові витрати	2250	(253)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(18)	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	88701	71657
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-35966	-12803
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	72735	58854
збиток	2355	()	()

2. Сукупний дохід

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2430	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід {сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72735	58854

Елементи операційних витрат

Назва статі	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього періоду
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	239 057	197754
Витрати на оплату праці	2505	172 591	146777
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 276	29268
Амортизація	2515	12 657	9437
Інші операційні витрати	2520	230 030	218538

Разоти	2550	688 611	601674
--------	------	---------	--------

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статі	Код рядха	За звітній період	За ааналогічний період попереднього
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2021 р

Стаття	КОД рядка	За звітний період	За аналогічний період 61
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Надходження від:			
Реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	3000	857847	754167
Повернення товарів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	4490	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	189	279
Надходження від повернення авансів	3020	24519	44643
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників Неустойки (штрафів пені)	3035	382	118
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	847	3426
Витрачання на оплату:			
Товарів(робіт послуг)	3100	(556386)	(460486)
Праці	3105	(137062)	(114464)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(36393)	(30533)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(101126)	(95241)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(12099)	(13424)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	31 7	(54996)	(53620)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(34030)	(28197)
Витрачання на оплату авансів	3135	(24491)	(49814)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(2)	(8625)
Витрачання на оплату пільгових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)

Інші витрачання	3190	(650)	(707)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	32164	45793

Надходження від реалізації фінансових інвестицій необоротних активів		0	0
Надходження від отриманих: Відсотків	3215	0	0
Дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від дочірнього підприємства	3235	0	0
Інші надходження	3250	32469	17664
Витрати на придбання інвестицій	3255	(0)	(0)
Необоротних активів	3260	(12805)	14034)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої	3280	(0)	(0)
інші платежі	3290	(52314)	(43667)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-32650	-40037
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	10000	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	8355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(196))
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0	0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0	0)
Витрачання на виплати неконтрольованим витратам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0
Інші платежі	3390	(2565)	(0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	7239	0

Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6753	5756
Залишок коштів на початок року	3405	17861	10125
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1297	1980
Залишок коштів на кінець року	3415	25911	17861

Керівник Поліщук Віктор Володимирович

Головний бухгалтер
Власова Світлана Юріївна

