

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту

**на тему: «Впровадження ефективних систем мотивації та оплати
праці в організації»**

(на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»)

Допущено до захисту

«___» _____ року

Студента групи М 01-20

факультету бізнесу, туризму і її
психології

освітньо-професійної програми

Управління та адміністрування бізнес-
процесами

за спеціальністю 073 Менеджмент

Германа Євгена Руслановича

Завідувач кафедри

Менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Данченко Л. Г.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність мотивації персоналу, її функції та оплата праці.....	6
1.2 Класифікація видів та форм мотивації трудової діяльності персоналу.13	
1.3 Основні стратегії мотивації праці персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»).....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».....	30
2.2 Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».....	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»).....	62
3.1 Напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом організації	62
3.2 Пропозиції по залученню світового мотиваційного досвіду управління персоналом організації	69
ВИСНОВКИ.....	81
РЕЗЮМЕ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

В управлінні персоналом підприємства однією з найбільш актуальних залишається проблема мотивації праці його персоналу. Це особливо гостро відчувається в Україні та інших країнах з перехідною економікою, де командно-адміністративний стиль управління, побудований на наказній природі суспільних відносин, ще залишається досить поширеним і періодично навіть виявляє тенденції до реанімації. В розбудові ринкової економіки, побудованій на договірних відносинах і добровільному співробітництві, цей стиль видається архаїчним, тим більше, що розвинені країни напружували неабиякий досвід, який довів важливість щирої вмотивованості робітників при вирішенні завдань, які стоять перед підприємством та корпоративного духу у відносинах між керівництвом і персоналом, що є запорукою для загальної успішності підприємства.

Питанням дослідження системи мотивація праці персоналу Такі науковці як С. А. Сардак, Г. А. Дмитренко, Ф. Херцберг, Б. Моснер та інші.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена важливістю удосконалення засобів та напрямків мотивації праці персоналу, які становлять важливу складову економічного розвитку підприємства в умовах розбудови ринкової економіки в Україні. Дослідження систем мотивації на національному рівні на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» доповнене аналізом теоретичних основ мотивації та порівняльним аналізом систем мотивації, що застосовуються в провідних країнах.

Мета роботи полягає в дослідженні системи мотивації та оплати праці в приватній компанії України на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» з метою розробки рекомендацій щодо її покращення на основі загальних теоретичних засад і порівняльного аналізу систем мотивації й оплати праці в іноземних компаніях.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- Охарактеризувати поняття мотивації праці персоналу на підприємстві, визначити його особливості та сутність та дати визначення оплаті праці;
- Дослідити класифікацію видів та форм мотивації трудової діяльності персоналу;
- Визначити основні стратегії та теорії мотивації праці персоналу;
- Дати організаційно-економічну характеристику виробничої діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»;
- Проаналізувати та дати оцінку ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»;
- Визначити напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом організації;
- Дослідити світовий мотиваційний досвід управління персоналом організації та обґрунтувати необхідність його використання.

Об'єктом дослідження визначена система мотивації праці персоналу, як комплекс заохочень працівників підприємства, спрямованих на підвищення економічної ефективності його діяльності.

Предметом дослідження є психологічні та соціально-економічні умови формування мотивації праці персоналу та їхній вплив на ефективність його трудової діяльності та економічні показники підприємства, в цілому.

Емпіричною базою дослідження обрано підприємство ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», його засновницькі документи та фінансова звітність.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи пізнання: формально-логічний, системно-функціональний, системно-порівняльний та аналітичний.

Практична значущість виконаної роботи полягає в тому, що її висновки можуть бути використані ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» для підвищення працездатності його співробітників та його економічних показників.

Апробація результатів роботи:

– Герман Є. Р. Сутність мотивації праці персоналу та її функції // Adorbem per linguas. До світу через мови : матер. міжнар. студен. наук. практ. конф.– Київ : вид. центр КНЛУ, 2020.

– Герман Є. Р., Васьківська В. О. Особливості правового регулювання форм економічної мотивації трудової діяльності персоналу // Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект (ЕЕМА KNLU 2020) : матер. VI всеукр. наук.-практ. конф. студен., аспір. та мол. вчених, 26 березня 2020 р. – Київ, 2020. – С. 30-32

Інформаційна база роботи включає в себе джерела, наведені в списку літератури, включаючи наукові статті українських та зарубіжних авторів, статистичні дані, ресурси інформаційних мереж.

Структура роботи включає в себе:

– *Вступ*, де наведені основні передумови дослідження

– *Перший розділ*, в якому досліджено теоретичну основу системи мотивації праці, розкрито зміст застосованих в ній понять та класифікацій та розглянуто основні стратегії мотивації;

– *Другий розділ*, у якому розкривається організаційно-правова характеристика підприємства, що слугує емпіричною базою, а також здійснюється аналіз системи мотивації праці персоналу, що використовується керівництвом;

– *Третій розділ*, що включає в себе пропозиції щодо поліпшення наявної системи мотивації праці, дослідження світової мотиваційної практики та їх застосування в українських реаліях, розкриття теорій мотивації.

– *Висновок*, у якому узагальнюються результати виконаної роботи та найбільш важливі аспекти дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність мотивації персоналу, її функції та оплата праці.

В умовах розбудови ринкової економіки та залучення України до міжнародного економічного співробітництва – з усталеними високими стандартами ефективності праці та кваліфікованим і ощадливим залученням людських ресурсів – важливого значення набуває комплексне і гнучке застосування системи мотивації персоналу, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної заохочувати працівників до ефективної виробничої діяльності.

В спеціальній літературі наводиться безліч різноманітних визначень поняття «мотивація». Мотивація (з лат. *movere* – спонука до дії) – розуміється як дія фізіологічно чи психологічно обумовлених причин, що керують поведінкою особи. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Вітчизняні автори визначають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину здійснювати певні дії [1, с. 225].

В теорії управління мотивація розуміється як процес стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Будь-яке підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Якщо людина вмотивована до певного виду діяльності, її зусилля, при належній кваліфікації повинні мати якісний результат і внутрішнє задоволення від зробленої роботи. Мотивація

може бути стихійною, а може бути наслідком раціонально усвідомленого вибору того чи іншого способу поведінки після оцінки зовнішніх і внутрішніх об'єктивних обставин. Мотивація також може мати як короткочасну так і довготривалу дію. Стійка вмотивованість визначає організованість, активність і стійкість особи, здатність людини ефективно реалізувати поставлені перед собою завдання.

Керівництво повинно завжди враховувати необхідність належного забезпечення умов стимулювання працівників до праці, а в окремих випадках – і у безпосередній мотивації працівника з уточненням його пріоритетів та інтересів – в бік їх відповідності тим завданням, які очікуються від працівника керівництвом підприємства, відповідно до штатного розкладу і умов трудового договору.

Мотивація праці на виробництві являє собою комплексну систему, яка узгоджує різноманітні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви і мотиваційну структуру поведінки персоналу з потребами підприємства [24, с. 277]. Отже система мотивації праці на підприємстві повинна бути розроблена спеціалістами і застосовуватись під їх дорадчим контролем. Вимоги, що при цьому висуваються до системи мотивації, мають певний стандартний перелік, вона повинна враховувати всі потреби й інтереси кожного окремого працівника трудового колективу; формувати мотиваційно-стимуляційну основу діяльності як у макро-, так і в мікросередовищі; впливати на мотиваційну свідомість працівника [2, с. 50].

Система мотивації персоналу покликана виконувати для підприємства низку важливих завдань, серед найбільш важливих з яких можна виділити:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх професійної активності;
- демонстрація уважного і дбайливого ставлення керівництва до працівників, що досягли високих результатів;

- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм винагород;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму заохочення;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [10, с. 351].

Так само існує певний загальновизнаний перелік напрямків впливу системи мотивації на персонал, які включають формування у кожного співробітника підприємства розуміння сутності й значення мотивації в процесі трудової діяльності; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у внутрішньому середовищі підприємства; засвоєння керівництвом демократичних підходів до управління персоналом і використання сучасних особистісно зорієнтованих методик мотивації [2, с. 51].

Для успішного виконання цих завдань виникає необхідність проведення додаткових супровідних процедур. Зокрема, в спеціальній літературі для формування системи мотивації персоналу на підприємстві пропонується регулярний моніторинг ефективності процесу мотивації персоналу підприємства; специфіки умов, необхідних для проведення індивідуальної та групової мотивації; оцінки змін, що відбуваються в мотивації діяльності співробітників при переорієнтації виробництва в умовах ринкової економіки.

Для ефективного застосування системи мотивації персоналу керівництво підприємства повинно вільно володіти мотиваційними методиками та правильно розуміти їх призначення і особливості впливу, зокрема, враховувати і використовувати в управлінській діяльності специфіку і взаємозв'язок таких ключових понять, як «мотив» і «стимул».

Мотив – це фізіологічно чи психологічно обумовлена причина, що спонукає особу до певних дій. В більшості випадків мотив спрямований на

задоволення певних потреб людини. Не викликає заперечень думка, що мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, але при цьому залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників.

Відтак, основою мотиву трудової діяльності людини виявляється її намір обміняти свою працю на засоби забезпечення належного рівня життя для себе і своїх близьких. Структура потреб людини може бути досить варіативна, як правило вона включає фізіологічні потреби; необхідність безпеки й захищеності; прагнення до приналежності до певної спільноти, до визнання, до спілкування і прихильності; пізнавальні й естетичні потреби; відчуття гідності, потреба в самореалізації, досягненні цілей розвитку здібностей тощо [15, с. 91].

Процес мотивації персоналу, що активізує і актуалізує мотив трудової діяльності, має головним завданням – отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, з метою підвищення загальної ефективності та прибутковості діяльності підприємства. Мотив повинен не просто спонукати працівників до участі в процесі виробничої діяльності, а й скеровувати їх зусилля на пошук оптимальних способів і засобів виконання поставлених перед ними виробничих завдань.

З іншого боку, стимул здійснює зовнішній вплив на особу, загострюючи у її свідомості певні значущі для неї потреби та інтереси та формуючи особистісне ставлення до дій, спрямованих на задоволення цих потреб та інтересів. Стимулами можуть бути різні форми винагороди за працю, підвищення в кар'єрі, прагнення до визнання у професійному середовищі та багато іншого.

Безперечно, що коли стимули проходять через їх усвідомлення персоналом, вони стають внутрішніми спонукальними та мотиваційними чинниками щодо поведінки працівника. Мотиви, фактично, є усвідомленими стимулами. Можна стверджувати, що відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули втілені в конкретних благах зовнішнього для

особи середовища, в той час як мотиви – це певне вольова, тобто внутрішня налаштованість на отримання цих благ. Стимул і мотив не завжди узгоджуються між собою, але вони взаємопов'язані. На виробництві це два об'єкти впливу на працівника системи мотивації персоналу [17, с. 39].

На сучасних підприємствах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників реалізується через комплекс різноманітних і гнучко адаптованих до конкретних ситуацій засобів мотивації. Проте в більшості випадків на підприємствах України з різноманіття засобів мотивації праці застосовуються лише обмежений їх перелік, що актуалізує розробку, на основі спеціальних фахових досліджень, – цілісної системи мотивації персоналу, зорієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом.

Базовою і загальновизнаною формою мотивації працівників залишається оплата праці – виражена у грошовій формі частина валового внутрішнього продукту, яка виплачується працівникові відповідно до виконаної ним роботи. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Як важлива соціально-економічна категорія оплата праці в ринковій економіці має виконувати такі функції:

- відтворювальну – як джерела відтворення робочої сили і засобу залучення людей до праці;
- стимулюючу – встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці;

- регулюючу – як засіб розподілу і перерозподілу кадрів по регіонах країни, галузях економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- соціальну – забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю.

При формуванні системи матеріального стимулювання виділяються наступні два підходи:

1. Система оплати праці, орієнтована на працівника (система «довічної оплати праці»).
2. Система оплати праці, орієнтована на результати роботи.

У першому випадку метою є стимулювання працівника на довгострокове, добросовісне і добровільне його залучення до участі у вирішенні проблем підприємства. Стимулюється лояльність і прихильність працівника, не праця, а сам працівник, включаючи весь його творчий потенціал. Елементами системи «довічної оплати праці» і потреби задовольняються ними, є: щомісячна заробітна плата, квартальні або піврічні бонуси, вихідні допомоги, додаткові виплати соціального характеру.

Система оплати праці, зорієнтована на залежність заробітку від виконаного обсягу роботи, є засобом матеріального заохочення працівників до результативності їх як індивідуальної, так і колективної виробничої діяльності, тобто слугує найпростішим стимулом для підвищення продуктивності праці.

Як елемент ринку праці оплата праці є ціною робочої сили, а також статтею витрат на виробництво, що на окремому підприємстві входить до собівартості продукції, або ж виконаних робіт чи інших наданих послуг. Як ціна робочої сили заробітна плата формується на ринку праці і в цьому значенні виявляється зовнішньою по відношенню до підприємства. Визначаючи розмір оплати праці, як ціни робочої сили, необхідно також враховувати єдину міру праці, критерієм якої є реальна вартість життя працівника та його сім'ї.

Як елемент ціни виробництва оплата праці має визначатися часткою у створеній підприємством вартості. При формуванні цієї частки важливо не допускати відшкодування надлишкових затрат праці і забезпечувати їх підвищення тільки у відповідно до збільшення кількості випущеної продукції, ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання означає підвищення ефективності виробництва, збільшення його обсягів та залучення додаткових ресурсів. Матеріальне стимулювання в цих умовах застосовується здебільшого в комплексі з організаційно-технічними заходами, пов'язаними з підвищенням змістовності праці, поліпшенням її умов.

З практичної точки зору заробітну плату можна охарактеризувати як плату, яка надається підприємством за використання праці, або як ціну затраченої праці. Вона може набирати форм премій, гонорарів, місячних окладів тощо.

Розрізняють також номінальну та реальну заробітну плату: номінальна заробітна плата являє собою суму коштів, отриману працівником за певний розрахунковий період (день, рік, місяць); реальна заробітна плата – це кількість товарів та послуг, які можна придбати на номінальну заробітну плату. Іншими словами, реальна заробітна плата – це купівельна спроможність номінальної заробітної плати.

На основі викладених в підрозділі положень, можна зробити висновок, що поняття мотивації праці характеризує складний комплексний феномен, який вимагає прискіпливого вивчення і ретельно підготовленого застосування. Ефективна система мотивації персоналу – це сукупність рушійних сил, які спонукають персонал підприємства виконувати поставлені перед ними виробничі завдання з підвищеною ретельністю. Зміст функцій мотивації потребує усвідомлення керівництвом підприємства потреб

персоналу, а також адресну реалізацію засобів мотивації в процесі трудової діяльності, впровадження різноманітних систем винагороди за виконану роботу, та використання стимулів для ефективної взаємодії працівників у колективах. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, відповідального, зорієнтованого на максимальні досягнення і професійне зростання, здатного до творчої інноваційної діяльності. За умов розвитку ринкових відносин мотивація праці є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого сприяє успішності і конкурентоспроможності підприємства.

Заробітна плата є найбільш поширеним і дієвим інструментом мотивації працівників. Ефективність використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників значною мірою залежить від наукової обґрунтованості застосованих на підприємстві форм і методів оплати праці, відповідності заробітку працівників їх кваліфікації, змісту виконуваної роботи, в умовах, в яких вона здійснюється.

1.2 Класифікація видів та форм мотивації трудової діяльності персоналу.

Поняття види і форми мотивації не мають ні загальновизнаного визначення, ні єдиної вичерпної класифікації, ні чітких критеріїв розрізнення цих двох понять. Виходячи з міркувань окремих авторів, при розробці системи мотивації персоналу та в процесі її застосування, крім понять види та форми мотивації, застосовуються такі поняття, як методи мотивації персоналу, засоби впливу на мотивацію персоналу та фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. Всі ці поняття охарактеризовані в цьому підрозділі.

Класифікації видів мотивації в спеціальній літературі здійснюються на основі певних, обраних заздалегідь, критеріїв, зокрема:

- в залежності від потреб працівників;
- за способами впливу на персонал;
- за джерелами виникнення мотивів мотивації;
- за методами стимулювання персоналу [33, с. 127]

Власне, види мотивації визначаються в межах групи, виділеної на основі того чи іншого критерію, які більш детально розглянуто нижче.

Зорієнтованість на потреби працівників слугує найбільш поширеним критерієм класифікації видів мотивації. За цим критерієм розрізняють, передовсім, матеріальні і нематеріальні види мотивації. Матеріальна мотивація спрямована на забезпечення матеріальних потреб працівників в залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці, а також та у відповідності їх до фаховості, рівня відповідальності тощо. Заохочення здійснюються як у грошовому еквіваленті (власне заробітна плата, премії, надбавки до неї тощо), так і у не грошовому вигляді (оплата путівок у лікувально-профілактичні установи, видача подарункових сертифікатів тощо).

Нематеріальна мотивацію, зорієнтована на емоційні, інтелектуальні та моральні цінності працівників, усвідомленні важливості професії, якості виконаної роботи виробничого завдання. Нематеріальна мотивація, в свою чергу, поділяється на два підвиди: трудова мотивація і статусна мотивація.

Трудова мотивація полягає у стимулюванні працівника безпосередньо зручними для нього умовами трудового процесу, зокрема, у наданні додаткових відгулів, можливості самостійно розподіляти робочий час, поліпшенні умов праці, зміні графіку роботи за потребою працівника і т. д. [20, с. 427].

Статусна мотивація орієнтована на більш глибокі потреби працівника, обумовлені психологічно, вона включає сприяння прагненню співробітника

до кар'єрного росту, виконання більш відповідальної роботи, а також до загального визнання його досягнень та високого неофіційного статусу в колективі [20, с. 509].

Загалом нематеріальна мотивація може мати й інший перелік видів мотивації, про що може свідчити таблиця 1.1.

Таблиця 1.1.

Ключові підходи до нематеріальної мотивації

Назва мотивації	Заходи	Ефект
Соціальна мотивація	Медична страховка, соціальний пакет, тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також залучення співробітника до прийняття стратегічно важливих рішень	Співробітник відчуває свою значимість для компанії
Психологічна мотивація	Організація оригінальних корпоративних заходів, проведення квестів.	Налагодження мікроклімату в колективі
Моральна мотивація	Усна похвала, грамоти, сертифікати на продукцію, квитки на концерти	Визнання заслуг працівника
Організаційна мотивація	Закупівля нової офісної техніки, вибір місце розташування офісу, обладнання офісу їдальнею, кімнатою відпочинку тощо	Створення максимально комфортних умов для співробітників

Джерело [28]

На тих же критеріях, що й поділ видів мотивації на матеріальні та нематеріальні, побудована, дещо відмінна від попередньої, класифікація видів мотивації праці за економічною спрямованістю (рис. 1.1).

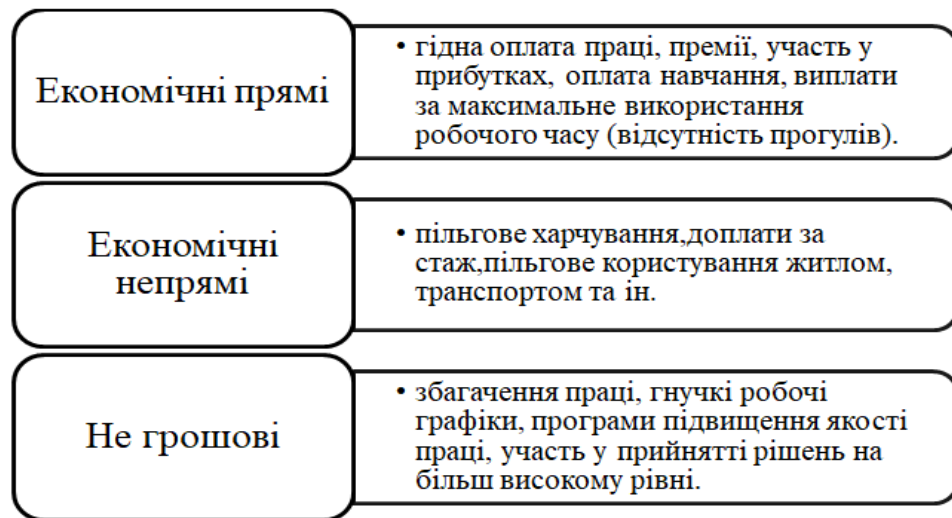


Рис. 1.1 Класифікація видів мотивації праці персоналу за економічною спрямованістю

Джерело: [34, с. 200]

Три види мотивації, виділені за способом впливу на персонал, включають нормативну мотивацію, примусову мотивацію і стимулювання.

Нормативна мотивація (переконавання, інформування тощо) ґрунтується на простому але чіткому і детальному ознайомленні працівника з його посадовими обов'язками і презумпцією того, що добросовісний працівник має належним чином виконувати всі передбачені його посадою обов'язки.

Примусова мотивація безпосередньо спирається на використанні владних повноважень для спонукання працівника до виконання завдань, і потенційній загрозі дисциплінарної відповідальності при невиконанні чи неналежному виконанні.

Стимулювання орієнтується на спонуканні працівника до виконання його посадових обов'язків чи конкретних завдань – шляхом його заохочення певними позитивними для нього заходами з боку керівництва [39, с. 315].

Нормативний і примусовий види мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал і більше властиві – наказному за своєю природою – командно-адміністративному способу адміністрування, ніж ринковим відносинам, за своєю природою добровільним і договірним.

Стимулювання, що вважається непрямою мотивацією, відповідає договірній природі трудової діяльності, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів – у відповідь на належне виконання працівником своїх трудових обов'язків [23, с. 84].

За джерелами формування мотивації по відношенню до самого працівника вона поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня мотивація оперує зовнішніми чинниками для спонукання людини до виконання певних дій. Такими можуть бути збільшення заробітної платні або додаткова оплата праці, встановлення правил поведінки на робочому місці тощо. Внутрішня мотивація – це формування у людини внутрішнього мотиву до певних дій, які безумовно можуть опосередковано виявитися реакцією і на зовнішні спонукаючі чинники [29, с. 11].

За методами стимулювання персоналу виділяються два види мотивації: позитива і негативна. Позитивна мотивація передбачає систему заохочень, які, як вже було зазначено можуть бути матеріальними та нематеріальними, в комплексі їх різновидів. Негативна мотивація базується на застосуванні штрафних санкцій або емоційно-психологічному впливі на працівника. Вона може включати зауваження, переведення працівника на менш кваліфіковану посаду, догана, різні штрафні санкції у грошовому еквіваленті (позбавлення премії надбавок тощо).

Як видно з зазначених класифікацій вони певною мірою взаємопов'язані: одні конкретизують або доповнюють інші. Реалізація і адекватне поєднання видів мотивації залежить від низки допоміжних умов, з-поміж яких в спеціальній літературі виділяються: методи мотивації, засоби впливу на мотивація і фактори що впливають на мотивацію персоналу.

Методи мотивації – це сукупності теоретично обґрунтованих прийомів і операцій практичного спрямування, що застосовуються в системі мотивації праці персоналу [23, с. 84].

Таблиця 1.2

Методи зовнішньої мотивації

Назва методу	Характеристика методу
Прохання	Його використовують, коли виробничому завданню не бажано надавати офіційного характеру
Пропозиція (порада)	Використовується при виробничому обговоренні порядку та способів виконання виробничих завдань
Переконання	Застосування впливу на свідомість працівника шляхом звернення до його власних уявлень і точок зору
Наслідування	Прийняття і відтворення зовнішніх особливостей інших працівників, привабливих для особистості
Зараження	Процес передачі емоційного стану від конкретного члена колективу чи групи іншим
Зовнішнє навіювання	Прийом психологічного впливу керівника на підлеглого, який здійснюється з допомогою мови і немовних засобів спілкування. Характеризується зниженою раціональною аргументацією та низькою критичністю сприйняття інформації підлеглим
Маніпуляція	Є прихованим від об'єкту маніпуляції спонуканням до дій чи рішень, необхідних для досягнення маніпулятором власних цілей, які сам об'єкт маніпуляції має вважати своїми
Наказ	Застосовується для безпосереднього виконання у службових відносинах між керівником і підлеглим
Примус	Прямий тиск керівника на підлеглого, не оформлений офіційно як наказ, з вимогою виконати певні дії чи погодитися з певним рішенням, що пропонується, при незгоді з ним підлеглого.

Джерело розроблене автором за даними [30].

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від системи мотивації в організації. Також має значення загальний

стиль управління та особливості діяльності самого підприємства. Ці характеристики конкретизуються в таких допоміжних показниках, як засоби впливу, визначені у таблиці 1.2. Засоби впливу на мотивацію персоналу характеризують окремі сектори організації роботи підприємства, які мають чи можуть мати відношення до системи мотивації праці персоналу. Перелік та складові засобів впливу на мотивацію можуть відрізнятися для різних підприємств та різних керівників. Як правило, не існує єдиних стандартів абсолютно для всіх працівників та підприємств, кожне підприємство має свою специфіку і відповідно може практикувати ті чи інші засоби впливу та їх поєднання [11].

Таблиця 1.3

Засоби впливу на мотивацію персоналу підприємства

Засоби впливу на мотивацію	Основні складові
Організація робіт персоналу	Значущість і відповідальність роботи для конкретного працівника організації Надання самостійності працівникові Вимоги до якості роботи працівників
Матеріальне стимулювання персоналу	Конкурентоспроможність оплати праці персоналу організації Співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати персоналу Зв'язок між оплатою праці та робочими результатами праці
Моральне стимулювання персоналу	Широкий набір нематеріальних стимулів, що використовуються керівництвом організації (повага з боку друзів, родичів, нагороди) Задоволення вторинних потреб працівника організації
Індивідуальний підхід до працівника	Оцінка керівником індивідуальних особливостей працівника і вибір таких підходів, які найбільшою мірою відповідають особливостям його особистості і характеру, особливостям його мотивації до праці
Правильна постановка цілей	Постановка перед працівником чітких цілей і завдань, які повинні бути вирішені за певний час

Оцінка і контроль роботи	Форми контролю за роботою персоналу, що здійснюються безпосереднім керівником Оцінка робочих результатів і робочої поведінки персоналу
Інформування працівників	Своєчасність і повнота наданої інформації, необхідної для виконання виробничих завдань
Корпоративна культура організації	Цінності та пріоритети, реалізовані в організації. Традиції і правила, що визначають елементи корпоративної культури організації
Особливості управління організацією	Якість управління, стиль управління і відповідність стилю управління складності завдань і основних характеристик персоналу (рівень кваліфікації, вік, ступінь самостійності та тощо.)

Джерело розроблене автором за даними [21].

Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу підприємства (таблиця 1.3.), є категорією, що певною мірою дублює види мотивації, однак в літературі цей показник виділяється як окрема характеристика.

Таблиця 1.4

Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу підприємства

Фактори, що підвищують мотивацію	Фактори, що знижують мотивацію
Можливість просування по службі	Відсутність перспектив. Невпевненість у майбутній зайнятості та її ефективності
Оплата праці за результатами роботи працівника в організації	Несправедлива оцінка праці. Винагорода не залежить від якості роботи працівника
Схвалення добре виконаної роботи	Відсутність позитивної оцінки праці керівництвом, або присвоєння досягнень собі Байдуже ставлення до оцінки роботи працівника
Здатність на робочому місці розвивати здібності	Ініціатива призводить лише до більшої завантаженості працівника Робота не сприяє розвитку особистості в організації
Складна робота	Примітивна робота Занижені вимоги до працівника в організації
Самостійність прийняття рішень, виконуючи виробничі	Повна або часткова заборона прояву ініціативи з боку керівництва. Вимагання механічного

завдання	виконання функцій та відсутність інтересу щодо думки працівників в організації
Висока ступінь відповідальності, значимість роботи	Співробітник вважає свою роботу безглуздою або непотрібною.
Рівень творчого характеру праці	Робота, що не приносить задоволення, неповна завантаженість робочого дня, монотонність
Справедливий розподіл завантаженості персоналу	Різна ступінь завантаженості співробітників при однаковій оплаті праці в організації
Відсутність стресових ситуацій в організації	Часті стресові ситуації через недоліки в організації роботи з боку керівника
Високий рівень культури та робочої атмосфери	Постійні міжособистісні конфлікти. Обмежена можливість спілкування
Ступінь проінформованості персоналу про діяльність підприємства	Працівники погано інформовані про ситуацію в організації
Гнучкий графік роботи	Надмірно завантажений графік роботи персоналу
Додаткові пільги	Відсутність пільг для виконання виробничих завдань

Джерело розроблене автором за даними [51, с. 29].

Підсумовуючи матеріал, викладений в підрозділі, можна зробити висновок, що існує надзвичайно велика кількість форм, видів та способів мотивації праці персоналу, що зумовлено різними факторами, зокрема запозиченням певних видів мотивації з міжнародного та українського досвіду, адаптація яких має здійснюватися, враховуючи специфіку кожного конкретного підприємства.

Класифікація видів мотивації здійснюється за різними критеріями, з-поміж яких найбільш поширеним і загальноновизнаним є поділ видів мотивації на матеріальні та нематеріальні. Інші критерії доповнюють або конкретизують види цієї загальної класифікації і спираються на спеціальні знання в сфері соціології та психології.

Для розробки системи мотивації персоналу та в процесі її застосування, крім понять види та форми класифікації, доцільно застосовуються такі

допоміжні поняття, як методи мотивації персоналу, засоби впливу на мотивацію персоналу та фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу.

1.3 Основні стратегії мотивації праці персоналу

Розробка, впровадження та коригування системи мотивації персоналу має бути кількохрівневою, втілюючись в умовно: короткострокових, (оперативних), середньострокових та довгострокових програмах дії. Довгострокові програми, тобто стратегії мотивації персоналу, є складовою загальної організаційної стратегії підприємства. Стратегія розвитку підприємства – це довгострокове втілення його політики, що полягає у визначенні його перспективних цілей розвитку, поетапній характеристиці процесу їх досягнення та термінів виконання кожного етапу, а також у характеристиці критеріїв оцінки ступеня реалізації цих цілей [14, с. 312].

Виходячи зі стратегії розвитку підприємства, формується стратегія мотивації. Розробка системи стимулювання працівників підприємства є однією з найважливіших складових загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства визначає і спрямованість системи мотивації праці персоналу, орієнтуючи її на забезпечення безперервності в залученні і збереженні важливих для підприємства, відповідальних та компетентних працівників.

Запорукою ефективної праці працівника є максимально можливий збіг його індивідуальних мотивів і цілей з мотивами і цілями як того колективу, в якому він працює, так і керівництва підприємством. Природньо, що повний збіг цих трьох рівнів мотивації неможливий, в силу базового протиріччя між основними завданнями наймача (отримати від працівника максимум при мінімумі витрат) і найманого працівника (навпаки). Однак правильна

стратегія мотивації персоналу підприємства дозволяє максимально зблизити їх цілі, динамічно підтримуючи їх баланс.

Отже при виробленні стратегічних рішень стимули так само залишаються основним чинником впливу, але ці стимули повинні бути зорієнтовані не на короткочасні а на довготривалі інтереси підприємства [36, с. 115]. Тобто стимули в стратегії мотивації персоналу мають бути зорієнтовані на забезпечення зростання рівня зацікавлення важливого для підприємства працівника з тривалістю його роботи на підприємстві. Зв'язок тривалості роботи працівника з рівнем його стимулювання за роки бездоганної роботи на підприємстві повинен мати нелінійна залежність, тобто вагомість стимулів, умовно, кожного наступного п'ятирічного терміну має зростати експоненціально.

Важливою складовою формування системи мотивації праці персоналу підприємства є застосування базових принципів їх розробки, які забезпечують підтримку балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу:

1. Облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;
2. Надання потенційної можливості представникам всіх груп персоналу брати участь в інноваційній діяльності підприємства та підвищувати свій професійний рівень;
3. Забезпечення рівного доступу представників кожної групи персоналу до всіх видів оплати;
4. Стимулювання особистого персоналу внеску в успіх підприємства;
5. Участь підприємства в життєзабезпеченні працівників та їхніх сімей, гарантована підтримка з боку підприємства в разі значних економічних витрат чи інших форс-мажорних обставин;

6. Гарантія збереження робочого місця для працівника при різних трансформаціях на підприємстві [54, с. 263].

Система стратегічного стимулювання спрямована на створення «мотиваційних полів», дія яких розрахована на формування довготривалої і стабільної зацікавленості персоналу різних категорій в успішній динаміці підприємства, з якою вони зв'язують перспективи свого добробуту і професійного зростання. Стратегія мотивації повинна враховувати потреби і запити потенційних клієнтів підприємства, обираючи і впроваджуючи для персоналу стимули, пов'язані з кінцевими результатами діяльності підприємства та всі аспекти розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Найбільш розлога характеристика стратегій мотивації дається в спеціальній літературі, де розглядаються основні теорії мотивації. Тому, на нашу думку, доцільно навести тут їх короткий огляд. У таблиці 1.4 зведено перелік авторів таких теорій і їх короткий зміст.

Таблиця 1.5

Основні теорії мотивації, які мали суттєвий вплив на формування сучасних концепцій стимулювання праці

Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу класифікував потреби людей на первинні і похідні, розташувавши їх у вигляді ієрархії з п'яти рівнів («піраміда Маслоу»).
Ф.Герцберг	Виділив дві груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», спрямовані на запобігання незадоволеності працівником роботою; «мотивуючі фактори», пов'язані з прямим стимулюванням роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка виділяє дві крайні протилежності в характеристиці умовного працівника, між якими вписуються характеристики реальних працівників. Виділяються три мотиви, що застосовуються в залежності від реальної характеристики: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. «Х» характеризує безініціативного працівника, до якого головним мотивом

	може бути примус а матеріальне заохочення - допоміжним засобом. «У» характеризує добросовісного ініціативного працівника, для якого головним мотивом є самоствердження а моральне і матеріальне заохочення додатковими.
У.Оучи	На основі японського досвіду управління, на додаток до теорій «Х» і «У», розробив теорію «Z», згідно якої, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого плану», тобто фірми. Стимули теорії «Z», що передбачають матеріальне і моральне заохочення, враховують довготривалість роботи працівника на підприємстві.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Relatedness, Growth/ життя, спільність, зростання), яка конкретизує і творчо доповнює теорію А.Маслоу, де виділяється три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування (взаємоочікування) замість причинно-наслідкового підходу, виходить з характеристики підприємства як відкритої системи де витрати праці, результати праці, винагороди, цінності та інші показники є комплексно взаємопов'язаними.
Дж. Адамс	Теорія справедливості виходить з того, що ефективність мотивації може визначитися лише як оцінка винагороди самими працівниками, на основі їх поінформованості про платню іншим працівникам
Л.Портер. Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.

Б. Скіннер	Теорія посилення мотивації, також враховує тривалі тенденції в розвитку суспільства зокрема усталені погляди на цінність тих чи інших видів мотивації. Схема зворотного зв'язку між минулим і майбутнім включає: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.
------------	---

Джерело: розроблено автором на основі систематизації даних [40]

Маслоу А. і Альдерфером К. висунуті теорії ієрархії потреб. По Маслоу потреби, що знаходяться на нижньому рівні, вимагають першорядного задоволення, а вся послідовність задоволення потреб спрямована знизу-вгору. К. Альфердер, на відміну від А. Маслоу, вважає, що динаміка руху є складнішою, тобто, в залежності від обставин, може рухатися як знизу-вгору, так і зверху-вниз. Рух вгору по рівням, він визначив, процесом задоволення потреб, а рух вниз – фрустрацією – процесом поразки в прагненні задовольнити потребу.

У Д. Мак-Клелланда потреби не розташовані ієрархічно і не виключають один одного, взаємодіючи в режимі зворотного зв'язку. Він розглядає потреби як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання, а вплив цих потреб на поведінку людини багато в чому залежить від їх взаємовпливу.

Герцберг Ф. виділяє дві групи потреб, в залежності від того, з яким процесом вони корелюють, при цьому задоволеність і незадоволеність не є двома протилежними полюсами одного процесу реалізації мотивації, а двома різними процесами. Чинники, які викликають незадоволеність, при їх усуненні не обов'язково приводять до задоволеності, і навпаки, з того, що який-небудь чинник сприяє задоволеності, не витікає, що при послабленні його впливу зростатиме незадоволеність. На процес «задоволеність – відсутність задоволеності» впливають внутрішні мотивуючі чинники, а на процес «незадоволеність – відсутність незадоволеності» – зовнішні чинники. Теорія мотивації Герцберга виявляє певну кореляцію з теорією Маслоу.

Зокрема, чинники здоров'я Герцберга Ф. відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості у майбутньому, а його мотиваційні чинники можна порівняти з потребами вищих рівнів у Маслоу: пошані і самовираженні.

Модель мотивацій, що включає елементи процесуальних теорій мотивації, розробили Л.Портер і Е. Лоулер. Відповідно до їх поглядів, мотивація є функцією потреб, очікування і справедливості винагороди. Результативність праці залежить від оцінки самими працівниками цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки вірогідності зв'язку «зусилля – винагорода», а також від характерних особливостей і потенційних можливостей працівника, включно самооцінку останнього. Вони розрізняють зовнішню і внутрішню винагороди, а також вводять критерій оцінки справедливості винагород. Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Вона об'єднує в рамках взаємопов'язаної єдиної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, що сприймається як справедливість, задоволеність, як результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням їх справедливості. Відповідно до теорії справедливості, люди завжди оцінюють свою винагороду суб'єктивно і в порівнянні з тим, що отримали інші працівники за аналогічну роботу. Один із найважливіших висновків цієї теорії полягає в тому, що керівник повинен орієнтуватися на суб'єктивну оцінку винагороди самим працівником.

Вищенаведені теорії та погляди інших дослідників (Адамс, Лоуренс, Врум, Гріффін, Хакмен, Олдхем тощо) тримаються загального принципу, що мотивуючі чинники, потреби й очікування існують паралельно і не суперечать один одному, а взаємодоповнюють один одного, при цьому для кожного індивідуума поєднання чинників мотивації і потреб є унікальним.

Таким чином, схарактеризовані вище «змістовні» теорії втілюють загальний напрямок і конкретизацію в кожній з них в дослідженні – природи

і витоків мотивації, даючи практикам важливі показники для формування системи мотивації діяльності персоналу. Основну увагу вони зосереджують на дослідженні чинників, що лежать в основі мотивації. При цьому як недолік всіх змістовних теорій мотивації можна вважати те, що вони практично не приділяють уваги аналізу самого процесу мотивації, в той час як процесуальні теорії, не заперечуючи важливість дослідження потреб, зосереджені на особливостях процесуальної реалізації мотивації.

На основі відомих теоретичних досліджень в спеціальній літературі виділяються такі, найбільш поширені в практиці підприємств, залучених до ринкової економіки, стратегії мотивації праці персоналу:

1. Стратегії, обумовлені цільовим спрямуванням підприємства, його зорієнтованістю на задоволення певного сектора суспільних запитів.
2. Стратегії, зорієнтовані на середній рівень заробітної плати на ринку (підтримка рівня заробітної плати відповідно до вимог ринку праці).
3. Стратегії, спрямовані на формування позитивного соціального іміджу підприємства, при їх реалізації винагорода персоналу додатково працює на створення певного позитивного образу в суспільній думці.
4. Стратегії, зорієнтовані на соціальну захищеність працівників і їх сімей, запланований рівень винагороди за працю розрахований на повне забезпечення не тільки самого працівника, але і його сім'ю.
5. Стратегії, зорієнтовані на розвиток персоналу, в якості мотивації включають періодичне (не менш, ніж раз в три рока) підвищення кваліфікації та перепідготовки, що здійснюється за рахунок підприємства.
6. Стратегії, зорієнтовані на підвищення інноваційної активності підприємства та його персоналу на основі стимулювання і формування позитивного ставлення персоналу до інноваційно процесу

Стратегії, скеровані на забезпечення ефективності й чіткого адресного використання мотивації, передбачають високий рівень вибірковості при

розподілі між працівниками пільг та винагород, найчастіше застосовуються при необхідності стимулювати творчих працівників.

Цей перелік стратегій мотивації персоналу є орієнтованим і не вичерпним. Але він дає загальні напрямки для формування систем мотивації на кожному підприємстві, відповідно до унікальних його характеристик.

У висновку до цього підрозділу можна зазначити, що на різних, за перспективою впровадження, рівнях розробки систем мотивації стратегії мотивації персоналу є складовою загальної організаційної стратегії підприємства, виходячи з поетапних завдань якої, і формується стратегія мотивації.

Важливою складовою формування системи мотивації праці персоналу підприємства є застосування базових принципів їх розробки, які забезпечують підтримку балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу

Найбільш розлогою характеристика стратегій мотивації дається в спеціальній літературі, де розглядаються основні теорії мотивації, які поділяються на змістовні, зосереджені на дослідженні структури потреб персоналу, і процесуальні, які спрямовані на деталізацію процесу реалізації систем мотивації.

Поширений в теорії і практиці перелік систем мотивації є орієнтовним і, спираючись на них, кожне підприємство розроблює власну систему мотивації персоналу, відповідно до своїх унікальних характеристик.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».

Конкретним підприємством, на прикладі якого відбувалося проведення дослідження системи мотивації та оплати праці персоналу обрано, як вже було зазначено, ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» – будівельна компанія з великим досвідом роботи в цивільному та промисловому будівництві. З моменту свого створення у 2010 році [45], підприємство працює у сфері будівництва, забезпечуючи весь комплекс будівельних послуг: проектування, підготовку виробництва, будівельно-монтажні, фасадні та спеціальні роботи.

Підприємство накопичило значний досвід роботи, а також виробничий і кадровий потенціал. Керівним принципом для компанії залишається спрямованість на опанування нових рівнів ділового розвитку. Гнучка фінансова система, а також мобільність людських і технологічних ресурсів забезпечують ефективне виконання робіт високої складності, оперативне вирішення питань виробництва, які закономірно виникають у ході реалізації проекту, та здачу в експлуатацію об'єктів високої якості у визначені строки [45]. Керівництво ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» та її основних підрозділів здійснюється висококваліфікованими працівниками з вищою профільною освітою, які мають необхідний досвід діяльності у відповідному секторі управління. Підвищенню кваліфікації персоналу сприяє систематична участь його представників у спеціалізованих конференціях та виставках, стажування і професійне навчання на провідних підприємствах цієї галузі, що дозволяє їм бути постійно поінформованими стосовно нових тенденцій та оволодівати найбільш прогресивними технологіями, поширеними в сучасному будівництві.

Основна мета ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» – постійне збільшення обсягів будівництва якісних споруд, що відповідають сучасним будівельним стандартам та вимогам потенційних замовників. Компанія гарантує бездоганну якість виконання робіт у встановлений строк і використовує матеріали та технології, які своїми характеристиками відповідають міжнародним стандартам якості, відзначаються тривалістю експлуатації, відповідності технологічним та естетичним вимогам [45].

Підприємство працює відповідно до чинних державних норм і правил, постанов та інструкцій, згідно з існуючими національними та міжнародними стандартами. Його діяльність характеризує компетентний та діловий підхід до реалізації проектів, які ґрунтуються на досвіді та високій кваліфікації співробітників, а також на індивідуальних відношеннях до кожного замовлення. Кожна будівля споруджується за окремо розробленим проектом, з врахуванням потреб найвибагливіших замовників, включаючи зручне планування, досконало підібраний краєвид, комфортне транспортне сполучення, безпосередню близькість до природних зон відпочинку. Ці характеристики компанії сприяють зростанню кількості замовників, що звертаються до ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» з різноманітними потребами й запитам.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, забезпечує стимулювання працівників і соціальний розвиток за рахунок накопичення відповідних фондів, а також, згідно чинному законодавству, несе повну відповідальність за виконання замовлень, інших договірних та визначених державою зобов'язань – перед замовниками, постачальниками, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом.[27]

За своєю організаційно-правовою формою ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є товариством з обмеженою відповідальністю (далі ТОВ). Відповідно до Господарського кодексу України ТОВ – це господарське товариство, що

має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів [13]. В літературі відзначається відносна простота заснування такого товариства і переваги, які дає така організаційна форма в плані конфіденційності та збереження комерційної таємниці [16, с.98].

Основним предметом діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є будівництво житлових і нежитлових будівель. З-поміж супутніх (додаткових) видів діяльності підприємства слід виділити наступні:

- Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- Будівельно-монтажні роботи;
- Покрівельні роботи;
- Малярні роботи та скління;
- Штукатурні роботи;
- Покриття підлоги та облицювання;
- Інші види діяльності відповідно до статуту товариства.

При проведенні основних та додаткових робіт підприємство може діяти як у якості генпідрядної організації, залучаючи до виконання підрядних робіт інші досвідчені організації з кваліфікованим персоналом, так і самостійно залучаючи штатних працівників.

Організаційна структура підприємства – це перелік відділів, служб і підрозділів в апараті управління, система їх організації, відносини підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії [4, с. 76].

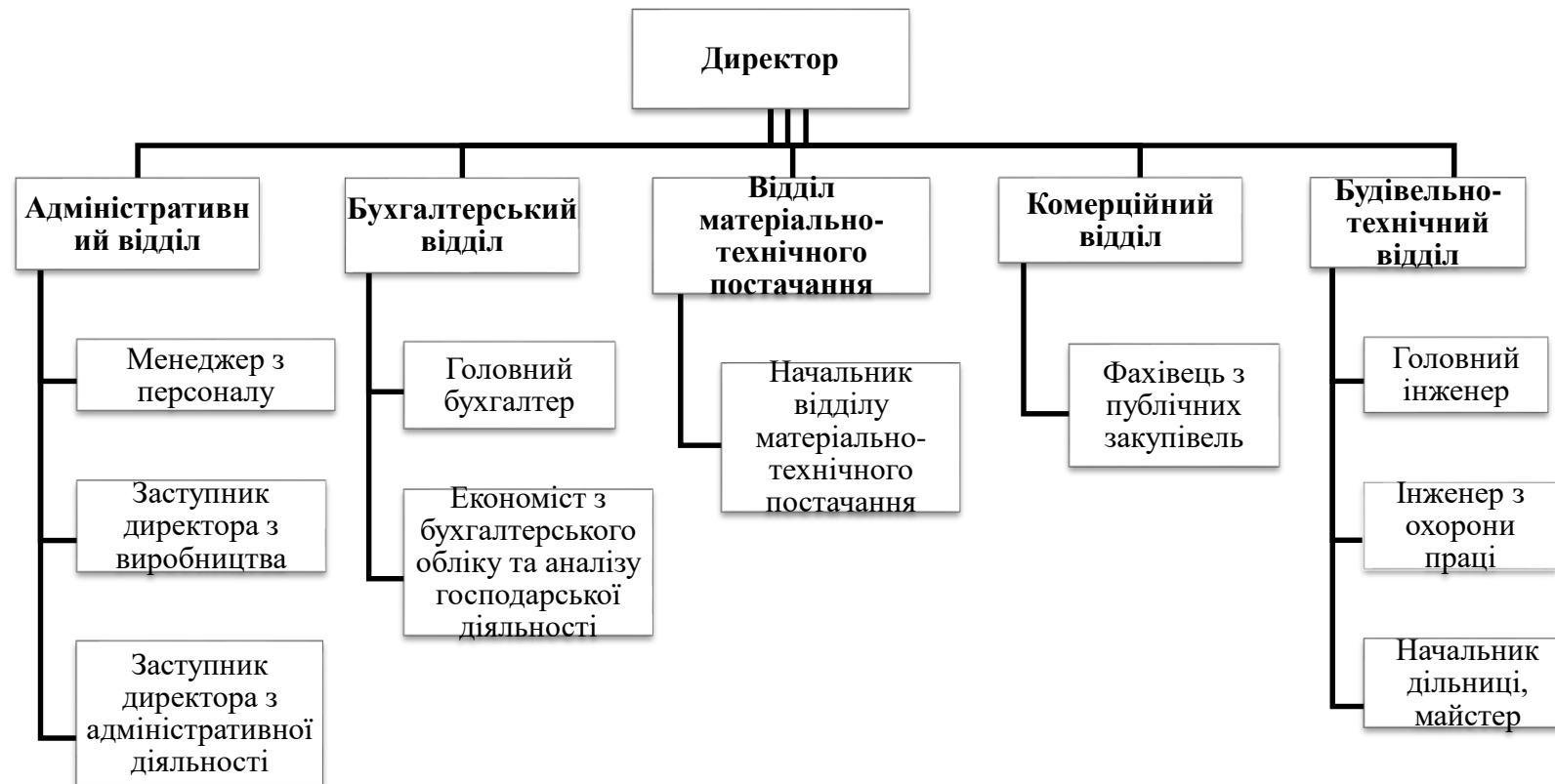


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

Джерело розроблено автором за даними підприємства

В межах організаційної структури підприємства здійснюються усі управлінські процеси і функції, які забезпечують організацію проведення будівництва та необхідних чи обумовлених замовником супутних видів робіт та послуг, в яких приймають участь працівники всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Організаційна структура є основою оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Структура ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є усталеною та ефективною, вона застосовується вже багато років і допомагає підприємству організувати роботу всіх підрозділів, контролювати виконання та оцінювати результати. Наголос в діяльності підприємства робиться на стабільності, дисципліні і взаємній зкоординованості дій між окремими підрозділами.

Важливим компонентом в діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є розробка й прийняття рішень. Провідна роль в цьому процесі відводиться представникам вищої керівної ланки підприємства.

Оскільки ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» перебуває в одноосібному володінні, в якості вищого органу цього суб'єкта господарювання виступає його власник, який водночас виконує роль виконавчого органу – директора підприємства. В якості переваги такої форми організації підприємства можна вважати повну самостійність та свободу дій його вищого органу, завдяки чому забезпечується висока ефективність ведення управлінської діяльності та підвищується оперативність реагування на зміни, що відбуваються на ринку будівництва [16, с.86]. З іншого боку при одноосібному володінні підприємством на його власника покладається повна відповідальність за діяльність підприємства, що можна розглядати як недолік ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».

Відповідно до чинного законодавства та статуту ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» його директор виконує наступні обов'язки:

- внесення змін до статуту ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», прийняття рішень про здійснення діяльності на підставі цього статуту;
- зміна розміру статутного капіталу;
- створення органів та структурних підрозділів у товаристві;
- затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- управління поточною діяльністю товариства;
- інші обов'язки відповідно до статуту підприємства [42].

Адміністративний відділ ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» включає в себе заступника директора з виробництва, менеджера з персоналу та заступника директора з адміністративної діяльності. До основних функцій цього підрозділу відносяться наступні:

- здійснення матеріально-технічного забезпечення діяльності ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»;
- здійснення заходів щодо охорони праці, контролю за дотриманням техніки безпеки;
- узагальнення та аналіз інформації щодо стану охорони праці та техніки безпеки на підприємстві та будівельних об'єктах;
- забезпечення у встановленому порядку прийняття, руху та зберігання товарно-матеріальних цінностей підприємства;
- здійснення обліку товарно-матеріальних цінностей;
- інші обов'язки, відповідно до положень статуту ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» [45].

Бухгалтерський відділ ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» включає головного бухгалтера та економіста з бухгалтерського обліку й аналізу господарської діяльності, на нього покладені наступні функції :

- забезпечує дотримання встановлених на підприємстві єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, форми складання і подання фінансової звітності у встановлені терміни;

- контролює відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій;
- бере участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства;
- здійснює забезпечення перевірки стану бухгалтерського обліку у в усіх підрозділах підприємства.

Важливою структурною одиницею ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є відділ матеріально-технічного забезпечення. На керівника цього підрозділу покладається відповідальність за товарообіг у сфері матеріального виробництва та забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами (сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання). Ефективно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення підприємства є передумовою його безперебійної діяльності та вчасного виконання замовлень.

Відділ матеріально-технічного забезпечення виконує наступні функції:

- дослідження ринку сировини і матеріалів,
- пошук і вибір постачальників сировини і матеріалів,
- визначення потреби підприємства в матеріальних ресурсах,
- встановлення взаємовідносин з постачальниками сировини і матеріалів, підписання договорів поставки,
- складання плану закупівель матеріальних ресурсів,
- організація закупівель сировини і матеріалів, забезпечення виробництва всіма видами матеріальних ресурсів,
- вартісний аналіз заготівельної сфери.

В самостійний структурний підрозділ ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» виділено і комерційний відділ, відповідальний за визначення довгострокової стратегії комерційної діяльності і фінансових планів підприємства,

рівномірно і безперервного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства в наданні послуг на ринку будівництва.

Комерційний відділ виконує наступні основні функції:

- організація пошуку покупців продукції,
- вибір покупців і встановлення з ними взаємин,
- складання і підписання договору поставки,
- контроль виконання укладених договорів поставки.

Провідною профільною структурою підприємства, що безпосередньо відповідає за виконання робіт за договорами товариства, є будівельно-технічний відділ, відповідальний за розробку архітектурно-будівельних проектів, реконструкцію промислових і цивільних будівель та споруд виконання низки інших супровідних завдань. Основні сфери діяльності відділу:

- розробка архітектурних рішень;
- виконання проектів організації будівництва та реконструкції об'єктів із врахуванням оптимальної послідовності і технологій виконання будівельно-монтажних робіт;
- здійснення підбору будівельних машин і механізмів;
- створення проектів розробок металевих та залізобетонних конструкцій;
- здійснення авторського нагляду під час будівництва або реконструкції замовлених об'єктів.

Відповідно до загальнотеоретичних засад, фактори, що впливають на процес організації праці на підприємстві, поділяються на зовнішні та внутрішні. Кожна з категорій має власну специфіку впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства (рис. 2.2).

Зовнішні фактори впливу перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але впливають або можуть у будь-який момент вплинути на його функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього

середовища є не контрольованість їх з боку підприємства. Залежно від характеру впливу зовнішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві можна поділити на дві групи:

I група – макросередовище підприємства, яке включає мінливий набір елементів зовнішнього середовища, не підконтрольних підприємству, але здатних здійснювати непрямий, опосередкований вплив на ефективність його діяльності (економіка країни, суспільна ситуація, зміни в законодавстві, НТП, міжнародні відносини, екологічна рівновага та ін.);



Рис. 2.2 Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві

II група – мікросередовище підприємства також представлене елементами зовнішнього середовища, не підконтрольними підприємству, але ці елементи здійснюють прямий, безпосередній вплив на його функціонування (постачальники, конкуренти, посередники, банки, клієнти, інститути громадянського суспільства та ін.).

Внутрішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві представлені елементами внутрішнього середовища підприємства, які ним самим створюються та контролюються, а також безпосередньо впливають на

ефективність його діяльності (місія і цілі, стратегія, маркетинг, технологія, персонал, матеріальні ресурси, організаційна культура та ін.).

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві, що є умовно «відкритою системою», тісно взаємопов'язані: з одного боку, підприємство створює внутрішнє середовище під впливом та враховуючи фактори зовнішнього середовища, а з іншого боку – підприємство адаптується до зовнішнього середовища шляхом використання факторів внутрішнього середовища.

ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» – будівельне об'єднання висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати цілий комплекс завдань різного ступеня складності, пов'язаних з проектуванням, будівництвом та іншими видами робіт, пропонує свої послуги за систематизованим переліком послуг, перелік яких представляється нижче [45].

Таблиця 2.1.

Види послуг ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

№ п/п	Сфера роботи	Вид роботи
1	Архітектуро-проектні роботи	Передпроектні дослідження; Підготовка проекту та ін.
2	Загальнобудівельні роботи	Капітальне будівництво; Фундаменти; Монолітно-каркасне будівництво.
3	Інженерія	Сантехнічні роботи: водопровід, каналізація, опалення; Електрика, телефонізація, комп'ютерні та охоронні системи; Вентиляція, кондиціонування.
4	Монолітно-каркасне будівництво	
5	Оздоблювальні роботи	Внутрішні Зовнішні
6	Монтаж вентильованих фасадів	Кераміки Граніт Алюміній

7	Виготовлення та монтаж	Вікна
	металопластикових та алюмінієвих конструкцій	Вітражі
		Скляні і фасади
8	Благоустрій ділянок	Парки
		Садиби
		Укладання фігурних елементів з використанням штучного і натурального каменю
9	Дорожнє будівництво	Укладання асфальтобетонного покриття
		Влаштування піщаної і щебеневої підстав
		Установка бордюрного каменю
		Установка огорож
10	Будівництво спортивних споруд	Стадіони
		Футбольні та міні-футбольні поля зі штучним покриттям
		Баскетбольні та волейбольні майданчики
		Тенісні корти з різними видами покриття
		Криті і відкриті льодові майданчики для хокею і фігурного катання
		Легкоатлетичні манежі
		Криті та відкриті басейни

Джерело розроблено автором за даними підприємства

У компанії є два пріоритетних напрямки діяльності:

- Проектування будівель і споруд;
- Реконструкція будівель та споруд.

Проектування будівель і споруд представляє собою повний комплекс професійних робіт, який забезпечується фахівцями компанії ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» з метою максимального скорочення будь-яких ризиків під час спорудження замовлених об'єктів – житлових будівель, торгових і

офісних комплексів, ресторанів, кафе, готелів та інших приміщень. В результаті проектування будівель і споруд досвідченими і компетентними співробітниками замовник отримує документацію, яка повністю відповідає всім необхідним нормам і вимогам та дозволяє після завершення виконання проекту негайно вводити об'єкт в експлуатацію.

Сучасне і фахове проектування будівель і споруд за допомогою компанії ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» можна розділити на кілька основних етапів:

1. Висококваліфікована розробка повного технічного завдання. На цьому етапі фахівці спілкуються з клієнтом і в подробицях обговорюють всі вимоги і пріоритети замовника. В результаті створюється загальна концепція всіх необхідних складових проекту.

2. Ескізне проектування будівель і споруд. На цьому етапі відбувається вивчення території проведення запроектованих будівельних робіт, виконання всіх потрібних вимірів, прив'язка всіх об'єктів до місцевості. Під час проведення цього етапу проектування, клієнтові вже надається кілька попередніх варіантів проектів будівлі. За результатами проведеної на цьому етапі роботи клієнт зможе внести всі необхідні зміни і корективи для розробки робочого проекту.

3. Розробка робочого проекту. Цей етап включає розробку фахівцями всієї необхідної документації та її узгодження з усіма компетентними інстанціями.

Окремим різновидом будівельних послуг є реконструкція будівель і споруд. Цей вид діяльності спрямований на перебудову вже існуючих споруд і будівель. Основною метою, заради якої замовляються послуги з реконструкції будівель і споруд, є часткова або повна зміна їх функціонального призначення, приведення конструкції у відповідність з сучасними технічними, санітарно-гігієнічними та екологічними нормами і вимогами, заміна фізично зношеного або застарілого технологічного та

інженерного устаткування, оновлення інженерних систем і конструкцій, що втратили відповідність експлуатаційним нормам. До реконструкції будівель і споруд також відноситься територіальне розширення будівель, що перебувають в експлуатації, за рахунок долучення до них прибудови або надбудови.

Реконструкція будівель і споруд житлового призначення виконується, як правило, з метою продовження періоду експлуатації будинків, підвищення комфортності, модернізації елементів інфраструктури, відповідно до сучасних вимог, а також з метою розширення площі житлових приміщень.

Замовлення реконструкції будівель і споруд виробничого та промислового призначення призначається для вдосконалення і модернізації виробничої функціональності, зміни чи урізноманітнення асортименту та підвищення якості продукції, яка виробляється в приміщеннях, що підлягають реконструкції, а також для нарощування виробничої потужності без збільшення кількості робочих.

Споживачами послуг ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є різні за своєю формою власності чи спрямуванням діяльності юридичні особи, систематизація яких наведена нижче (рис. 2.3). Для забезпечення високого рівня їх обслуговування діють єдині стандарти обслуговування клієнтів ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», які включають:

- надійність – впевненість покупця у точному та професійному виконанні його замовлення в обумовлені строки;
- відповідальність – зорієнтованість персоналу компанії допомогти клієнту, гарантії виконання послуг;
- доступність – легкість встановлення контактів із фірмою, готовність надати послуги у будь-який зручний для клієнта час;
- безпека – відсутність ризику і недовіри з боку покупця;
- ввічливість – коректність, люб'язність персоналу [45].

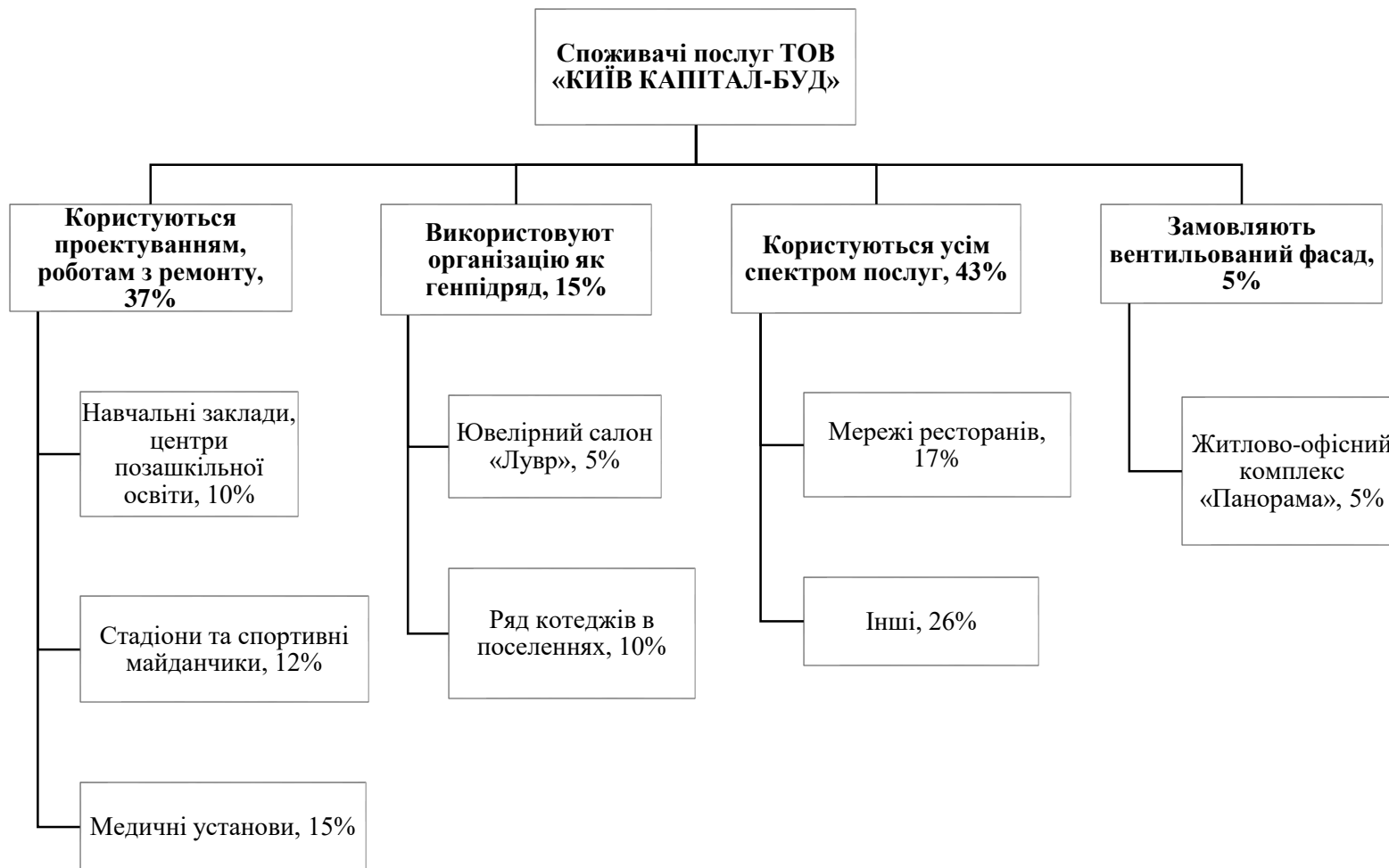


Рис 2.3 - Сегментування ринку споживачів послуг ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» за методом групування
Джерело розроблено автором за даними підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначають чотири основні фактори, істотно обумовлені станом зовнішнього підприємству середовища:

- Економічний фактор;
- Технологічний фактор;
- Політичний фактор;
- Соціальний фактор.

Зовнішнє середовище виступає динамічною сукупністю умов та факторів, які впливають на розвиток підприємства та вимагають прийняття адекватних управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них. Елементи зовнішнього середовища є дуже важливими для діяльності підприємств будівельної галузі, масштабність діяльності якої робить дуже обумовленою впливом перелічених вище факторів. Їх вплив можна розрахувати за допомогою PEST - аналізу макросередовища будівельної галузі України, результати якого виведені в таблицю 2.2.

Як видно з таблиці, результати PEST - аналізу показують, що найістотніший позитивний вплив на діяльність будівельної галузі має орієнтація на соціальне регулювання: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність тощо [8, с. 263].

На другому місці за потужністю впливу на будівельну галузь, знаходяться політичні фактори, до яких відносяться: рівень інвестування, посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів, ступінь впливу на галузь різних державних установ.

Відносно меншим впливом в сучасних умовах мають технологічні фактори та фактори економіки, а саме: попит та пропозиція, політика держави в сфері НТП, рівень інфляції, рівень цін і заробітних плат та їх співвідношення, вдосконалення технологічного виробництва, рівень безробіття та ін. [7, с. 526].

Таблиця 2.2.

PEST-аналізу макросередовища будівельної галузі України.

№ п/п	Політичний фактор	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економічний фактор	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,12	3	0,3	1	Попит і пропозиція	0,26	5	1,30
2	Вступ держави до недержавних структур	0,11	1	0,11	2	Рівень безробіття	0,17	2	0,34
3	Поправки до законодавчої бази	0,18	2	0,36	3	Рівень інфляції	0,19	3	0,57
4	Рівень інвестування	0,27	5	1,35	4	Рівень цін і заробітних плат, їх співвідношення	0,22	3	0,66
5	Посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів	0,32	4	1,28	5	Конкуренція на ринку і в галузі	0,14	2	0,28
Усього		1	–	3,46	Усього		1	–	3,15
№ п/п	Соціальний фактор	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологічний фактор	Вага	Бал	Оцінка
1	Демографічна ситуація	0,21	4	0,84	1	Політика держави в сфері НТП	0,27	4	1,08
2	Якість життя	0,40	5	2,00	2	Вплив технологічних нововведень	0,41	2	0,82
3	Суспільні традиції	0,11	1	0,11	3	Вдосконалення технологічного виробництва	0,17	3	0,51
4	Ставлення до трудової діяльності	0,08	3	0,16	4	Науково-технологічне регулювання	0,26	1	0,26
5	Соціальна мобільність	0,20	3	0,60	5	Розвиток технологій	0,12	2	0,36
Усього		1	–	3,71	Усього		1	–	3,03

Джерело розроблено автором за даними [48, с. 102].

Загалом, будівельна галузь піддається впливу негативних факторів з боку зовнішнього економічного середовища значно інтенсивніше за більшість інших галузей. Крім того, будівельні підприємства порівняно з підприємствами інших галузей набагато довше стабілізують свій стан після спаду попиту а їхні послуги. Це пов'язано з такими особливостями функціонування будівельного виробництва, як висока ресурсоємність та капіталоємність; значна тривалість виробничого циклу; різноманітність та унікальність будівельної продукції та ін. [8, с. 135].

При цьому конкуренція в цілому, та конкурентоспроможність підприємства, зокрема, – залишається не менш важливим фактором на ринку будівництва. Нижче наведена карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» (рис. 2.4), яка демонструє значну насиченість ринку іншими організаціями, що створюють для підприємства агресивне конкурентне середовище [41, с. 176].

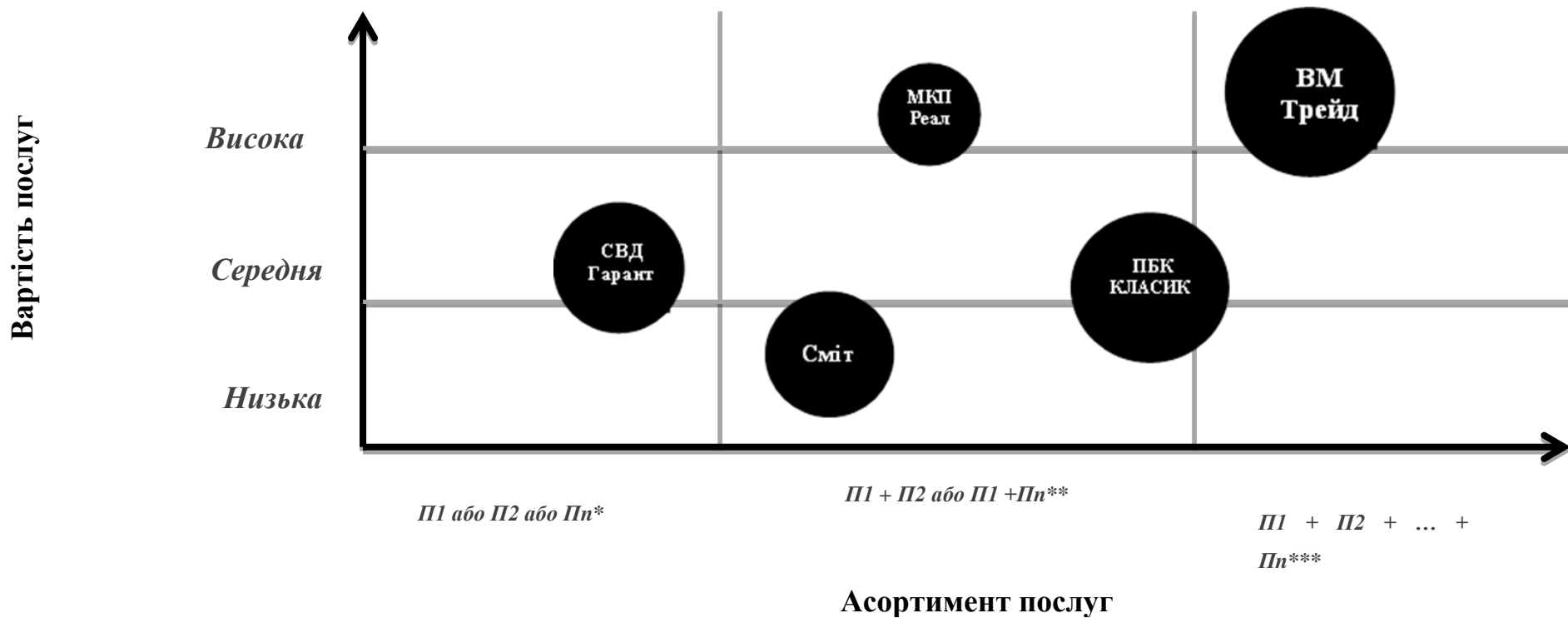
Якщо брати за орієнтир економічне значення конкуренції загалом для ринку, її позитивні сторони очевидні. Зокрема, завдяки конкуренції з ринку зникають економічно неефективні виробництва, застаріла техніка, неякісні товари або послуги. Конкуренція сприяє науково-технічному процесу, постійно спонукаючи до пошуку та впровадження кращих, більш ефективних і ощадливих технологій, до раціонального використання матеріальних і людських ресурсів; зрештою до оперативної реакції на зміну попиту, що веде до зменшення витрат і, відповідно, – до стримування зростання цін, вирівнювання норми прибутку на капітал і рівень заробітної плати [3].

З іншого боку конкуренція створює для підприємців постійну нестабільність, породжує умови для безробіття, інфляції і банкрутства, веде до диференціації доходів і породжує умови для їх несправедливого розподілу. Її наслідком може бути перевиробництво товарів або простої виробництва в періоди виробничих спадів [16, с. 93]. Особливо ці явища загрозливі для будівельної галузі.

Будівництво, будучи, беззаперечно, важливою галуззю матеріального виробництва, потребує, передовсім, стабільності соціального середовища та правового регулювання. Цим можна, зокрема, пояснити, що в останні роки підприємства будівельної галузі України не виявляють тенденцій до примноження виробничих потужностей та розширення виробництва, що є цілком зрозумілим в умовах загального спаду та підвищеної ризикованості галузі. Відтак, пріоритетним напрямком в менеджменті будівельних послуг виявляються заходи з мінімізації негативних наслідків дії ризиків зовнішнього середовища і стабілізація роботи галузі [38, с. 425].

Підсумовуючи розкриті в цьому підрозділі питання, можна зробити висновок, що ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» – це одна з найбільш перспективних компаній на ринку будівництва. Організаційно-правова форма компанії забезпечує їй необхідну мобільність, дозволяючи швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку будівництва, а висока якість, широкий асортимент послуг та помірна ціна забезпечує основні переваги над конкурентами компанії у своїй сфері діяльності.

Моніторинг відгуків споживачів послуг ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» дає впевнену позитивну оцінку діяльності цього підприємства. Завдяки хорошій організаційній системі, високим стандартам надання послуг та іншим факторам, можна зробити висновок, що товариство стабільно утримує високий рівень конкурентоспроможності, характеризується динамічною адаптацією до внутрішніх і зовнішніх викликів. Завдяки своїм високим показникам розвитку та ефективній діяльності цей суб'єкт господарювання займає провідне місце серед своїх конкурентів.



П1 або П2 або Пn* – компанія займається наданням лише одного певного виду будівельних послуг (наприклад, генеральний підряд або малярні роботи або ремонтно-оздоблювальні роботи);

П1 + П2 або П1 + Пn** – компанія займається наданням кількох видів будівельних послуг (наприклад, проектування та реконструкція, або малярні роботи + електромонтажні роботи); **П1 + П2 + ... + Пn***** – компанія займається наданням повного спектру будівельних робіт (починаючи від проектування та Монтажних робіт закінчуючи будівельним підрядом та подальшим доглядом за об'єктом, зокрема капітальним ремонтом та реконструкції).

Рис. 2.4 - Карта стратегічних конкурентів ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

Джерело розроблено автором за даними підприємства

2.2 Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».

Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів в організації роботи персоналу на підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» були спрямовані на дослідження передумов, принципів реалізації та загальних та спеціальних напрямів мотивації персоналу для визначення впливу застосовуваних заходів на результативність підприємства в цілому, робочих колективів, та кожного працівника індивідуально. Для цілей цього аналізу враховані наступні показники:

- Трудомісткість виробництва продукції і надання послуг;
- Чисельність персоналу підприємства (середньорічна);
- Показники продуктивності праці персоналу (середньомісячний та середньорічний виробіток на одного робітника);
- Розмір фонду заробітної плати організації загальний, та в залежності від категорій персоналу і за структурними підрозділами;
- Розмір середньої заробітної плати працівника (середньомісячна, середньорічна по підприємству: за категоріями персоналу, по структурним підрозділам);
- Загальний фонд робочого часу; фонд робочого часу одного працівника;
- Середньостатистична тривалість робочого дня працівника [31].

Ці показники дають загальну інформацію для визначення і адресного застосування мотиваційних заходів.

Крім того, важливою загальною умовою, яка безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, є принципи взаємин підприємства з працівниками. Компанія уважно відноситься до кожного працівника, оскільки від ефективності виконання ним своїх професійних завдань залежить загальна ефективність роботи підприємства. Серед основних принципів взаємин ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» з персоналом визначені наступні:

- 1) Трудові відносини підпорядковані законодавству України про працю;
- 2) Співробітники отримують безпосередньо і мають вільний доступ до інформації стосовно їх прав та обов'язків відповідно до трудового законодавства та умов договору, питань оплати праці, отримання компенсацій та пільг, допомоги для оздоровлення тощо;
- 3) Створюються всі умови для підтримки у персоналу відчуття захищеності і впевненості в тому, що успіхи компанії безпосередньо впливатимуть і на їх добробут;
- 4) Кожному працівнику надається право і можливість захищати і відстоювати свої трудові та професійні інтереси [35].

В якості прикладів втілення цих принципів можна визначити такий важливий показник, як культура оптимальної витрати часу та інших ресурсів. Економія часу і ресурсів на підприємстві реалізовується шляхом підвищення ефективності роботи і оптимізації всіх процесів. При цьому однією із ключових умов оптимізації є працівник, свідомий корисності такого підходу, і загальна налаштованість колективу на оптимізацію виробництва. Побічним позитивним аспектом такого відношення є дотримання норм охорони праці та безпеки виробництва при виконанні працівниками своїх професійних обов'язків.

В якого одного з важливих чинників позитивної мотивації в ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» слугує також практика дотримання принципу взаємної конфіденційності і нерозголошення інформації, отриманої в ході співробітництва. Інформація про приватне життя співробітників та їхню професійну діяльність є інформацією, яка не підлягає розголошенню. Вона використовується виключно для цілей, пов'язаних з роботою.

Важливим аспектом загальномотиваційного впливу слугує також культура відношення до працівників. По відношенню до персоналу заборонено прийняття рішень на підставі персональних характеристик, які не

мають відношення до виконання властивих персоналу професійних обов'язків. На підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» не допускаються будь-які прояви неповаги чи, тим більше, дискримінації щодо різних аспектів трудових відносин, таких як підбір та найм кадрів, оплата праці, доступ до професійної підготовки, розподілення робіт, підвищення в посаді, звільнення, вихід на пенсію, а також застосування дисциплінарних стягнень[49, с. 281].

Ключовою для ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є політика підбору кадрів, зорієнтована на пошук на ринку праці та залучення й утримання на підприємстві найкращих фахівців. Підбір персоналу здійснюється на підставі планування необхідної чисельності персоналу у відповідності з планами розвитку компанії. При здійсненні зовнішнього підбору, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність посаді, на яку наймається працівник, а також рівень лояльності до компанії.

Визначальною для цього процесу є процедура оцінки персоналу, яка ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності та розвитку, професійних та особистих якостей працівників. Оцінювання проводиться за єдиними принципами та відповідно до заздалегідь розроблених та затверджених методів. Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Крім того, результати оцінювання є конфіденційною інформацією і можуть бути використані лише для прийнятті управлінських рішень всередині компанії.

Оцінка персоналу здійснюється при прийомі на роботу та після проходження випробувального терміну кандидата. Крім того, керівництвом підприємства було прийнято рішення раз на півроку здійснювати загальну оцінку персоналу (див. рис. 2.5).

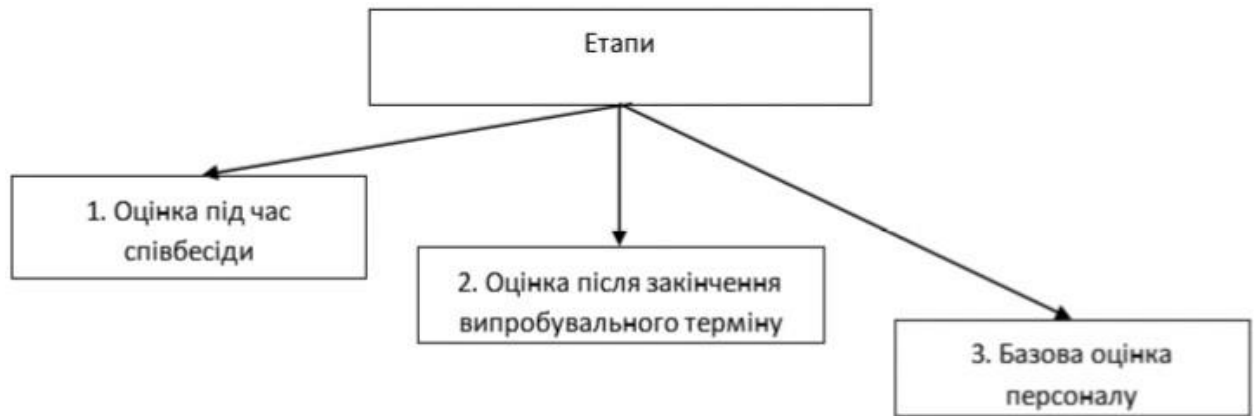


Рисунок 2.5 – Система оцінки персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

Оцінка претендентів на робоче місце на етапі співбесіди певний час відбувалася досить формально, що мало наслідком істотні проблеми в процесі управління людськими ресурсами, ускладнювало роботу менеджменту підприємства і, відповідно, знижувало ефективність діяльності всього підприємства. Аналіз процедури і методики оцінки кандидатів, під час прийомі на роботу виявив значні недоліки, включаючи відсутність оцінки компетенцій, визначення профільного досвіду та навичок кандидатів. Ці ключові показники ефективності персоналу, що істотно впливають на перебіг бізнес-процесів, успішність проектів, виробничий клімат в колективі та результативність діяльності компанії. Відповідно, процес підбору кандидатів на вакансії був підданий ретельному перегляду та поліпшенню в бік більш ефективного виявлення наявності чи відсутності їх у претендента.

На сьогодні оцінка компетентності кандидатів на вакансії при прийомі на роботу у ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» здійснюється в п'ять етапів (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Етапи оцінки кандидатів на вакансію ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

Випробувальний термін для персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» визначено в три місяці. Після його завершення здійснюється оцінка кандидата на постійну роботу, якій компанія також приділяє значну увагу. При оцінці основна увага звертається на наступні показники, які є важливими для перспективи встановлення належних взаємин підприємства з працівником:

- якість та швидкість навчання працівника;
- здатність працювати в команді;
- потенціал працівника.

Для персоналу, що здійснює трудову діяльність на постійній основі, оцінка проводиться в рамках всієї компанії двічі на рік. Таке оцінювання проводиться з метою аудиту ефективності роботи, визначення недоліків та досягнень у підтримці належного рівня взаємин персоналу з підприємством, прогнозування напрямків розвитку та можливостей кар'єрного росту персоналу. Порядок проведення оцінки персоналу наведений у таблиці 2.3.

Регулярна оцінка персоналу забезпечує розвиток таких якостей працівників, як професіоналізм і прагнення до самореалізації, наполегливість у досягненні поставлених цілей, відповідальність та новаторські підходи до вирішення виробничих завдань, що є необхідною передумовою для того, щоб компанія стабільно залишалася успішною і прибутковою. ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» створює всі умови для розкриття працівниками свого потенціалу, досягнення ними високих професійних результатів та реалізації цілей свого професійного росту [38, с. 400].

Таблиця 2.3

Порядок проведення оцінки персоналу

Виконавець (відповідальний)	Опис функції
HR-менеджер	1.Готує та розсилає форми оцінки кожному співробітнику
Співробітник	2.Ознайомлюється та заповнює форму. Відсилає її безпосередньому керівнику
Керівник співробітника	3.Оцінює співробітника і вносить в форму оцінки свої рекомендації
Співробітник	4.Заповнює опитування про компанію та про менеджера на внутрішньому сайті компанії
Керівник співробітника	5.Проводить оціночну співбесіду із Співробітником
Керівник співробітника	6.Надає форму оцінки HR-у
HR менеджер	7.Аналізує отриману форму, формує звіт за результатами оцінювання і відправляє їх Виконавчому директору підприємства та керівнику відділу
Директор	8.Аналізує звіт про результати оцінки співробітника
HR-менеджер	9.Готує та надсилає лист з результатом оцінювання співробітнику

Джерело розроблено автором за даними підприємства

Оцінка персоналу, як окремий елемент управління людськими ресурсами, яким ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» серйозно почало займатися відносно недавно, не має очевидного зв'язку з системою мотивації

персоналу. Однак, на нашу думку, її результати дають важливий матеріал для вдосконалення мотиваційної системи підприємства і повинні активніше застосовуватися саме в цілях мотивації персоналу. Нижче наведено характеристики основних засобів мотивації на підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».

Система мотивації персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності праці персоналу компанії. Для ефективного, гнучкого і адресного застосування мотиваційних стимулів необхідно враховувати такі показники, як:

- ефективність процесу мотивації на підприємстві та в окремих його підрозділах;
- специфіка індивідуальної та колективної мотивації;
- психологічні передумови вмотивованості, що істотно змінюються у працівників в нестабільних умовах перехідної економіки.

Загальновизнаним є те, що в основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви. Відповідно, керівництво при розробці і застосуванні засобів мотивації не повинно втрачати головний, хоча і не завжди очевидний для нього орієнтир – постійна підтримка на належному рівні внутрішнього спонукання співробітників до активної і плідної трудової діяльності. Серед них основними є: персональна зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, особисте задоволення від результатів праці, позитивна атмосфера у трудовому колективі.

Вміле і обґрунтоване поєднання і застосування цього набору стимулів дозволяє гнучко підходити до мотивації кожного спеціаліста, враховуючи не лише його посаду і характер його посадової діяльності, але й конкретні досягнення, поведіння в колективі, ініціативність, дисциплінованість, відповідальність, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

Традиційно розрізняють матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників (рис. 2.7).

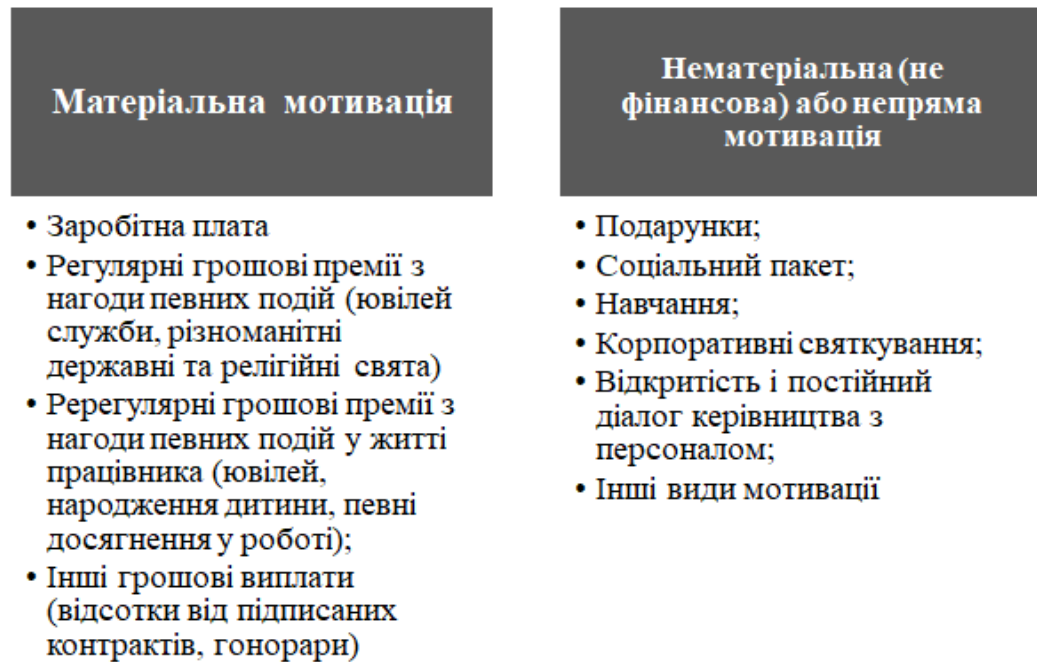


Рис.2.7 - Види мотивації праці персоналу в ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» Джерело [31]

В сукупності ці засоби стимулювання спрямовані на комплексне і максимально ефективно використання мотиваційних чинників у процесі планування й організації виробничої діяльності, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей працівників, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Найбільш дієвим напрямком стимулювання праці працівників ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», який має безпосередній зворотний зв'язок з результатами роботи, є матеріальне стимулювання. Воно включає заробітну плату, преміювання, медичне страхування, страхування життя. З них одним із головних і традиційних чинників мотивації, який є рушійною силою трудової активності працівників, була і залишається заробітна плата. В Україні, зважаючи на суттєві показники бідності населення, невідповідність середньої зарплати достойному рівню життя, заробітна плата виступає базовим мотиватором.

Заробітна плата на підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Нарахування здійснюються відповідно до штатного розпису, по тарифам і відрядним ставкам, в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації і стажу працівників.

В ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» не існує заборгованості по заробітній платі. В загальному обсязі заробітної плати у 2019 році співвідношення між залученням ресурсів з фонду основної заробітної плати і з фонду додаткової заробітної плати складає:

- фонд основної заробітної плати – 75%;
- фонд додаткової заробітної плати – 25%.

Додаткова зарплата, тобто винагорода за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці, безумовно, є ефективним мотиватором виробничої активності працівників.

Однак, як зазначає Фредерік Герцберг, заробітна плата та інші складові матеріального заохочення є істотними в короткочасній перспективі. Для довготривалого планування кадрової політики, при належному рівні матеріального заохочення, набувають важливості нематеріальні засоби заохочення працівників.

Нематеріальна мотивація втілюється у створенні та підтримці на підприємстві комфортних умов для ефективної виробничої діяльності, впровадженні передових форм і методів управління, забезпеченні поінформованості працівників про важливі події на підприємстві та оперативного зворотного зв'язку керівництва з трудовими колективами, з метою збільшення ефективності та зкоординованості їх діяльності, вчасному реагуванні на ускладнення та підтримки загального відчуття співучасті працівників в досягненнях підприємства. Основні завдання нематеріальної мотивації включають:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації у виробничому процесі;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним аспектам комунікації в трудовому колективі;
- формування у кожного керівника раціональних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів і засобів мотивації [6, с. 259].

Нематеріальне стимулювання включає такі показники як кар'єрне зростання, можливість самореалізуватися, корпоративну культуру, відчуття причетності до результатів діяльності підприємства. Для цілей нематеріальної мотивації використовуються такі методи, як загальне визнання, особистий розвиток, створення комфортних умов праці, участь у спільних корпоративних заходах.

У спеціальній літературі виділяють фактори впливу на нематеріальну мотивацію діяльності персоналу підприємства, з-поміж яких розрізняють фактори прямої і непрямой дії [16, с.113].

Перша група факторів (фактори прямої дії) виводиться з особливостей функціонування підприємства. Оскільки діяльність компанії має колективний характер, мотивувати кожного працівника належить таким чином, щоб він усвідомлював, що від успішності компанії, задоволеності її клієнтів та стабільності її іміджу залежить і задоволеність його власних потреб та впевненість у завтрашньому дні.

Фактори непрямой дії включають: характеристики виробничого середовища, індивідуальні характеристики працівників, особливості роботи в компанії. До індивідуальних факторів належать: вікові показники працівників, рівень їх освіти, відповідальність та зорієнтованість на кар'єрне зростання.

ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» приділяє значну увагу обом групам факторів, про що свідчить успішне функціонування підприємства та достатній рівень мотивації працівників.

Зокрема, для працівників ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» гарантується надання соціального пакету, підприємство постійно забезпечує базове підвищення кваліфікації працівників. Як недолік в цьому напрямку стимулювання можна визначити недостатнє резервування підприємством коштів для якісного навчання персоналу.

В якості комплексного пакету мотивацій слугує і набір певних соціальних вигод, які зазвичай включають: безкоштовні медичні огляди; безкоштовний відпочинок під час відпустки; можливості для оздоровлення і заняття спортом [28, с. 228]

Одним з пріоритетних завдань компанії є збереження існуючих та надбання нових знань персоналу, який також виступає важливим мотиваційним чинником. ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» незмінно цінує і підтримує прагнення працівників до саморозвитку і самонавчання, оскільки ці характеристики свідчать про наміри працівника до підвищення свого рівня і професійного зростання, що є запорукою успіху й ефективності підприємства, в якому домінує такий стиль відношення до своєї справи [51].

Як досвідчені, так і освічені працівники виступають основними носіями знань будь-якої компанії, яка може бути сильною та успішною в залежності від того, наскільки їхні знання ґрунтовні та актуальні. Для цього політика розвитку персоналу ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» передбачає застосування системи навчання та наставництва.

Метою системи навчання персоналу є:

- 1) постійне, цілеспрямоване та організоване підвищення та підтримка високого освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, який є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства;
- 2) формування корпоративної культури;

3) застосування єдиних правил, стандартів та інструментів навчання персоналу [28, с. 119].

Метою мотивації персоналу щодо навчання в ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» слугує створення системи внутрішніх стимулів, спрямованих на підвищення фахового рівня працівників. Розробка та реалізація заходів з мотивації персоналу до підвищення свого освітнього рівня включає надання компанією працівникам можливостей професійного вдосконалення, підвищення своїх фахові категорії, встановлення, в залежності від категорії працівника надбавок та отримання вищих посад. Фінансування системи навчання та розвитку персоналу здійснюється за рахунок витрат підприємства.

Важливою складовою системи передання знань є наставництво, завдяки якому здійснюється безпосереднє передання молодим спеціалістам навичок і методів виробництва від більш досвідчених робітників – в процесі самої трудової діяльності. Цей процес також є організованим і систематичним, він підпорядковується спеціально розробленим і діючим у компанії програмам наставництва.

Підводячи підсумки викладеного в підрозділі матеріалу, можна зазначити, що загалом система стимулювання праці на підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є досить ефективною і дієвою. Про це, передовсім, свідчить те, що підприємство залишається стабільно успішним і конкурентоспроможним серед інших будівельних компаній. Проте, інтенсивна і не завжди доступна прогнозуванню соціальна динаміка вимагає постійного моніторингу як за зовнішніми, так і за внутрішніми показниками підприємства, включаючи постійне вдосконалення системи мотивації працівників, без активної вмотивованості яких неможливі ні їх професійне вдосконалення, ні відповідальність за свій сектор діяльності. Для цього підприємству необхідно постійно підвищувати ефективність праці,

слідкувати за стимулюванням персоналу та зберігати його належний рівень, аби залишатися лідерами та забезпечувати ефективну діяльність.

Щодо конкретних недоліків системи стимулювання на підприємстві ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», вони повинні вирішуватися постійно в режимі оперативного зворотного зв'язку – як шляхом необхідних змін у внутрішньому середовищі компанії, так і в довготривалих програмах на перспективу, як безпосередньо у відносинах з персоналом через стимулювання окремих працівників, враховуючи їх індивідуальні особливості, так і шляхом колективного стимулювання.

Для виявлення потреб та мотивів кожного учасника трудового процесу доцільно використовувати спеціальні методи і практики соціології, а також соціальної та індивідуальної психології, що може дати дієві результати тільки за умови залучення для цих завдань висококваліфікованих спеціалістів у відповідних галузях. Для забезпечення зворотного зв'язку керівництва з персоналом можуть, однак, застосовуватися загальнопоширені методи соціології, які не потребують високого рівня спеціальних знань, зокрема, метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, наративні інтерв'ю та аналіз документів. Найбільш поширеними серед них вважається анкетування, що використовується для первісного аналізу проблемних питань підприємства, пов'язаних з його відносинами з персоналом, та наративні інтерв'ю – для більш глибокого аналізу.

Під час розробки і здійснення системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: поінформованість персоналу щодо впровадженої системи стимулювання, зрозумілість умов стимулювання, гнучкість, різноманітність і, при необхідності, можливість вибору стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»)

3.1 Напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом організації

Система стимулювання праці ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є в цілому досить ефективною і дієвою, адже це підприємство є успішним і конкурентоспроможним. Але кожне підприємство має потенціал до розвитку і вдосконалення. В якості одного з перспективних напрямків такого вдосконалення можна визначити покращення системи мотивації персоналу ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», оскільки саме вдосконалення індивідуальних професійних якостей працівників та колективні показники роботи окремих підрозділів виявляється невичерпним джерелом підвищення ефективності діяльності та успішності підприємства.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» можна запропонувати наступні заходи (рис. 3.1):

Загальне покращення умов праці
Гнучка система оплати праці
Програми стимулювання робіт з охорони праці та здоров'я працівників
Впровадження засобів компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці
Створення умов для соціальної активності
Залучення працівників до формування цілей підприємства та прийняття рішень

Рис. 3.1. Аналіз заходів 3

удосконалення стану мотивації праці на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» на основі даних джерела [5]

Загальне покращення умов праці на підприємстві відіграє важливу роль у підвищенні його конкурентоспроможності і престижу. В цьому напрямку визначальним є не лише матеріальне заохочення персоналу, адже працівник, який відчуває моральний дискомфорт на робочому місці, не буде працювати з повною віддачею, а в гіршому випадку – буде намагатися змінити роботу. В роботі над засобами мотивації слід зважати на те, що працівника, як правило, крім рівня матеріального заохочення, цікавлять також такі істотні умови праці як: тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше [32].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Важливе значення мають індивідуальний підхід до заходів матеріального і морального стимулювання продуктивності праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства. Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від досконалості прийнятих рішень «на папері», не будуть належним чином впровадженні «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства.

Головним відправним пунктом у розробці системи мотивації персоналу виступають поточні потреби людини, які теорія традиційно об'єднує в три основні групи: матеріальні, трудові і статусні.

Матеріальна мотивація – є базовим і найбільш очевидним засобом винагороди працівників за виконання ними посадових обов'язків. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, основним принципом в якій є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Під матеріальною мотивацією працівника слід розуміти його

прагнення достатку, певного рівня добробуту, забезпечення матеріальних стандартів життя. Вмотивованість людини на поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Базовою умовою матеріальної мотивації працівників є введення гнучкої системи оплати праці, за якої певна частина заробітку ставиться в залежність від особистих заслуг і загальної ефективності роботи підприємства [9, с. 48]. Така система, під час визначення розміру оплати праці, враховує не тільки стаж, кваліфікацію, професійні навички, але й важливість працівника для підприємства, його відповідальність, цілеспрямованість, спроможність досягати поставлених керівництвом цілей.

За гнучких систем оплати праці основою формування заробітку працівника є тариф, який в подальшому доповнюється різними надбавками, преміями та доплатами. Гнучка тарифна система відрізняється від звичайних систем, тим, що розробляється з урахуванням особливостей конкретного підприємства. Основою її формування є перелік і специфіка робіт, що виконуються на підприємстві, які розподіляються за рівнем складності і важливості для даного підприємства. В залежності від складності терміновості, та інших показників виконуваних робіт індивідуальний заробіток працівника має відповідну тарифну основу, а кінцевий результат, відповідно до цієї основи, обумовлюється фактичними результатами виконаної роботи [40, с. 32].

При виборі такої системи оплати праці, слід дотримуватися певних вимог, серед яких, передовсім, слід назвати:

- точний облік і контроль за фактично відпрацьованим часом;
- правильне присвоєння робітникам тарифних розрядів відповідно до їхньої кваліфікації і з урахуванням кваліфікаційного рівня виконуваних робіт;

– розробка й адекватне застосування обґрунтованих норм виробітку, (часу) нормованих завдань, норм обслуговування і нормативів чисельності.

Дуже корисними та ефективними з точки зору покращення морального та фізичного стану працівників може виявитися програма стимулювання робіт з охорони праці. Позитивного вплив впровадження таких програм втілюється у зменшення втрат від травматизму та підняття морального духу співробітників підприємства.

Групові програми заохочення робіт з охорони праці наділяють працівників почуттям безпеки і довіри як по відношенню один до одного, так і до керівництва [37, с. 196]. Посилюючи роботу в цьому напрямку, можна помітити позитивну зміну динаміки щодо зменшення кількості застосування стягнень, викликаних порушенням трудової дисципліни; покращуються відносини між керівниками та робітниками. Крім того такі програми стимулювання можуть посприяти поліпшенню загального клімату на підприємстві чи в його підрозділі і, таким чином, здійснити позитивний внесок у підвищення продуктивності праці.

Охорона здоров'я працівників, забезпечення сприятливих умов праці, ліквідація професійних захворювань і виробничого травматизму входить в перелік основних обов'язків роботодавця. Цей напрям роботи є одним із пріоритетних на ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД», втілюючись в комплексі економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу, автоматизацію та механізацію виробничих процесів, подальше поліпшення гігієни праці.

В розвиток цього напрямку керівництво регулярно виділяє кошти на закупівлю більш сучасного обладнання, спеціального захисного одягу та інших засобів виробничої гігієни, респіратори, призначені для використання в будівельних роботах, не шкідливі для здоров'я матеріали та забезпечують виконання інших заходів, що сприяють безпеці та охороні праці робітників.

Проте рівень технічного забезпечення підприємства не дозволяє створити повноцінні умови праці, які б повністю усунули вплив шкідливих факторів на людський організм.

Враховуючи такі обставини можна запропонувати наступні способи мотивації персоналу в царині поліпшення умов праці [43, с. 47]:

- безкоштовне лікувально-профілактичне харчування для працівників, зайнятих в операціях з особливо шкідливими умовами праці, для зміцнення їх здоров'я і попередження професійних захворювань;
- запровадження додаткової відпустки та встановлення скороченого робочого дня, відповідно до списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці;
- першочергове відрядження на лікування за рахунок коштів соціального страхування працівників, що перебувають на диспансерному обліку;
- інші засоби компенсації впливу шкідливих умов.

Не менш важливим способом мотивації праці персоналу є створення умов для соціальної активності працівників підприємства. Серед іншого, для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна корпоративна злагодженість як в діяльності його підрозділів, так і нарівні співробітництва окремих працівників, що вимагає належного рівня комунікативності і певних навичок в досягненні взаєморозуміння [18, с. 418].

Чим вище злагодженість трудового колективу, тим вищі результати можуть бути ним досягнуті. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної команди, якщо підтримка з боку колег є правилом в колективі, то поставлені виробничі завдання будуть виконуватися з підвищеною віддачею та ефективністю. Обов'язок забезпечення атмосфери довіри в колективі покладається, насамперед, на керівників структурних підрозділів [19, с. 85].

В контексті цих завдань видається доцільним запропонувати систематичне проведення психотренінгів серед працівників адміністративно-управлінського апарату підприємства.

З метою підвищення ефективності організації праці на підприємстві та її результативності пропонується залучати працівників до визначення цілей та прийняття рішень. Поінформованість і емоційна включеність підлеглих в нюанси і деталі роботи, може сприяти корисному обміну думками ідеями та рішеннями, що на порядки підвищує ефективність виконання завдання. При цьому слід очікувати, що рішення, розроблені з участю підлеглих, будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дозволить покращити відносини з персоналом та підвищити ефективність управління [46, с. 230].

До недоліків системи мотивації працівників ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» можна віднести недостатній рівень індивідуального підходу при її розробці і застосуванні. Для виявлення потреб та мотивів кожного учасника трудового процесу доцільно використовувати існуючі методи соціології, а саме метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів. В спеціальній літературі найбільш ефективними і доступними визнано використання анкетування для первісного аналізу підприємства та нарративних інтерв'ю – для більш глибокого аналізу [22, с. 300].

З іншого боку, розуміючи важливість індивідуального підходу, мотивація персоналу не може бути обмежена виключно задоволенням індивідуальних потреб персоналу. Тільки поєднання індивідуального та колективного підходу до мотивації здатне принести найбільшу користь підприємству.

Під час формування системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: поінформованість працівників щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, різноманітність стимулів, що використовуються, гарантування заслуженої

винагороди, своєчасність виплат та справедливість у визначенні розміру винагородження, оперативність застосування заходів мотивації, періодичність їх використання, рівність можливостей серед працівників [19 с. 199].

Система стимулювання праці в організації повинна чітко визначати свої цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до досягнутих результатів, визначати систему оцінювання, період та строки виплат винагороди. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими та прозорими і зрозумілими для працівників. Система стимулювання повинна відповідати принципу: оплата за працю повинна відповідати обсягу і складності праці [24, с. 260].

Система стимулювання праці персоналу має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності організації [26, с. 317].

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Система стимулювання на підприємстві повинна мати чітко визначені цілі. Система оцінювання має бути зрозуміла, період та строки виплат винагороди – відомі та гарантовані. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими і прозорими, що має забезпечувати регулярна поінформованість працівників про цілі та поточні завдання підприємства та про права і можливості самих працівників щодо отриманні тих чи інших різновидів пільг та винагород за відповідні зрозумілі показники.

Встановлення видів стимулювання має бути поставлена у відповідність до досягнутих результатів. Система оцінювання має бути зрозуміла, період та

строки виплат винагороди – відомі та гарантовані. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими і прозорими.

3.2 Пропозиції по залученню світового мотиваційного досвіду управління персоналом організації

Досить важливо розглядати не лише поширені на вітчизняних підприємствах способи мотивації праці персоналу, але й ті, які використовуються великими та потужними зарубіжними фірмами та міжнародними компаніями. Слід комплексно вивчати досвід, який забезпечив провідним цим підприємствам досягнути значних успіхів на національних та міжнародних ринках [24, с. 272].

Нижче систематизовано і зведено в таблицю інформацію про особливості систем мотивації праці персоналу в кількох найбільш розвинених країнах: Японії, Сполучених Штатах Америки, Франції, Британії, Німеччини і Швеції. Узагальнюючи досвід цих зарубіжних країн, можна відзначити низку фундаментальних спільних та відмінних характеристик їх систем мотивації праці.

Таблиця 3.1.

Особливості системи мотивації праці у різних країнах

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної

		дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля)
Британія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швейцарія	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Джерело розроблене автором за даними [52].

Японська модель зорієнтована на випередження росту продуктивності праці в порівнянні зі зростанням рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при наявності в усіх членів суспільства високому рівні розвитку національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення і його лідерів іти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни [53, с. 540].

Система стимулювання праці в Японії, порівняно з іншими промислово розвиненими країнами, видається досить гнучкою. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої

ланок виробництва в залежності від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, які втілюються у відповідних категоріях та розрядах працівників.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставка за кваліфікацію» [52, с. 260].

Середня зарплата в Японії істотно залежить від професії й посади, на якій працює особа. Але якщо намагатися отримати усереднені цифри по всій країні, то вийде сума близько 3100 доларів на місяць (37200 доларів в рік). Проте професіонали з досвідом отримують тут не менше 10000-12000 доларів на місяць, чим не завжди можуть похвалитися навіть розвинені країни Європи.

Таким чином, використання трудової ставки не допускає можливість автоматичного зростання заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації і трудовим внеском працівника. Тим самим мотивація кожного працівника забезпечується прямою залежністю від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель зорієнтована на соціально-культурні особливості нації – масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту [53, с. 552].

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці, яка має різноманітні варіанти втілення. Найбільше практикуються різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. При такому підході денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні, роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за визначенням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника чи окладі службовця. Характерною особливістю такої системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

Для США характерним є також застосування колективних систем преміювання. Так, в системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок зекономлених коштів створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% відраховується на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця, на базі основної заробітної плати – пропорційно трудовій участі працівника. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало

змогу підвищити продуктивність праці на 16%, не модернізуючи устаткування, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, та удвічі знизити кількість порушень трудової дисципліни [50, с. 20].

Дещо відрізняється від попередньої – система «Раккера», при застосуванні якої премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

Необхідної гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких визначається рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації та кількості опанованих працівником професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них та кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці у відповідності до рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення, переважно за рахунок робітників і майстрів, загальної чисельності персоналу. Крімтого

така система сприяє поліпшенню відносин між працівниками компанії та підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи, зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції [46, с. 200].

За даними американського Бюро трудової статистики, офіційна середня зарплата в США в 2019 році становила 905 доларів на тиждень. Відповідно, близько 116,1 млн. штатних робітників і службовців Америки до сплати податків в середньому отримують 3 920 доларів на місяць.

Підводячи підсумок щодо американської моделі стимулювання, можна стверджувати, що вона, передовсім, ґрунтується на оплаті виконаної роботи, тобто «Чим більше працюєш – тим більше отримуєш», але істотно коригується шляхом врахування кваліфікації працівника.

Французька модель мотивації праці відрізняється певною складністю і значним різноманіттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Відмінною її рисою є залучення в ринкову економіку стратегічного планування. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

Можна виділити дві тенденції у політиці оплати праці французьких фірм: індексація заробітної плати, відповідно до рівня вартості життя, та індивідуалізація оплати праці. Відповідно до першої, практично на всіх великих підприємствах, в оплаті праці враховуються індекси цін на споживчі товари, що фіксується у колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується у Франції шляхом урахування, крім виконаної роботи, таких показників як рівень професійної кваліфікації, рівень мобільності працівника та кількість внесених ним раціоналізаторських пропозицій [54, с. 320].

На основі колективної угоди для кожного робочого місця визначається мінімальна заробітна плата. Оцінка праці кожного працівника здійснюється відповідно до індивідуально виконуваної ним роботи, з врахуванням роботи співробітників, зайнятих на інших робочих місцях підрозділу (трудового внеску). Основним критерієм трудового внеску працівника є кількість та якість його роботи, але також і участь у громадському житті підприємства.

Зарплата працівників ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

На підприємствах застосовуються також такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Досить цікавою у французькій моделі є методика оцінки праці, яка зазвичай має багатофакторний характер та критерії, що в ній застосовуються. В загальному вигляді ця методика полягає в наступному. На підприємствах використовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої – першої відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. Практикується скорочення надбавки у разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць – на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [54, с. 220].

В цілому середня зарплата у Франції в 2019 році становила 2 957 євро (3 198 доларів) на місяць. Після сплати податкових та соціальних внесків залишається близько 2 225 євро (2 406 доларів).

Французька модель мотивації праці має певні переваги, передовсім, утому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель включає широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У сучасній Великобританії існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, яка передбачає часткову оплату акціями, завдяки участі працівників у прибутку компанії. Крім того, передбачається можливість застосування варіативної системи заробітної плати, що повністю залежить від прибутку фірми [54, с. 240].

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується у випадках, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для нарахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють: участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми, яка використовує ці ресурси на придбання основних фондів та оборотних коштів. Пайова участь у капіталі забезпечує передачу працівникам-учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу на фірмі, стимулює підвищення продуктивності праці. Стабілізація такої системи в майбутньому може значного підвищити ефективність роботи підприємств що її застосовують [50, с. 24].

За відомостями Національного управління статистики Великобританії, з урахуванням бонусів середня зарплата в Англії в 2019 році становила 528 фунтів в тиждень, 2 288 фунтів на місяць і 27 456 фунтів на рік, що в перерахунку на євро дорівнює 595 (643 долари), 2 580 (2 790 доларів) і 30 965 (33 488 доларів) відповідно.

Німецька модель мотивації праці зосереджена, передовсім, на людині як вільній особистості з власними інтересами, яка, однак, несе відповідальність перед своїм підприємством і суспільством. Свобода в економічному значенні розуміється як усвідомлення інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво-споживання». При цьому враховуючи, що не всі громадяни спроможні самостійно працювати відповідно до вимог ринку, в Німеччині діє одна з найстаріших систем соціальної підтримки і соціального забезпечення.

Ринкова економіка Німеччини визнається соціальною, оскільки держава забезпечує гідні умови проживання для всіх громадян, запобігає проявам несправедливості й надає систематичну допомогу окремим категоріям: безробітним, хворим, а також старикам і дітям, що не мають родинної підтримки. В Німеччині з особливою відповідальністю відносяться до принципу, згідно з яким соціальна справедливість і солідарність є неодмінною передумовою громадянського консенсусу. Дослідники відзначають, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій в Німеччині являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний прогрес, так і соціальну злагоду.

За даними Федерального Відомства по статистиці середньомісячна зарплата в Німеччині для працівників, що працюють у вторинному секторі економіки повний робочий час, складає 3 771 євро (4078 доларів) [52, с. 251].

Швейцарська модель мотивації праці також керується сильною соціальною мотивацією, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Швейцарські профспілки, починаючи з 50-х років, на переговорах з переукладання колективних трудових договорів дотримуються політики так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на принципах рівної оплати за рівну працю а стратегічно – зорієнтовані на скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної заробітної плати [53, с. 548].

Політика солідарної заробітної плати вирішує кілька важливих соціальних завдань. Насамперед вона, як і ринкова конкуренція, але більш опосередковано ніж остання – стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому принцип рівної оплати за рівну працю залишається непорушним. В швейцарській моделі солідарної заробітної плати це означає, що працівники різних підприємств, які мають

однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату, незалежно від економічних успіхів підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств працівники отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

А стимул для модернізації виробництва в такій моделі забезпечується наступним чином: швейцарські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого в колективних трудових угодах загального рівня, і це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати опосередковано все ж сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Другою складовою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати, що має дуже важливе соціальне значення, але, нажаль, мало де враховується провідними політиками навіть в більшості розвинених країн, не кажучи вже про країни зі слабкими економіками. Договірне визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати, в режимі діалогу і взаєморозуміння між підприємцями і працівниками, сприяє його обґрунтованому поступовому але незмінному вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників на основі таких умов які б не підривали економіку і не змушували припиняти цей процес через рік чи кілька років. Тривалість і безперервність цього процесу дозволяє профспілкам в сучасних умовах в ході переговорів про переукладання колективних договорів домагатися включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої

сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

За інформацією Федерального бюро статистики, середня зарплата в Швейцарії в 2019 році становила 6 502 шв.франка на місяць до сплати податків, що еквівалентно 6 495 доларам.

Підсумовуючи усе вище зазначене, варто наголосити, що мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорії й практика трудової мотивації зорієнтовані передовсім на ті чи інші форми оплати праці, що базується на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і можуть виявитись малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід, який в провідних країнах вже пройшов складний шлях випробовувань і помилок. Вміло використовуючи досвід провідних країн в розробці та застосуванні різних систем мотивації підприємство, однак, має спиратися на реалії середовища, в якому здійснює свою діяльність.

Порівняльний аналіз у вибірці взірцевих систем мотивації показує, що навіть системи оплати праці в поєднанні з особливостями державної політики оподаткування і соціального забезпечення може дати значні позитивні результати, які формують фундамент для застосування нематеріальних видів мотивації. Наведені в підрозділі форми оплати праці в країнах зі стабільною ринковою економікою характеризуються, передовсім соціальною спрямованістю, що іноді недостатньо усвідомлюється у вітчизняній спеціальній літературі. Натомість, саме забезпечення тривалого і гарантованого відчуття соціальної захищеності працівників, як складова стратегій розвитку підприємства, є тією фундаментальною основою, яка формує клімат довіри і вмотивованість добросовісно співробітничати з керівництвом підприємства.

ВИСНОВКИ

В якості підсумкових положень даної роботи можна зазначити наступне.

Мотивація є процесом активізації дій певної спрямованості, який полягає у формуванні індивідуальних чи колективних мотивів і стимулів, має психологічну основу і соціально значимі результати.

Власне система мотивації праці персоналу на підприємстві є комплексним багатовекторним процесом, який здійснюється підприємством для підвищення ефективності роботи персоналу, що, в свою чергу, є однією з найважливіших умов успішності підприємства. Комплексність втілюється в необхідності використання різних видів мотивації трудової діяльності працівників, що систематизуються за різними класифікаціями, відповідно до обраних критеріїв, а також у застосуванні різних методів мотивації, засобів впливу на мотивацію та дослідженні і врахуванні факторів, що впливають на мотивацію праці персоналу. Найбільш поширеним є поділ видів мотивації на матеріальні та нематеріальні.

Системність мотивації праці на підприємстві є необхідною умовою її дієвості. Системний характер полягає, передусім, у регулярності проведення на підприємстві заходів з мотивації персоналу. Крім того, системна мотивація персоналу повинна мати ефективний зворотний зв'язок, що вимагає додаткових умов, зокрема поінформованості персоналу, прозорості і зрозумілості заходів, які впроваджує для працівників керівництво. Зрештою, розробка, впровадження та коригування систем мотивації персоналу має бути кількохрівневою, втілюючись в умовно: короткострокових, середньострокових та довгострокових програмах дії.

Довгострокові програми, тобто стратегії мотивації персоналу, є складовою загальної організаційної стратегії підприємства. В умовах нестабільності соціального та економічного середовища для підприємства

важливо не ігнорувати довгострокові програми мотивації праці персоналу, орієнтуючи її на забезпечення безперервності в залученні і збереженні важливих для підприємства, відповідальних та компетентних працівників.

Обрана в якості емпіричної бази для дослідження системи мотивації праці персоналу в реальності, ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є досить взірцевим прикладом успішності застосування мотиваційних заходів для підвищення ефективності роботи своїх працівників. Керівництво компанії одним із своїх головних завдань на сучасний період вважає створення ефективного та сучасного мотиваційного середовища. В цій, одній з найбільш перспективних компаній на ринку будівництва, – ефективно впроваджуються різноманітні новітні засоби мотивації праці персоналу, а вплив цих заходів на працездатність та результати працівників, відображається в економічних показниках підприємства.

Керівництво ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» продовжує аналізувати різні підходи та методи і намагається обрати найбільш вигідні для працівників способи мотивації. Інтенсивна і не завжди доступна прогнозуванню соціальна динаміка вимагає від підприємства постійного моніторингу як за зовнішніми, так і за внутрішніми показниками, включаючи постійний контроль стану мотивації працівників. Вдосконалення системи мотивації повинні здійснювати в режимі зворотного зв'язку – як шляхом необхідних оперативних змін, так і в довготривалих програмах на перспективу, як безпосередньо у відносинах з персоналом через стимулювання окремих працівників, враховуючи їх індивідуальні особливості, так і шляхом колективного стимулювання.

При цьому система стимулювання на підприємстві повинна мати чітко визначені цілі. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими і прозорими. Система оцінювання має бути зрозуміла, період та строки виплат винагороди – відомі та гарантовані. Реалізація запропонованих заходів щодо покращення системи мотивації ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» допоможе

досягнути підвищення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Також, керівництво підприємства повинно більше вивчати та обґрунтовано залучати досвід іноземних та міжнародних будівельних компаній в їх практиці розробки та реалізації систем мотивації праці персоналу. Американська та французька моделі показують себе як найбільш ефективні у галузі будівництва, тому їх використання може покращити не лише фінансове становище організації, але й якість робіт, яку виконують працівники, що надзвичайно важливо у цій галузі.

Отже, явище мотивації праці персоналу – надзвичайно яскравий приклад взаємодії керівництва та працівників в організації. Чітка стратегія запровадження заходів із мотивації, а також комплексний і системний підхід, досить швидко дають свої результати і надзвичайно позитивно відображаються не лише на прибутках підприємства, але й, перш за все на статусі компанії як привабливого роботодавця, що, в свою чергу, забезпечує компанії стабільне поповнення працівниками найвищої якості.

РЕЗЮМЕ

Мета роботи полягає в необхідності дослідити систему мотивації праці персоналу що функціонує в Україні, виявити її основні переваги та недоліки, обґрунтувати доцільність використання того чи іншого способу мотивації праці персоналу на підприємстві та запропонувати способи покращення функціонування та реалізації системи мотивації праці на прикладі ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД».

Перш за все варто акцентувати увагу на комплексному та системному характері явища мотивації праці персоналу. Комплексність відображається в необхідності використання в організації кількох видів мотивації трудової діяльності працівників, тобто використання різних видів матеріальної та нематеріальної мотивації. Системний характер, в свою чергу, полягає у регулярності проведення заходів мотивації праці.

ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» є однією з найбільш перспективних компаній на ринку будівництва, яка за допомогою правильного впровадження різноманітних способів мотивації праці персоналу, ефективно впливає на працездатність та результати працівників, а також на економічні показники.

Для ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» найбільш ефективними способами мотивації є ті, що спрямовані на забезпечення винагороди працівника залежно від досягнутих ним результатів і кваліфікації, що, у свою чергу, зацікавлює працівників у реалізації свого потенціалу. Реалізація запропонованих заходів щодо покращення системи мотивації ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» допоможе досягнути підвищення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Керівництво підприємства уважно аналізує досвід міжнародних будівельних компаній щодо запровадження заходів мотивації праці персоналу. Американська та французька моделі показуються себе як

найбільш ефективні у галузі будівництва, тому їх використання може покращити фінансове становище та якість робіт.

The purpose of the work is to study the system of motivation of staff operating in Ukraine, to identify its main advantages and disadvantages, to justify the use of a method of motivating staff at the enterprise and to suggest ways to improve the functioning and implementation of motivation system on the example of LLC "KYIV CAPITAL-BUD".

First of all, it is necessary to focus on the complex and systemic nature of the phenomenon of staff motivation. Complexity is reflected in the need to use in the organization of several types of motivation of employees, which means the use of different types of tangible and intangible motivation. The systemic nature, in turn, is the regularity of measures to motivate work.

LLC «KYIV CAPITAL-BUD» is one of the most promising companies in the construction market, which through the proper implementation of various ways to motivate staff, effectively affects the efficiency and performance of employees, as well as economic performance.

For LLC «KYIV CAPITAL-BUD», the most effective ways of motivation are those aimed at ensuring the employee's remuneration depending on the results achieved and qualifications, which, in turn, interests employees in realizing their potential. Implementation of the proposed measures to improve the motivation system of LLC «KYIV CAPITAL-BUD» will help to achieve an increase in the economic and financial results of economic activity.

The company's management carefully analyzes the experience of international construction companies in implementing measures to motivate staff. The American and French models prove to be the most effective in the field of construction, so their use can improve the financial situation and quality of work.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії: Навч. Посібник. – К.: Знання, 2008. – 368 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
2. Альохіна О. Є. Стимулювання розвитку працівників організації. *Управління персоналом*. 2002. № 1. С. 50-52.
3. Аналіз кокуренції в галузі та її умовні компоненти. *Osvita.ua* : веб сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18934/ (дата звернення 15.10.2021);
4. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління : Посібник / Андрушків Б.М. — Львів : Світ , 1993 — 204 с.
5. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. – Вид. 2-ге, доп. - Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. – 158 с.
6. Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Баластрик Л. О. Макроекономіка: підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання-Прес, 2008. – 743 с. (Класичний університетський підручник).
7. Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Баластрик Л. О. Макроекономіка: практикум: навч. посіб / за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання, 2010. – 550 с. 4.
8. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Ринкова економіка: основні поняття і категорії. – К.: Знання, 2008. – 263 с.
9. Воронянська А. П. Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / Воронянська Альбіна Петрівна. – Житомир, 2006. – 198 с.
10. Гальчинський А. С., Єщенко П. С. Економічна теорія: Підручник. – К.: Вища школа, 2007.- 503с .

11. Гальчинський А. С., Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Основи економічної теорії: Підручник. — К.: Вища шк., 1995.
12. Герчикова І. І. Менеджмент: Підручник / І. І. Герчикова. - М.: Банки і біржі, Юніті, 1995. - 521 с.
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 12.09.2021);
14. Дзюбик С. Д. Основи економічної теорії : навч. посібник / С. Д. Дзюбик, О. С. Ривак. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 491 с.
15. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу : навчальний посібник / Г.А. Дмитренко, Е. А. Шарапотова, Т. М. Максименко, – К.: МАУП, 2002. 248 с.
16. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.І. Касьянюк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 208 с.
17. Економічна теорія. Макроекономіка : підручник / за ред. В. М. Тарасевича. – К. : Знання, 2012. – 206 с.
18. Економічна теорія : Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання – Прес, 2001.- 581 с.
19. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 8- ме вид., переробл. і доповн. – К., Знання, 2012. – 702 с.
20. Енциклопедичний соціологічний словник / За ред. В. Осипова. - М., 1995. - 625 с.
21. Ефективний менеджер: Мотивація вашого колективу, навч. посібник «The Open University» – М., 1999.
22. Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка: Навч. посіб. – К.: Вища школа., 2005. – 325 с.

- 23.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : Підручник. / І.А. Ігнат'єва – К. : Каравела, 2012. — 320 с.
- 24.Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ ім. Тараса Шевченка*. 2014. №2 (258). С. 273 – 244
- 25.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.І. Кіндрацька. — К. : Знання, 2006. — 288 с.
- 26.Кноггрінг В. І. Мистецтво управління : навч. підруч.. – М., 1997
27. Кодекс законів про працю України затверджений Законом України від 10.12.71 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 13.02.2020);
- 28.Кремень М. А. Управління колективом – Мінськ : НІО, 1997. – 325 с.
- 29.Макаренко П. М., Мельник Л. Ю., Макаренко А. П., Мельник Л. Л. Економічна теорія – політекономічний контекст : навч. Посібник – 2-ге вид., доопрац. і допов. – Полтава : РВВ ПДАА, 2010. – с. 211
- 30.Махорт Н. Проблема мотивації у трудовій діяльності. *Управління персоналом*. 2002. № 7.
- 31.Мейер М. Чому ваші співробітники ставляться до роботи прохолодою? // *ЕКО*. №4. – М., 1997.
- 32.Мерсер Д. ІБМ: управління в найбільш процвітаючій корпорації світу. – М., 2000
- 33.Мочерний С.В. Основи економічних знань: Підручник. - К.: Академія, 2003. – 312 с. 3.
- 34.Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Наумік Катерина Георгіївна. – Х., 2003. – 248 с.
- 35.Національна економіка : навч. посібник / за ред. В. М . Тарасевича. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 280 с.

36. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії У 2-х кн. К.: Либідь, 1998. – 272 с.
37. Ніроб Ю. В. Основи економічної теорії У 2-х кн. - К.: Либідь, 1998. – 272 с.
38. Основи економічної теорії / За ред.. А.А Чухна - К.: Вища школа, 2001. – 606 с.
39. Основи економічної теорії Політ економічний аспект. / За ред.. Климка Г.Н., Нестеренка В.П.- К.: Вища школа, 1994.- 559 с.
40. Основи економічної теорії. Посібник. / В.О. Рибалкін, Т.І. Біленко та ін. – К.: Академія, 2002. – 352 с.
41. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : / Майкл Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 2008. – 392 с.
42. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення 13.10.2021);
43. Сардак С. А. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняного підприємства / С. А. Сардак. – К.: Факт, 2008. – с. 45-51.
44. Семененко В. М., Сибірін А. М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства. *Технології та дизайн*. 2012. № 4 (5). С. 1-7.
45. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
46. Яковчук В. П. Економічна теорія: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. П. Яковчук. – Житомир : Рута, 2012. – 314 с.
47. Давидова Н. М. Аналіз та розробка чинників будівельного сектору економіки за допомогою PEST-аналізу. *Управління розвитком* №18(158). 2013. С. 101-103.

48. Baltes, B.B., Finkelstein, L.M., Kunze, F., Boehm, S.A., Bruch, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32, No. 2, pp. 264-290
49. M. Rožman, S. Treven, V. Čančer Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*. 2017. Vol. 8 No. 2. pp. 14-25.
50. Monk, R. The motivation of managers for training, *Management Development Review*. 1996. Vol. 9, No. 3, pp. 26-32.
51. Shacklock, K., Brunetto, Y. A model of older workers intentions to continue working. *Personnel Review* 2011. Vol. 40, No. 2, pp. 252-274.
52. Origo, F., Pagani, L. Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*. 2008. Vol. 29, No. 6, pp. 539-566.
53. Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. *Career Development International*. 2010. Vol. 15, No. 5, pp. 479-50.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс та фінансовий звіт ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» за 2019 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВ КАПІТАЛ-БУД"	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Територія Шевченківського р-ну м. Києва	за КОАТУУ	35017788	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8039100000	
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 8		41.20	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця ДЕГТЯРІВСЬКА, буд. 50, оф. 502, м. КИЇВ, 04112		2063276	

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	14,6	6,5
первісна вартість	1011	58,2	59,0
знос	1012	(43,6)	(52,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14,6	6,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	961,5	3 372,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6,2	294,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	179,2	179,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 625,5	7 200,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31,9	70,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	462,3	1 619,6
Усього за розділом II	1195	3 266,6	12 737,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 281,2	12 743,5

Додаток А

Баланс та фінансовий звіт ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» за 2019 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(29,8)	(9,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	12,2	32,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	283,4	1 977,4
розрахунками з бюджетом	1620	256,1	15,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3,1	12,0
розрахунками з оплати праці	1630	21,1	53,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 705,3	10 652,9
Усього за розділом III	1695	3 269,0	12 711,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	3 281,2	12 743,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 315,0	1 138,9
Інші операційні доходи	2120	328,0	176,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 643,0	1 315,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 874,5)	(1 111,1)
Інші операційні витрати	2180	(748,6)	(98,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12 623,1)	(1 209,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	19,9	106,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	19,9	106,2

ЕП Герман
Оксана
Анатоліївна

Керівник

(підпис)

Герман Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Герман Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)



Статут товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» (далі по тексті - Товариство) є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоокупності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» створено та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законів України та нормативно-правових актів чинних на території України, та цього Статуту.

1.2. Учасниками Товариства є:

- Громадянин України **МЕДВЕДЕВ КОСТЯНТИН АВГУСТОВИЧ**, реєстраційний номер облікової картки платника податків 2216914236,
- Громадянин України **ДУНЯМАЛІЄВ ФІЗУЛІ АБАСГУЛУ ОГЛИ**, реєстраційний номер облікової картки платника податків 2403906798,
- **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХЄ ЕНЕРЖІ МАДЕН ГИДА ПЕТРОЛЬ ТАРИМ ХАЙВАНДЖИЛИК ІХРАДЖАТ ІТХАЛАТ САНАІ ВЕ ТІДЖАРЕТ»** (MXY ENERJI MADEN GIDA PETROL TARIM HAYVANCILIK IHRACAT ITHALAT SANAYI VE TICARET ANONIM SIRKETI), юридична особа зареєстрована за законодавством Турецької Республіки: дата реєстрації: 04.04.2017 р., реєстраційний № 78285-5 в Торговому Реєстрі Турецької Республіки.

1.3. Найменування Товариства:

1.3.1. Повне найменування українською мовою – **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»;**

1.3.2. Скорочене найменування українською мовою - **ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»;**

1.3.3. Повне найменування англійською мовою – **«KYIV CAPITAL-BUD» LIMITED LIABILITY COMPANY**

1.3.4. Скорочене найменування англійською мовою: **«KYIV CAPITAL-BUD» LLC**

1.3.5. Комерційне (фірмове) найменування Товариства затверджується його органами управління та використовується у господарській діяльності. Комерційне (фірмове) найменування Товариства може бути зареєстроване у порядку, встановленому законом.

1.4. Товариство створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності, у випадках та в порядку передбаченому Статутом Товариства та чинним законодавством України.

1.5. Товариство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Товариство відповідно до чинного законодавства може набувати у власність, користуватись та відчужувати будівлі, приміщення, земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості. Товариство згідно з чинним законодавством може бути власником рухомого майна та інтелектуальної власності. Товариство може самостійно та/або спільно з іншими юридичними та фізичними особами створювати інші юридичні особи, дочірні підприємства, філії, представництва, як на території України так і за кордоном, бути членом об'єднань, асоціацій та ін.

1.6. Товариство має право від свого імені укладати правочини, договори, угоди, набувати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, виступати позивачем і відповідачем у судах загальної юрисдикції, загальних, господарських, адміністративних, третейських, міжнародних комерційних та арбітражних судах та інших судах, а також мати інші права, що надаються юридичній особі.

Ліцензія ТОВ «КИЇВ КАПІТАЛ-БУД»



Л І Ц Е Н З І Я

ДЕРЖАВНА АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНА ІНСПЕКЦІЯ УКРАЇНИ

Дата прийняття рішення та номер
наказу про видачу ліцензії

27 грудня 2018 р. № 79-Л

**Господарська діяльність з будівництва об'єктів, що за класом наслідків
(відповідальності) належать до об'єктів з середніми та значними
наслідками**

(за переліком видів робіт згідно з додатком)

**Товариство з обмеженою відповідальністю
"КИЇВ КАПІТАЛ-БУД"**

Код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи,
реєстраційний номер платника податків ліцензіата –
фізичної особи – підприємця або серія, номер та
дата видачі паспорта фізичної особи – підприємця,
яка через свої релігійні переконання відмовилася
від прийняття реєстраційного номера облікової
картки платника податків, повідомила про це
відповідний контролюючий орган та має відмітку в
паспорті

35017788

Місцезнаходження юридичної особи
або місце проживання
фізичної особи – підприємця

04112, м. Київ,
вул. ДЕГТЯРІВСЬКА, будинок 50,
офіс 502

Наявність додатка на

1 стор.

Початок дії ліцензії

з 27 грудня 2018 р.

Дата видачі

17 січня 2019 р.

Реєстраційний запис

2013057921

**Перший заступник
Голови**



В.В. Філончук

Додаток Г

Інформація про фінансові результати виробничої діяльності ТОВ
«КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» за 2019-2020 р.

Показники	2019	2020	Зміни	
			Σ	%
Чиста виручка від реалізації, тис грн	2422,3	12050,1	9627,8	4,97
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	2280,5	11330,4	9049,9	4,97
Чистий прибуток (збиток) тис грн	200,8	215,1	14,3	1,07
Поточні зобов'язання тис грн	410,1	9093,2	8683,1	22,17
Власний капітал, тис грн	444,2	229,1	-215,1	0,52
Чисельність робітників, чол	7	6	-1	0,85
Оборотні активи, тис грн	1118,1	8853,3	7735,2	7,92
Сума фінансових ресурсів	1118,2	8864,1	7745,9	7,9

Джерело розроблено автором за даними підприємства

Додаток Д

Аналіз основних економічних показників виробничої діяльності ТОВ
«КИЇВ КАПІТАЛ-БУД» за 2019-2020 р.

Назва показника	Значення показника		Відхилення показника 2018 від 2017р	
	2019р	2020 р	Σ	%
1. Аналіз власного капіталу підприємства				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,98	0,83	-0,15	0,85
1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	177,47	138,5 5	-38,92	0,78
2. Аналіз фінансового стану підприємства				
2.1. Коефіцієнт фінансової незалежності	2,52	38,69	36,17	15,3
2.2 Коефіцієнт фінансового ризику	3,52	39,7	36,18	11,3
2.3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,78	0,97	0,19	1,24
2.4. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,22	0,02	-0,2	0,09
3. Аналіз рентабельності підприємства				
3.1. Рентабельність	0,18	0,024	-0,156	0,13
Продовження додатку Е				
3.2. Рентабельність власного капіталу	0,45	0,94	0,49	2,08
3.3. Чиста рентабельність продажів	0,08	0,02	-0,06	0,25

3.4. Чиста рентабельність виробництва	8,8	1,9	6,9	0,22
4. Аналіз ділової активності				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,3	2,4	1,1	1,85
4.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,6	31,1	22,5	3,6
4.3. Період оборотності дебіторської заборгованості	41,9	11,6	-30,3	0,23
4.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,9	0,09	-1,81	0,05
4.5. Період оборотності кредиторської заборгованості	190	4000	3810	21,05
4.6. Коефіцієнт оборотності основних коштів	22,850	518	495,15	22,7

Джерело розроблено автором за даними підприємства