

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

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «ПБК КЛАСИК»)**

*Допущено до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

Студента групи М 03-16

факультету економіки і права

освітньо-професійної програми

Менеджмент комерційної діяльності

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.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність мотивації персоналу та її функції.....	9
1.2 Класифікація видів та форм мотивації трудової діяльності персоналу.....	12
1.3 Основні стратегії мотивації праці персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ( НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПБК КЛАСИК» ).....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «ПБК КЛАСИК».....	24
2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу на ТОВ «ПБК КЛАСИК».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПБК КЛАСИК») .....	51
3.1 Напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом організації.....	51
3.2 Пропозиції по залученню світового мотиваційного досвіду управління персоналом організації .....	57
ВИСНОВКИ.....	68
РЕЗЮМЕ.....	70
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

Одним із найбільш актуальних питань менеджменту є вдосконалення управління персоналом підприємства. Серед різних складових, що включають в себе це поняття, ключове місце займають мотивація та стимулювання працівників, як найбільш ефективні способи підвищення продуктивності та шляхів росту творчої ініціативи співробітників.

За допомогою введення різноманітних способів мотивації праці персоналу, можна не лише заохотити співробітників до більш продуктивного виконання свої трудових функцій, але й покращити економічні показники підприємства.

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

**Актуальність** обраної мною теми полягає в необхідності ґрунтовного дослідження системи мотивації праці персоналу, що застосовується підприємствами України та світу, як інструмент економічного розвитку компанії. Дослідження способів мотивації праці на національному рівні здійснюється з використанням статистичних даних в цілому, та на прикладі ТОВ «ПБК КЛАСИК», зокрема. Також, зважаючи на сучасні тенденції покращення стандартів виробництва до європейського рівня та позитивну динаміку розвитку закордонних підприємств, досить актуальним є дослідження їх досвіду у сфері запровадження способів мотивації праці персоналу.

**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 «ПБК КЛАСИК».

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

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

**Об'єктом дослідження** слугує система мотивації праці персоналу, як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємства; національний та міжнародний досвід впровадження заходів щодо мотивації працівників.

**Предмет дослідження** – це соціально-економічні закономірності впливу впровадження різноманітних способів мотивації праці персоналу на їх трудову функцію, зокрема, та економічні показники підприємства, в цілому.

**Емпіричною базою** дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Проектно-будівельна компанія КЛАСИК» (далі – ТОВ «ПБК КЛАСИК»), його засновницькі документи та фінансова звітність.

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

**Практична значущість** виконаної мною роботи полягає в тому, що може бути використана на підприємстві ТОВ «ПБК КЛАСИК» для покращення економічних показників підприємства та працездатності співробітників, оскільки включає в себе дослідження стану мотивації праці персоналу на підприємстві, аналіз впливу існуючих видів мотивації та розробку пропозицій щодо вдосконалення наявної системи мотивації праці і впровадженні нових методик.

**Апробація результатів роботи:**

- Герман Є. Р. Сутність мотивації праці персоналу та її функції // Ad ogbem per linguas. До світу через мови : матер. міжнар. студен. наук. практ. конф., 17-19 березня 2020 р. (подано до друку) – 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 КНЛУ 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 наукові статті та українські і міжнародні дослідження, що стосуються теми мотивації праці персоналу, підручники, а також іншу спеціальну юридичну літературу.

За структурою робота включає в себе:

- *Вступ*, де висвітлюються основні аспекти роботи
- *Перший розділ*, що містить теоретичні положення про систему мотивації праці, її загальну характеристику, класифікацію та 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.
- *Висновок*, у якому висвітлюються результати виконаної роботи та найбільш важливі аспекти дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність мотивації персоналу та її функції.

Світова література містить є безліч різноманітних визначень мотивації, які розкривають її сутність. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину здійснювати певні дії [1, с. 225]. В залежності від поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого варіанту дії, які обумовлені впливом певних зовнішніх і внутрішніх факторів. Щодо управління – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, а також у безпосередньому впливі на працівника з метою змінити його пріоритети та інтереси, сформувати відповідну мотиваційну базу і на її основі розвивати трудовий потенціал.

Мотивація праці як механізм, на думку вчених, представляє собою систему, яка узгоджує різноманітні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації й настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки [24, с. 277]. Як відомо, система мотивації праці в організації має бути професійно та ефективно сформована, а також відповідати наступним вимогам [2, с. 51]:

- 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.

Науковці стверджують, що поняття мотивації має складний та комплексний характер. Незважаючи на велике різноманіття поглядів та думок, існують чітко визначені завдання мотивації, зокрема[2, с. 51]:

- формування в кожного співробітника організації розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у внутрішньому середовищі організації;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом і використання сучасних методик мотивації.

Виконання вищезазначених завдань передбачає проведення таких видів аналізу [2, с. 51]:

- ефективності процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- оцінки змін, що відбуваються в мотивації діяльності співробітників при переорієнтації до ринкових відносин.

Як відомо, зміст функцій мотивації базується на визначенні потреб персоналу та їх задоволенні в організації, не менш важливим є застосування різних форм оплати праці, створення різноманітних систем винагороди за виконану роботу, а також використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах організації.

Реалізація вищезазначених функцій дозволяє компанії підтримувати робочу атмосферу як серед керівного складу, так і серед працівників, а також виконувати низку важливих завдань. Серед них можна виділити одні з найбільш важливих [10, с. 351]:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;



- застосування різноманітних форм винагород;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Для ефективної реалізації функції мотивації в умовах сучасності керівник повинен вільно володіти мотиваційними методиками та правильно розуміти їх, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як «мотив» і «стимул».

Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Основою мотиву трудової діяльності людини є її різноманітні потреби, це, як правило: фізіологічні; безпеки і захищеності; потреба в належності і любові (належати до колективу, бути визнаним і прийнятим ним, спілкуватися і відчувати прихильність); потреба поваги; пізнавальні потреби (потреби дізнаватися, досліджувати, розуміти, знати); естетичні потреби (потреба порядку, краси, гармонії); потреба в самоактуалізації (реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток особистості) [15, с. 91].

Не викликає заперечень думка, що мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників. Мотив не тільки спонукає до участі в процесі виробничої діяльності, а й визначає, як треба виконати поставлене виробниче завдання.

У свою чергу, стимул – це така зовнішня дія, яка загострює у свідомості людини певні значущі для неї потреби та інтереси і формує особистісне ставлення до цієї дії. 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 з боку персоналу, то вони стають внутрішніми спонукальними та мотиваційними чинниками щодо поведінки працівника. Мотиви, фактично, є усвідомленими стимулами. Стимул і мотив не завжди узгоджуються між собою, але вони взаємопов'язані. Це дві системи впливу на працівника, спонукання його до певних дій [17, с. 39].

Можна стверджувати, що відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують конкретні блага, а мотиви підпорядковуються процесам їх отримання.

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття мотивації праці є дуже складним та комплексним механізмом і вимагає подальшого детального вивчення. Мотивація має багато визначень, проте, в широкому розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають персонал організації виконувати певні виробничі завдання. Зміст функцій мотивації полягає у визначенні керівником організації системи потреб персоналу а також їх реалізацію в процесі праці, створенні різноманітних систем винагороди за виконану роботу, а також у використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах.

## **1.2 Класифікація видів та форм мотивації трудової діяльності персоналу.**

Ефективна мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху організації. Успіх кожної компанії полягає, перш за все, у зацікавленості її членів в кінцевих результатах, а також прагненні внести свій внесок у досягнення кожної поставленої цілі та мети. Саме це обумовлює такий високий інтерес керівників підприємств і дослідників усфері економіки до вивчення особливостей мотиваційної діяльності, а також її видів та форм.

Основні види мотивації праці персоналу можна розділити на чотири категорії. Певні категорії, у свою чергу, можуть поділятися на підвиди у залежності від різних факторів. Отже, існують такі категорії видів мотивації [33, с. 127]:

- види мотивації в залежності від потреб працівників;
- види мотивації за способами впливу на персонал;
- види мотивації за джерелами виникнення мотивів мотивації;
- види мотивації за методами стимулювання персоналу;

Існують також й інші класифікації видів мотивації праці, зокрема за економічною спрямованістю (рис. 1.1).

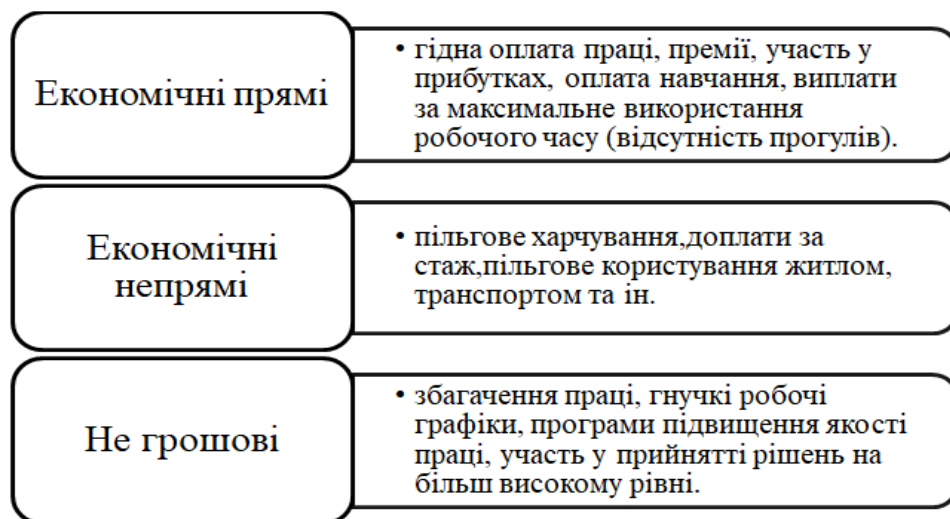


Рис. 1.1 Класифікація видів мотивації праці персоналу за економічною спрямованістю

Джерело: [34, с. 200]

Як правило, до першої категорії включають наступні види мотивації:

1. Матеріальну мотивацію, як засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці. Заохочення видаються як у грошовому еквіваленті (премії, надбавки до заробітної плати, тощо), так і у не грошовому вигляді (оплата путівок у лікувально-профілактичні установи, видача подарункових сертифікатів тощо).

2. Нематеріальну мотивацію, що заснована на моральних та духовних цінностях, усвідомлені важливості професії чи виконаного виробничого завдання. У свою чергу поділяється на два підвиди:
- а) Трудова мотивація – створення у співробітників рушійних сил поведінки, пов'язаних безпосередньо з робочим процесом [20, с. 427] (надання додаткових відгулів і можливості самостійно розподіляти робочий час, поліпшення умов праці, зміна графіку роботи за потребою працівника, і т. д.).
  - б) Статусна мотивація – в деякому роді це психологічна мотивація, співробітником рухає прагнення до кар'єрного росту та виконання більш відповідальної роботи, а також до загального визнання і високого неофіційного статусу [20, с. 509].

У другій категорії мотивації за способом впливу на персонал виокремлюють три види мотивації: нормативну; примусову; стимулювання.

Нормативна передбачає спонукання працівника до певної дії через психологічний вплив ( переконання, інформування тощо).

Примусова ґрунтується на використанні влади, страху і загрози погіршення задоволення потреб підлеглого при невиконанні ним вимог керівника. Тоді як стимулювання орієнтується на створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій [39, с. 315].

Нормативна і примусова мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал. Стимулювання – це непряма мотивація, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів [23, с. 84].

У третій категорії можна виділити два види мотивації:

- а) Зовнішня
- б) Внутрішня

Зовнішня передбачає спонукання людини до виконання певних дій з використанням зовнішніх чинників (збільшення заробітної платні або

додаткова оплата праці, встановлення правил поведінки на робочому місці тощо).

Внутрішня мотивація – це наявність у людини внутрішнього мотиву для підвищення якості виконання власних обов’язків [29, с. 11].

Четверта категорія виділяє два види мотивації: позитиву і негативну. Позитивна мотивація передбачає систему заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних. Це можуть бути персональні надбавки до заробітної плати і підвищення відсотка премій, оплата проїзду, навчання, страхування тощо. Не можна виключати нематеріальні способи підвищення статусу працівника. Це можуть бути особливо важливі і відповідальні доручення, публічне визнання, режим праці, забезпечення високого рівня охорони праці, творчий характер праці, професійне просування, участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків, тощо.

Негативна мотивація базується на застосуванні штрафних санкцій або емоційно – психологічних чинниках. Це може бути переклад на менш кваліфіковану посаду, догана і т. д.

Як відомо, методи мотивації – це сукупність прийомів і операцій практичного і теоретичного освоєння напрямів дії на персонал з метою мотивації праці [23, с. 84]. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від ефективності системи мотивації в організації. Також має значення й загальна система управління та особливості діяльності самої організації

Таблиця 1.1

### Методи зовнішньої мотивації

Назва методу	Опис
Прохання	Його використовують, коли не бажано надавати офіційний характер виробничому завданню
Пропозиція (порада)	Використовують коли йде виробниче обговорення варіантів вирішення проблем

*Продовження таблиці 1.1.*

Переконання	Передбачає вплив на свідомість особистості через звернення до її власних критичних уявлень і точок зору
Зовнішнє навіювання	Є психологічним впливом керівника на підлеглого, який здійснюється з допомогою мови і немовних засобів спілкування. Воно відрізняється зниженою аргументацією з боку керівника та низькою критичністю при сприйнятті інформації підлеглим
Наказ	Застосовується у службових відносинах між керівниками і підлеглими
Примус	Пряма вимога погодитися із рішенням, точкою зору, які пропонуються, при незгоді підлеглого з ними. Дана форма зовнішньої мотивації застосовується у тих випадках, коли інші засоби впливу виявляються недієвими, або, коли немає часу на їх використання
Маніпуляція	Є прихованим від особистості спонуканням до зміни відношення, прийняття рішення, виконання дій, необхідних для досягнення маніпулятором власних цілей.
	Акцент робиться на тому, що конкретний співробітник має дані думки, рішення і дії вважати своїми власними, визнаючи себе відповідальним за них
Зараження	Процес передачі емоційного стану від конкретного члена колективу чи групи іншим
Наслідування	Прийняття і відтворення зовнішніх особливостей інших працівників, привабливих для особистості

Джерело розроблено автором за даними [30].

Для вивчення та усвідомлення мотиваційних процесів необхідно визначити не тільки види та форми мотивації трудової діяльності, але й засоби впливу на неї, що відіграють особливо важливу роль. У таблиці 1.2 представлено зазначені складові.

Таблиця 1.2

### Засоби впливу на мотивацію персоналу організації

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 [21].

Перелік та складові засобів впливу на мотивацію можуть відрізнятися для різних керівників. Як правило, не існує єдиних стандартів абсолютно для всіх працівників та організацій. На кожному підприємстві панують свою особливості праці, стосунків, а, отже, і мотивації[11].

Слід зазначити, що науковці виокремили й фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу організації (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

### Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу організації

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 завдання	Повна або часткова заборона прояву ініціативи з боку керівництва. Вимагання механічного 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 розроблено автором за даними [51, с. 29].

Отже, поняття мотивації є одним з найбільш пріоритетних та важливих для забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації. У зв'язку з цим можна виділити основні форми та види мотивації. Основні види мотивації праці персоналу можна розділити на чотири категорії. Певні категорії у свою



чергу можуть поділятися на підвиди у залежності від різних факторів. Отже, існують такі категорії видів мотивації:

- Види мотивації в залежності від потреб
- Види мотивації за способами впливу
- Види мотивації за джерелами виникнення мотивів
- Види мотивації за методами стимулювання персоналу

Загалом, виділяють наступні методи мотивації праці [44, с. 4]:

1. Економічні прямі: гідна оплата праці, премії, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу (відсутність прогулів).
2. Економічні непрямі: пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.
3. Не грошові: збагачення праці, гнучкі робочі графіки, програми підвищення якості праці, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Підсумовуючи усе вище сказане, 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, та їх адаптація під кожне конкретне підприємство. Широкий спектр різновидів видів та форм мотивації праці персоналу дозволяє класифікувати їх за різноманітними критеріями. Це, в свою чергу, значно спрощує процес пошуку найбільш підходящих способів для кожного конкретного підприємства.

### **1.3 Основні стратегії мотивації праці персоналу**

При розробці системи мотивації персоналу керівництво організацій має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, політики підприємства. Стратегія – це визначення

перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей [14, с. 312].

Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія мотивації. Стратегія визначає спрямованість системи мотивації праці персоналу, яка потрібна для забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Ці стратегії спрямовані на рішення довгострокових проблем, що стосуються того, як слід винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації [36, с. 115].

Вони становлять основу для вирішення того, як системи мотивації та стимулювання праці можуть сприяти досягненню цілей організації і як слід проектувати і керувати цією системою.

Мета стратегій мотивації праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання службових обов'язків [47, с. 225]. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Найбільш поширеними в ринковому середовищі є такі стратегії мотивації праці персоналу:

1. Стратегії, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації. Де місія визначається як задоволення організацією певного сегмента потреб суспільства.
2. Стратегії підтримки заробітної плати на рівні вимог ринку праці. Тобто, вони орієнтовані на середній рівень заробітної плати на ринку
3. Стратегії, які обумовлюють позитивний образ організації. При їх реалізації винагорода персоналу виконує важливу соціальну

функцію. Вона сприяє створенню позитивного образу організації в громадській думці.

4. Стратегії, спрямовані на підвищення якості трудового життя. Тобто мова йде про те, що винагорода повинна повністю забезпечувати не тільки самого працюючого, а й його сім'ю. Коштів має бути достатньо для задоволення потреб, які забезпечують життєдіяльність та високу працездатність конкретного працівника.
5. Стратегії, орієнтовані на розвиток персоналу. Періодичність підвищення кваліфікації та перепідготовки здійснюються не менш, ніж раз в три роки.
6. Стратегії, орієнтовані на інноваційну активність організації та її персоналу. Як відомо, інноваційні процеси ефективні якщо персонал позитивно ставиться до них. Необхідність винагород, що забезпечують подолання бар'єру «байдужості» або мова йде про взагалі неприйняття інновацій.
7. Стратегії, що забезпечують ефективний розподіл винагороди персоналу. Вони найчастіше орієнтовані на дбайливе ставлення та особливу мотивацію творчих працівників.

Важливим аспектом формування системи мотивації праці персоналу в організаціях є обґрунтування принципів розробки даних систем. При цьому в основу повинні бути покладені принципи, які передбачають створення балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу і орієнтовані на розвиток і відповідно включення діяльності всіх здібностей і можливостей кожного працівника, серед яких слід відзначити такі принципи [54, с. 263]:

1. Облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;
2. Надання можливості участі в інноваційній діяльності всім групам персоналу; розвиток всіх груп персоналу, в тому числі використання

всіх його потенційних здібностей для нарощування трудового, в тому числі і творчого потенціалу;

3. Реалізація принципу організації, що здійснюється за допомогою участі в цих процесах всіх груп персоналу; рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати;
4. Стимулювання особистого внеску в організацію; участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;
5. Збереження працівника в організації при різних модернізаціях і участь у будівництві його долі в разі економічних втрат або іншого роду форс-мажорних обставин.

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.

Очевидно, що повний збіг цих трьох мотивувань неможливий в силу вихідного протиріччя основних завдань наймача (отримати від працівника максимум при мінімумі витрат) і найманого працівника (навпаки). Однак правильна стратегія мотивації персоналу підприємства дозволяє максимально зблизити їх цілі.

Отже, при розробці системи мотивації персоналу керівництво організацій має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії. Стратегія – визначення перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей.

Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія мотивації. Ці стратегії спрямовані на рішення довгострокових проблем, що стосуються того, як слід винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації[11].

У висновку можна сказати, що поняття мотивації праці є дуже складним та комплексним питанням і вимагає детального вивчення.

Мотивація має багато визначень, проте, в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину здійснювати певні дії.

Зміст функцій мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення на підприємстві, створення різноманітних систем винагороди за виконану роботу та використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом. Для ефективного виконання функції мотивації в сучасних умовах керівнику необхідно вільно володіти мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

Існують такі категорії видів мотивації [12, с. 352]:

- Види мотивації в залежності від потреб
- Види мотивації за способами впливу
- Види мотивації за джерелами виникнення мотивів
- Види мотивації за методами стимулювання персоналу

Виділяють наступні методи мотивації трудової діяльності: економічні прямі, економічні непрямі, не грошові. При розробці системи мотивації персоналу керівництво організацій має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, політики підприємства. Стратегія – визначення перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей.

У підсумку, можна зробити висновок, про те що виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія мотивації. Стратегія визначає спрямованість системи мотивації праці персоналу, яка потрібна для забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Мета стратегій мотивації праці персоналу – досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ( на прикладі ТОВ «ПБК КЛАСИК»)

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «ПБК КЛАСИК»

Об'єктом дослідження організаційно-економічної характеристики виробництва є ТОВ «ПБК КЛАСИК» – будівельна компанія з великим досвідом роботи в цивільному та промисловому будівництві. Організація забезпечує весь комплекс будівельних послуг: проектування, підготовку виробництва, будівельно-монтажні, фасадні та спеціальні роботи.

На діловій карті України компанія з'явилася у 2010 році [45]. З моменту створення підприємство працювало виключно у сфері будівництва та накопичило великий досвід роботи в даній галузі, а також виробничий та, головне, кадровий потенціал.

Керівництво організації та її основних підрозділів здійснюється висококваліфікованими кадрами з вищою технічною освітою, які мають відповідний досвід роботи та необхідні навички. Систематична участь в спеціалізованих конференціях та виставках, стажування і професійне навчання в передових компаніях у цій галузі, дозволяє постійно покращувати кваліфікацію персоналу, який вловлює нові тенденції та освоює найбільш прогресивні технології сучасного будівництва.

Компанія гарантує бездоганну якість виконання робіт у встановлений строк і використовує матеріали та технології, які своїми характеристиками відповідають міжнародним стандартам якості, довготривалості експлуатації, технологічним та естетичним вимогам.

Кожна будівля споруджується за окремо розробленим проектом, що враховує потреби найвибагливіших замовників (зручне планування, гарний краєвид, комфортне транспортне сполучення, безпосередня близькість до природних зон відпочинку, парків та скверів). За допомогою цього збільшується кількість клієнтів різних потреб та різного рівня, які звертаються за послугами ТОВ «ПБК КЛАСИК». Компанія працює відповідно до чинних державних норм і правил, правил, постанов та інструкцій, згідно з існуючими національними та міжнародними стандартами.

Діяльність компанії відрізняє компетентний та діловий підхід до реалізації проектів, що ґрунтується на досвіді та високій кваліфікації співробітників, а також індивідуальний підхід до кожного, окремо взятого замовлення.

Основна мета компанії – постійне збільшення обсягів будівництва якісних споруд, що відповідають сучасним будівельним стандартам і потребам потенційних замовників [45]. Компанія прагне створювати найбільш якісну продукцію і надавати послуги на найвищому рівні.

Принцип діяльності компанії полягає у постійному прагненні до виходу на нові рівні ділового розвитку. Гнучка фінансова система, а також мобільність людських і технологічних ресурсів дозволяють виконувати роботи високої складності, оперативно вирішувати питання виробництва, що виникають у ході реалізації проекту, здаючи в експлуатацію об'єкти високої якості [45].

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокуповування і самофінансування, забезпечує стимулювання працівників і соціальний розвиток за рахунок накопичених коштів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і

споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.[27]

Основним предметом діяльності ТОВ «ПБК КЛАСИК» є будівництво житлових і нежитлових будівель. Серед додаткових предметів варто відокремити такі види діяльності:

- 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.

За своєю організаційно-правовою формою «ПБК КЛАСИК» 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].

Товариство, при проведенні таких робіт, виступає, як у якості генпідрядної організації, залучаючи до виконання підрядних робіт досвідчені організації з кваліфікованим персоналом, так і самостійно залучаючи штатних працівників.

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





Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ПБК КЛАСИК»

Джерело розроблено автором за даними підприємства

В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують надання послуг та організацію проведення будівництва, 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 «ПБК КЛАСИК» є сталою та ефективною, вона застосовується вже багато років і допомагає підприємству організовувати роботу всіх підрозділів, контролювати виконання та оцінювати результати.

Опір робиться на стабільність, дисципліну і взаємну допомогу між підрозділами. Розробка і прийняття рішень являються ведучими компонентами компанії. Дуже високу роль відіграють представники вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень є зваженим, консервативним.

Варто зауважити, що оскільки ТОВ «ПБК КЛАСИК» знаходиться у одноосібному володінні, вищим органом цього об'єкту господарювання є його власник, який у товаристві водночас виконує роль виконавчого органу – директора.

Переваги такої особливості організації полягають у тому що існує повна самостійність та свобода дій вищого органу товариства, завдяки чому покращується ефективність ведення управлінської діяльності та підвищується оперативність реагування на зміни, що відбуваються на ринку будівництва. Також варто відзначити відносну простоту заснування товариства і переваги щодо конфіденційності та збереження комерційної таємниці підприємства[16, с.98].

З іншого боку повна відповідальність за діяльність товариства лежить на підприємцеві, що є досить вагомим недоліком одноосібного володіння.

До компетенції директора, згідно зі статутом та відповідно до чинного законодавства, належать такі обов'язки [42]:

- Внесення змін до статуту ТОВ «ПБК КЛАСИК», 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.

Адміністративний відділ ТОВ «ПБК КЛАСИК» включає в себе заступника директора з виробництва, менеджера з персоналу та заступника директора з адміністративної діяльності. Основними функціями цієї структурної одиниці товариства є[45]:

- Здійснення матеріально-технічного забезпечення діяльності ТОВ «ПБК КЛАСИК»;
- 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 в установленому порядку приймання, зберігання та раху товарно-матеріальних цінностей у товаристві;
- Здійснення обліку товарно-матеріальних цінностей;
- Інші обов'язки, відповідно до положень статуту ТОВ «ПБК КЛАСИК».

Головний бухгалтер та економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності входять до складу бухгалтерського відділу ТОВ «ПБК КЛАСИК». Бухгалтерський відділ виконує такі обов'язки:

- 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.

Відділ матеріально-технічного забезпечення – структурна одиниця ТОВ «ПБК КЛАСИК», на чолі з її начальником, котра відповідає за товарний оббіг у сфері матеріального виробництва та забезпечення матеріально-технічними ресурсами (забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання). Правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення є запорукою безперебійного забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, що є важливим елементом організації виробництва.

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.

Комерційний відділ ТОВ «ПБК КЛАСИК» – це самостійний структурний підрозділ товариства, що відповідає за визначення

довгострокової стратегії комерційної діяльності і фінансових планів підприємства, забезпечення фінансово-господарської діяльності товариства, надання послуг на ринку за договорами. 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.

Будівельно-технічний відділ ТОВ «ПБК КЛАСИК» - це провідна структурна одиниця підприємства, що відповідає за виконання робіт за договорами товариства. Відділ відповідає за розробку архітектурно-будівельних проектів, реконструкцію промислових і цивільних будівель та споруд виконання інших видів робіт. Основні сфери діяльності відділу:

- розробляє архітектурні рішення;
- виконує проекти організації будівництва та реконструкції об'єктів із врахуванням оптимальної послідовності і технологій виконання будівельно-монтажних робіт;
- здійснює підбір будівельних машин і механізмів;
- створює проекти розробок металевих і залізобетонних конструкцій;
- здійснює авторський нагляд під час будівництва або реконструкції проектів.

В результаті аналізу організаційної структури ТОВ «ПБК КЛАСИК» можна виділити її основні ланки: директор; менеджер з персоналу; заступник директора з виробництва; заступник директора з адміністративної діяльності; головний бухгалтер; економіст з бухгалтерського обігу та аналізу господарської діяльності; начальник відділу матеріально-технічного постачання; фахівець з публічних закупівель; головний інженер; інженер з охорони праці; начальник дільниці.

Компанія ТОВ «ПБК КЛАСИК» – 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 напрямками, систематизований перелік яких представляється нижче[45].

Таблиця 2.1.

### Види послуг ТОВ «ПБК КЛАСИК»

№ 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 за допомогою фахівців будівельної компанії ТОВ «ПБК КЛАСИК» представляє собою повний комплекс професійних робіт, що дозволяє максимально скоротити будь-які ризики під час спорудження будь-яких 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 відповідатиме всім необхідним нормам і вимогам і дозволить негайно розпочати будівельні заходи. Сучасне і правильне проектування будівель і споруд за допомогою компанії ТОВ «ПБК КЛАСИК» можна розділити умовно на кілька основних етапів:

1. Грамотна професійна розробка повного технічного завдання. На цьому етапі фахівці спілкуються з клієнтом і в подробицях обговорюють всі вимоги і переваги замовника. В результаті створюється загальна концепція всіх робіт з проектування будівель і споруд.
2. Ескізне проектування будівель і споруд. На цьому етапі відбувається вивчення майбутньої території проведення будівельних робіт, зняття всіх потрібних вимірів, прив'язка всіх об'єктів до місцевості. Під час проведення цього етапу проектування, клієнтові вже надається кілька попередніх варіантів проектів будівлі. В результаті проведеної в даний період роботи клієнт зможе внести всі необхідні зміни і корективи для продовження проектних робіт.
3. Розробка робочого проекту. На даному етапі фахівці розробляють всю необхідну документації, а також виконується її узгодження з усіма необхідними інстанціями.



Реконструкція будівель і споруд – це окрема різновид будівництва. Цей вид будівельних процедур і процесів спрямований на перебудову вже існуючих споруд і будівель. Робиться це переважно з метою часткової або повної зміни їх функціонального призначення, приведення конструкції у відповідність з сьогodнішніми технічними, санітарно-гігієнічними та екологічними нормами і вимогами, заміни фізично зношеного або застарілого інженерного і технологічного устаткування, заміни невідповідних експлуатаційним нормам інженерних систем і конструкцій.

До реконструкції будівель і споруд також можна віднести територіальне розширення існуючих будівель. Це здійснюється за рахунок додавання прибудови або надбудови до них.

Реконструкція будівель і споруд виробничого і промислового призначення здійснюється в основному для вдосконалення і модернізації виробничої функціональності, зміна асортименту продукції, підвищення якості, а також для нарощування виробничої потужності без збільшення кількості робочих.

Реконструкція будівель і споруд житлового типу виконується, як правило, з метою продовження періоду експлуатації будинків, підвищення комфортності, підвищення рівня інфраструктури відповідно до сучасних норм, а так само для розширення площі житлових приміщень за рахунок спорудження надбудов і прибудов. Будівельна компанія ТОВ «ПБК КЛАСИК» виконує реконструкцію будівель і споруд на найвищому професійному рівні.

Споживачами послуг ТОВ «ПБК КЛАСИК» є різні за своєю формою власності чи спрямуванням діяльності юридичні особи (рис. 2.2).

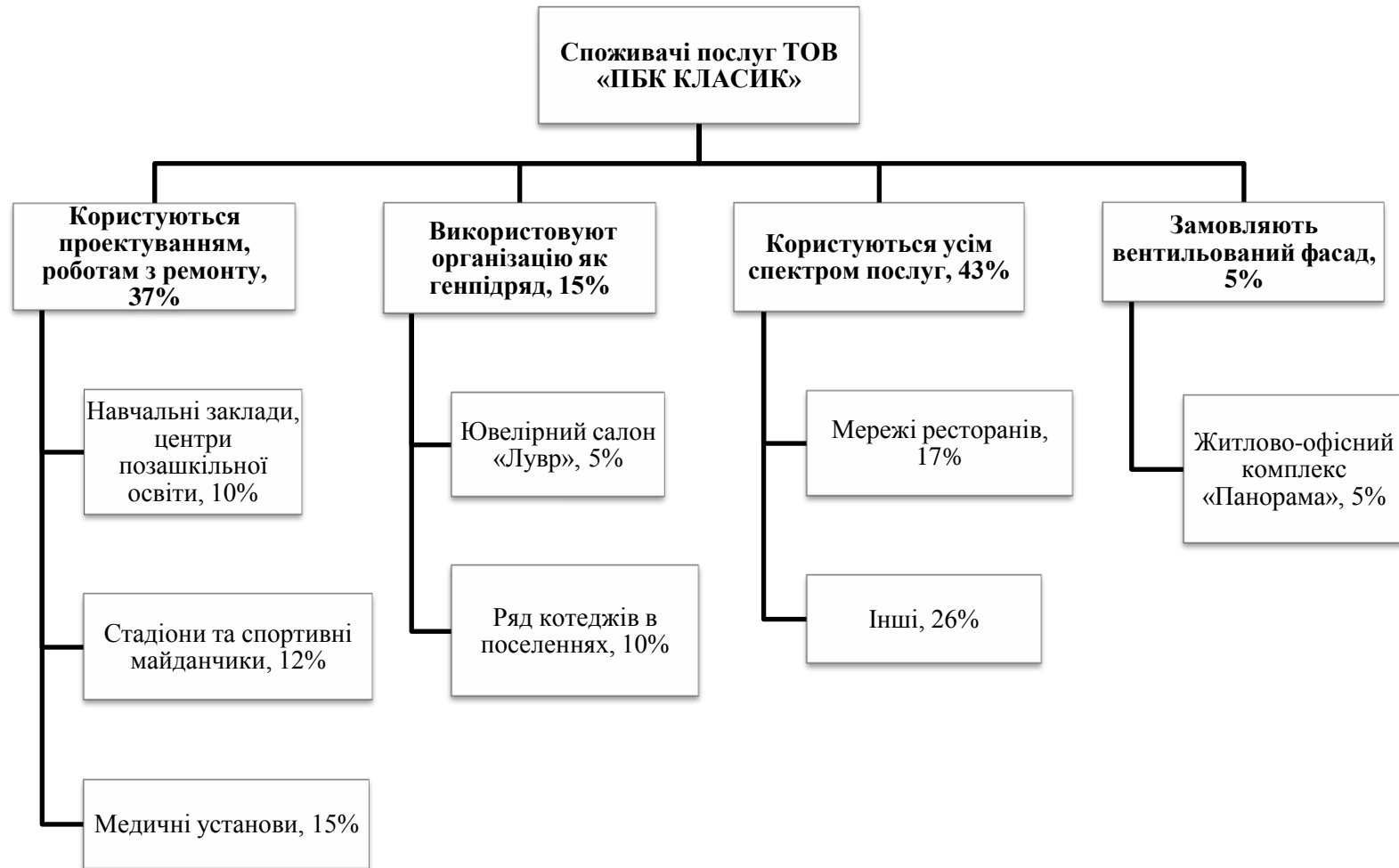


Рис 2.2 Сегментування ринку споживачів послуг ТОВ «ПБК КЛАСИК» за методом групування

Джерело розроблено автором за даними підприємства.

Для усіх діють єдині стандарти обслуговування клієнтів ТОВ «ПБК КЛАСИК»[45]:

- Надійність – впевненість покупця у точному та професійному виконанні його замовлення у визначений термін;
- Відповідальність – бажання персоналу фірми допомогти клієнту, гарантії виконання послуг;
- Доступність – легкість установлення 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.

Аналіз відгуків споживачів послуг ТОВ «ПБК КЛАСИК» дає змогу дати об'єктивну позитивну оцінку діяльності суб'єкта господарювання. Завдяки хорошій організаційній системі, високим стандартам надання послуг та іншим факторам можна зробити висновок, що товариство динамічно розвивається та стає все більш конкурентоспроможним.

Варте уваги також місце ТОВ «ПБК КЛАСИК» на ринку будівництва. Завдяки своїм високим показникам розвитку та ефективній діяльності цей суб'єкт господарювання займає провідне місце серед своїх конкурентів (схема

2) На таких успіх товариства на ринку впливають чотири основні фактори:

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

Зовнішнє середовище є наявністю умов та факторів, які впливають на розвиток підприємства та вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них. Елементи зовнішнього середовища є дуже важливими для діяльності підприємств будівельної галузі, тому що вони мають суттєвий вплив на управління. Вплив цих факторів можна

розрахувати за допомогою PEST-аналізу макросередовища будівельної галузі України (таблиця 2.2).

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
<b>Усього</b>		1	–	3,46	<b>Усього</b>		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
<b>Усього</b>		1	–	3,71	<b>Усього</b>		1	–	3,03

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

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший позитивний вплив на діяльність будівельної галузі має орієнтація на соціальне регулювання: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність та ін[8, с. 263].

Однак політичні фактори знаходяться на другому місці за якістю впливу на галузь, а саме фактори: рівень інвестування, посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів, ступінь впливу держави на галузь.

Менш за все впливають технологічна 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].

Отже, будівельна галузь піддається впливу негативних факторів з боку зовнішнього економічного середовища значно більше за інші галузі, також варто зауважити, що їх вплив на стан будівельного сектору досить значний.

Крім того, будівельні підприємства порівняно з підприємствами інших галузей набагато довше стабілізують свій стан після спаду. Це пов'язано з такими особливостями їх функціонування, як: висока ресурсоемність та капіталоємність будівельного виробництва, значна тривалість виробничого циклу, різноманітність та унікальність будівельної продукції та ін [8, с. 135]. У підсумку, можна констатувати факт того, що будівництво є, беззаперечно, важливою галуззю матеріального виробництва.

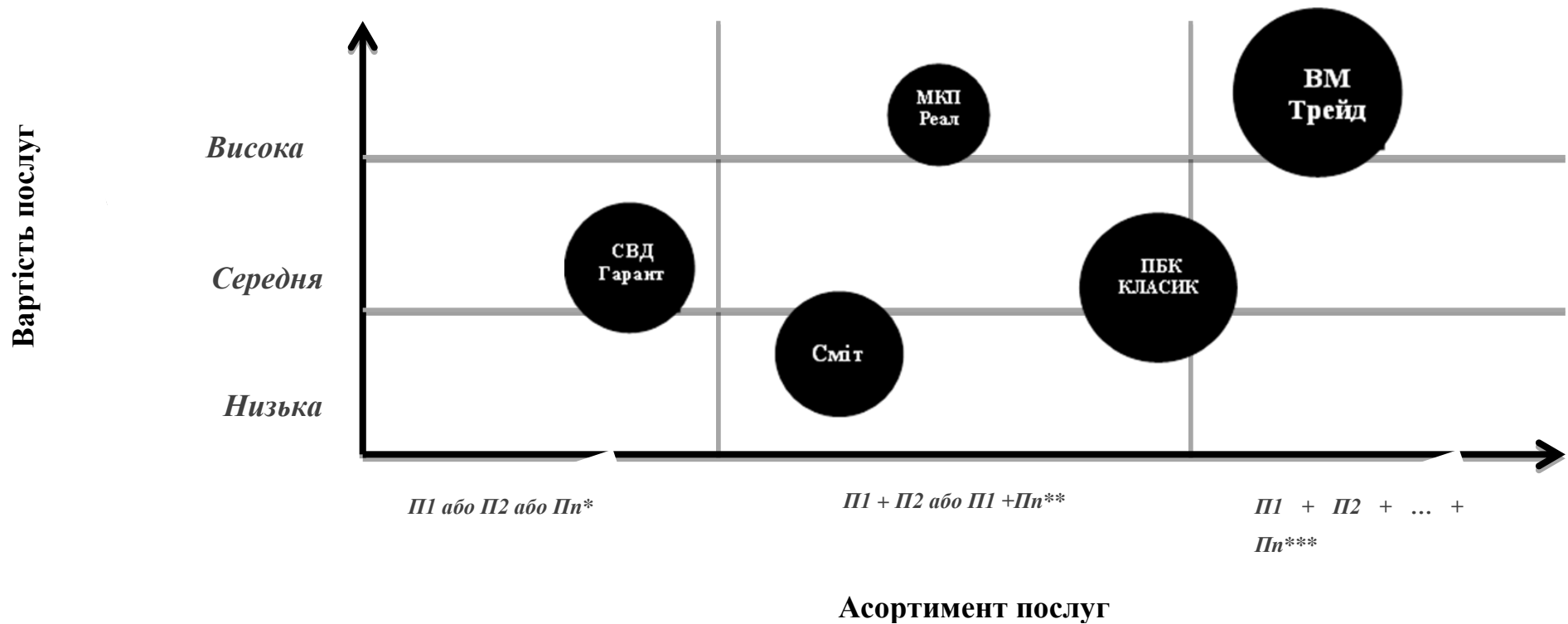
Однак, останніми роками підприємства, що функціонують у будівельній галузі, не націлені на примноження виробничих потужностей та розширення виробництва. В умовах загального спаду та підвищеної ризикованості галузі така тенденція є досить зрозумілою. Наразі, пріоритетним є усунення негативних наслідків дії ризиків зовнішнього середовища і стабілізація роботи галузі.[38, с. 425]

Не менш важливим фактором на ринку будівництва є конкуренція в цілому, та конкурентоздатність підприємства, зокрема. Нижче наведена карта стратегічних груп конкурентів підприємства, яка демонструє велику насиченість ринку іншими організаціями та кількість конкурентів ТОВ «ПБК КЛАСИК» (рис. 2.3) [41, с. 176].

Загалом, розглядаючи економічну сторону конкуренції, досить чітко видно її позитивні сторони, такі як: сприяння науково-технічному процесу, що постійно примушує застосовувати кращі технології, раціонально використовувати ресурси; чуйна реакція на зміну попиту, що веде до зменшення витрат і гальмуванню зросту цін; вирівнювання норми прибутку на капітал і рівень заробітної плати [3].

За допомогою конкуренції знищуються економічно неефективні виробництва, застаріла техніка, неякісні товари або послуги. З іншого боку конкуренція дає бізнесу певну 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 і недовантаження потужностей в періоди виробничих спадів.[16, с. 93]

Підсумовуючи усе вище сказане, можна зробити висновок, що ТОВ «ПБК КЛАСИК» – це одна з найбільш перспективних компаній на ринку будівництва. Якісна організаційно правова форма компанії допомагає бути їй мобільною та швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку будівництва, а висока якість, широкий асортимент послуг та помірна ціна – основні переваги над конкурентами компанії у своїй сфері діяльності.



**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. 2.3. Карта стратегічних конкурентів ТОВ «ПБК КЛАСИК»

Джерело розроблено автором за даними підприємства

## **2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу на ТОВ «ПБК КЛАСИК»**

Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці персоналу – це дослідження впливу заходів з мотивації персоналу на результативність кожного працівника індивідуально, робочого колективу зокрема, та самого товариства в цілому. Предметом цього аналізу стали наступні показники[31]:

- Показники продуктивності праці персоналу (середньомісячний та середньорічний виробіток на одного робітника); трудомісткість виробництва продукції і надання послуг;
- Чисельність персоналу підприємства (середньорічна);
- 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.

У компанії цінується кожен працівник, тому що результат кожного із них – це частина загального результату організації. Саме такі якості працівників, як професіоналізм і прагнення самореалізації, наполегливість і рішучість у досягненні поставлених цілей та новаторські підходи до вирішення виробничих завдань дозволяють організації залишатися успішною і прибутковою вже протягом багатьох років. Організація створює всі умови, аби дати працівникам можливість розкривати та реалізовувати потенціал, досягати високих професійних результатів та реалізовувати свої особисті задачі.[38, с. 400]



Прозорість відносин між компанією і працівниками – це один з головних принципів кадрової політики підприємства[35]:

1. Трудові відносини будуються відповідно до законодавства України про працю;
2. Співробітникам надається чітка та зрозуміла інформація, що стосується їх прав та обов'язків у сфері зайнятості та трудових відносин; дотримується принцип прозорості в питаннях оплати праці, отримання компенсацій та пільг тощо;
3. Створюються всі умови, аби працівники відчували себе захищеними і працювали заради свого розвитку та розвитку компанії;
4. Кожному працівнику надається право і можливість захищати і відстоювати свої трудові та професійні інтереси.

Система мотивації персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності праці персоналу організації. Мотивація працівників полягає в тому, щоб створювати в організації комфортні умови для ефективної виробничої діяльності, впроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в організації, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності та підвищення продуктивності праці.

Основні завдання мотивації [6, с. 259]:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення поняття мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним аспектам перебування і спілкування всередині підприємства;
- формування в кожного керівника раціональних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів і засобів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;

- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин

Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних виробничих завдань і досягнення поставлених завдань. Загальновідомо, що основа поведінки персоналу – особисті мотиви, тому головним завданням керівництва є активізація внутрішнього спонукання співробітників до активної трудової діяльності.

Серед них основними є: персональна заінтересованість у роботі, потреба в активній діяльності, особисте задоволення від результатів праці, позитивна атмосфера у трудовому колективі.

Фактори впливу на мотивацію праці персоналу організації доцільно поділити на дві групи: фактори, які прямо впливають на мотивацію, та фактори непрямої дії [16, с.113].

Перша група факторів (фактори прямої дії) витікає з особливостей функціонування підприємства. Оскільки праця в організації носить колективний характер, мотивувати кожного працівника слід таким чином, щоб він усвідомив, що задоволеність його власних потреб та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану організації, клієнтів та іміджу.

Факторами непрямої дії є: характеристики виробничого середовища, індивідуальні характеристики працівників, особливості роботи в організації.

До індивідуальних факторів належать: вікові показники працівників, рівень їх освіти, впевненість у собі та потреба у кар'єрному зростанні.

В ТОВ «ПБК КЛАСИК» приділяється велика кількість уваги обом групам факторів, про що свідчить успішне функціонування підприємства та достатній рівень мотивації працівників.

Концепція матеріального і нематеріального стимулювання працівників є важливим елементом стратегії функціонування організації, частиною загальної системи оплати праці. Ці види стимулювання забезпечують

індивідуальну оцінку праці та винагороду діяльності працівників усіх підрозділів.

Системи матеріального й нематеріального стимулювання спрямовані на максимальне використання чинників для ефективного планування й організації виробничої діяльності, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей працівників, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу (рис. 2.4).

Ці системи дозволяють більш ґрунтовно підходити до оплати праці кожного спеціаліста з урахуванням не тільки його посади і характеру виконуваної роботи, а й конкретних досягнень, поведження в колективі, ініціативності, дисципліни, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

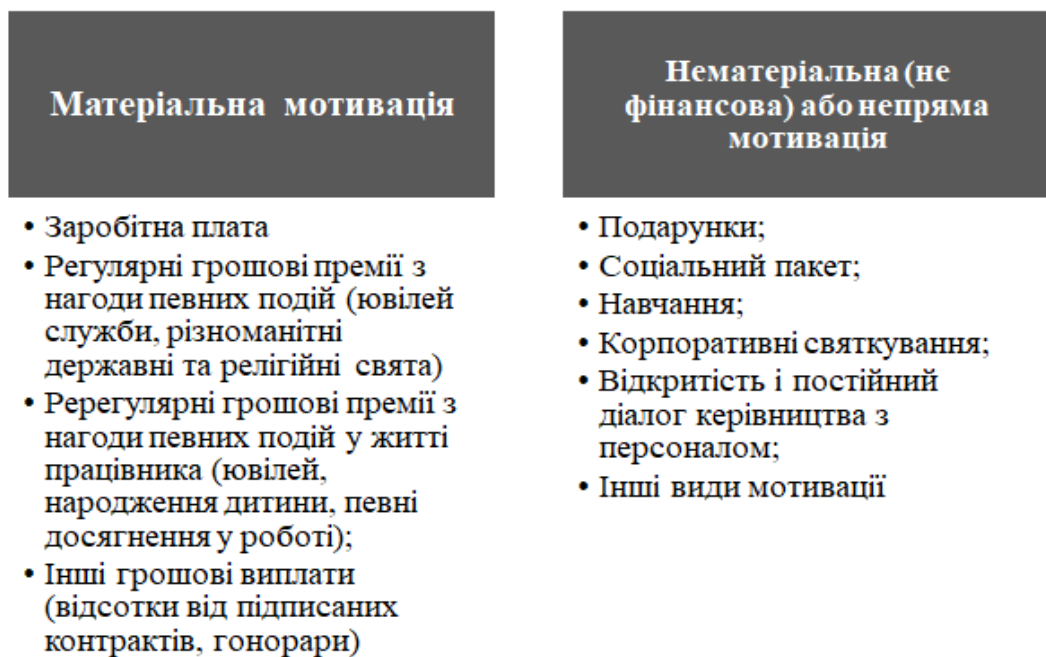


Рис.2.4 Види мотивації праці персоналу в ТОВ «ПБК КЛАСИК»

Джерело [31]

Працівники ТОВ «ПБК КЛАСИК» мають соціальний пакет, підприємство здійснює базове підвищення кваліфікації працівників. Проте не виділяється достатньо коштів для навчання персоналу.

Інший приклад мотивації – це соціальні вигоди [28, с. 228]:

- безкоштовні медичні огляди;
- безкоштовний відпочинок під час відпустки;
- можливості для оздоровлення і заняття спортом.

Найбільш дієвим напрямком стимулювання праці працівників ТОВ «ПБК КЛАСИК» є матеріальне стимулювання, яке включає заробітну плату, преміювання, медичне страхування, страхування життя.

Нематеріальне стимулювання, яке є також дуже важливим, включає в себе: кар'єрне зростання, можливість самореалізуватися, корпоративну культуру, відчуття причетності до результатів діяльності організації.

У якості нематеріальної мотивації використовуються такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи.

Одне з пріоритетних завдань компанії – це збереження існуючих та надбання нових знань. Основним носієм знань будь якої компанії є її працівники і в залежності від того, наскільки їхні знання ґрунтовні та сучасні, настільки і сильна компанія.

Політика розвитку персоналу ТОВ «ПБК КЛАСИК» передбачає застосування системи навчання та наставництва

Метою системи навчання персоналу є [28, с. 119]:

1. Цілеспрямоване, послідовне, організоване підвищення та підтримка високого освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, як необхідного чинника конкурентоспроможності;
2. Формування корпоративної культури;
3. Застосування єдиних правил, стандартів та інструментів навчання персоналу

Метою мотивації персоналу щодо навчання в ТОВ «ПБК КЛАСИК» є створення системи внутрішніх спонукань, які спрямованих на підвищення фахового рівня співробітників. Шляхом реалізації функціонування заходів щодо мотивації персоналу до навчання є надання компанією можливостей

для підвищення категорій, професійного вдосконалення, підвищення у посаді, а також встановлення надбавок в залежності від категорії працівника (чим вища категорія, тим більша надбавка. Фінансування системи навчання та розвитку персоналу здійснюється за рахунок витрат підприємства.

Також, в організації знання передаються від більш досвідчених співробітників молодим спеціалістам безпосередньо під час роботи, за допомогою діючих в компанії програм наставництва. У компанії завжди цінується і підтримується саморозвиток і самонавчання, оскільки саме воно ґрунтується на істинному намірі, а це запорука успіху та ефективності[51].

Одним із заходів позитивної мотивації, є те, що ТОВ «ПБК КЛАСИК» дотримується принципу взаємної конфіденційності і нерозголошення інформації, отриманої в ході співпраці.

Інформація про приватне життя співробітників та їхню професійну діяльність є інформацією, яка не підлягає розголошенню. Вона використовується виключно для цілей, пов'язаних з роботою.

Економія часу і ресурсів на підприємстві реалізовується шляхом підвищення ефективності роботи і оптимізації всіх процесів. При цьому одним із ключових показників в компанії є дотримання норм охорони праці та безпеки при виконанні працівниками своїх професійних обов'язків.

Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності та розвитку, професійних та особистих якостей працівників.

Оцінювання проводиться на єдиних та прозорих підходах та принципах. Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Оцінка в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Результати оцінювання є конфіденційною інформацією і можуть бути використані лише для прийняття управлінських рішень всередині компанії.

На підприємстві ТОВ «ПБК КЛАСИК» не допускаються будь які прояви 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].

По відношенню до персоналу заборонені будь які рішення, прийняті на підставі персональних характеристик, що не мають відношення до виконання властивих персоналу професійних обов'язків.

Політика підбору персоналу на підприємстві орієнтована на залучення й утримання найкращих фахівців на ринку праці. При здійсненні зовнішнього підбору, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність даній посаді, а також – рівень лояльності до компанії.

Підбір персоналу здійснюється на підставі планування необхідної чисельності персоналу у відповідності з планами розвитку компанії.

Загалом, система стимулювання праці ТОВ «ПБК КЛАСИК» є досить ефективною і дієвою, адже це підприємство успішне, є дуже сильним конкурентом серед інших будівельних компаній та має команду професіоналів. Проте, жодна організація не може бути ідеальною і навіть ті, які є успішними мають постійно вдосконалюватися. Одним із напрямків удосконалення є персонал, адже без нього функціонування неможливе. Потрібно постійно підвищувати ефективність праці, слідкувати за стимулювання персоналу та зберігати його належний рівень, аби залишатися лідерами та забезпечувати ефективну діяльність.

Підвищення ефективності системи стимулювання працівників ТОВ «ПБК КЛАСИК» може бути здійснена за рахунок збільшення як матеріальних, так і нематеріальних форм винагородження персоналу, які включають заробітну плату, різні системи участі в прибутках, системи

колективного преміювання, моральні стимули, стимулювання працівників вільним графіком роботи, соціальні пільги.

Щодо конкретних недоліків цієї системи стимулювання, вони можуть бути вирішені шляхом змін у внутрішньому середовищі компанії, безпосередньо у відношенні до персоналу та стимулювання окремо взятих працівників, враховуючи їх індивідуальні особливості. Потрібно виявити потреби та мотиви кожного учасника трудового процесу. Для цього доцільно використовувати існуючі методи соціології, а саме метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, наративні інтерв'ю та аналіз документів. Найбільш ефективним є використання анкетування для первісного аналізу будь-яких організацій і наративних інтерв'ю для більш глибокого аналізу.

Проте, не дивлячись на важливість індивідуального підходу, мотивація персоналу не має обмежитись виключно задоволенням потреб конкретних учасників. Тільки поєднання індивідуального та колективного підходу до мотивації здатне принести найбільшу користь організації.

Під час формування системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, різноманітність стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей[25, с. 171].

Система стимулювання на підприємстві 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 і відкритими. Система стимулювання повинна відповідати принципу: оплата за працю повинна відповідати праці.

Система стимулювання 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.

Вищезазначені пропозицію можуть мати досить позитивний вплив на діяльність ТОВ «ПБК КЛАСИК», що зокрема, відобразатиметься на:

- підвищенні результативності роботи персоналу;
- оперативному досягненні цілей підприємства;
- зв'язку результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорості системи заохочування;
- зниженні плинності кадрів;
- покращенні психологічного клімату;
- покращенні командної роботи.

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства є створення у ньому дієвого мотиваційного середовища. Така ціль може бути досягнута через створення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, за допомогою чого можна зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

Завдяки реалізації запропонованих заходів по удосконаленню системи мотивації на ТОВ «ПБК КЛАСИК» може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме, покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.



## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ТОВ «ПБК КЛАСИК»)

#### 3.1 Напрямки вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом організації

Загалом, система стимулювання праці ТОВ «ПБК КЛАСИК» є досить ефективною і дієвою, адже це підприємство успішне, є дуже сильним конкурентом серед інших будівельних компаній та має команду професіоналів. Проте, жодна організація не може бути ідеальною і навіть ті, які є успішними мають постійно вдосконалюватися. Одним із напрямків удосконалення є персонал, потрібно постійно підвищувати ефективність праці, слідкувати за стимулювання персоналу та зберігати його належний рівень, аби залишатися лідерами та забезпечувати ефективну діяльність.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу на ТОВ «ПБК КЛАСИК» можна запропонувати наступні заходи (рис. 3.1):

<b>Заходи з удосконалення стану мотивації праці на ТОВ "ПБК КЛАСИК"</b>	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 з удосконалення стану мотивації праці на ТОВ «ПБК КЛАСИК»[5]

Важливу роль в підвищенні престижу організації відіграє покращення умов праці. Не завжди матеріальна зацікавленість є найбільш головною – працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься покращити умови або ж змінити роботу. Працівника цікавлять також такі істотні умови праці як: тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше[32].

Тому варто розглядати як матеріальні так і нематеріальні способи мотивації праці персоналу та застосувати їх комплексно.

Першим способом матеріальної мотивації працівників є введення гнучкої системи оплати праці – системи, 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, бере до уваги не тільки стаж, кваліфікацію, професійні навички, але й також, значущість працівника, його наполегливість, цілеспрямованість та здатність досягнути певних цілей щодо розвитку організації.

За гнучких систем оплати праці основою формування заробітку працівника є тариф, який в подальшому доповнюється різними надбавками, преміями, доплатами. Від звичних систем, гнучка тарифна система відрізняється перш за все тим, що розробляється з урахуванням особливостей конкретної організації; основою її формування є насамперед перелік тих робіт, що виконуються на даному підприємстві і розподіляються за рівнем складності і важливості для даного підприємства; заробіток працівника індивідуальний і залежить від фактичних результатів праці.[40, с. 32]

Однак, при виборі такої системи оплати праці, варто враховувати низку важливих факторів, зокрема:

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

- розроблення й правильне застосування обґрунтованих норм виробітку, (часу) нормованих завдань, норм обслуговування і нормативів чисельності.

Програми стимулювання робіт з охорони праці є дуже корисними та ефективними з точки зору покращення морального та фізичного стану працівників. Прикладами позитивного впливу впровадження таких програм можуть бути:

- зменшення втрат від травматизму;
- підняття морального духу співробітників компанії.

Як відомо, програми стимулювання можуть посприяти в поліпшенні загального організаційного клімату і, отже, внести позитивний внесок у підвищення продуктивності праці. 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.

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

Наразі керівництво задля покращення якості охорони здоров'я та забезпечення безпечних умов роботи закуповують більш сучасне обладнання, спеціальні захисні респіратори, призначені для використання на будівництві,

більш екологічно-чисті матеріали, що не шкодять здоров'ю працівників та виконують інші дії, що забезпечують працівників усім необхідним.

Разом з тим, рівень технічного забезпечення поки що не може в повній мірі створити такі умови праці, що зводять до мінімуму вплив шкідливих факторів на людський організм.

Для поліпшення ситуації, що склалася варто запропонувати такі способи мотивації персоналу та поліпшення умов праці як [43, с. 47]:

- безкоштовне лікувально-профілактичне харчування для працівників, зайнятих на роботах з особливо шкідливими умовами праці, для зміцнення їх здоров'я і попередження професійних захворювань;
- запровадження додаткової відпустки і встановлення скороченого робочого дня згідно зі списком виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці;
- направлення на лікування за рахунок коштів соціального страхування першочергово осіб, які 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. Це обумовлено тим, що для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна участь не лише окремих груп, але і всього колективу загалом [18, с. 418].

Чим краще сформована команда, тим вищі результати можуть бути нею досягнуті. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, якщо є підтримка з боку колег, то поставлені виробничі завдання будуть виконуватися з підвищеною віддачею та ефективністю. Підтримка у колективі атмосфери довіри покладена насамперед на керівників структурних підрозділів. [19, с. 85]

Доцільно було б запропонувати систематичне проведення психотренінгів серед працівників адміністративно-управлінської групи.

З метою підвищення ефективності організації праці та її результативності пропонується залучати працівників до формування цілей та прийняття рішень. Коли підлеглі знають всі нюанси і деталі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисна. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дозволить покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління[46, с. 230].

Завдяки реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації ТОВ «ПБК КЛАСИК» може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме, покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Окрім вище згаданих способів мотивації персоналу варто також акцентувати увагу і на наступних аспектах. Підвищення ефективності системи стимулювання працівників ТОВ «ПБК КЛАСИК» може бути здійснено за рахунок збільшення як матеріальних, так і нематеріальних форм винагородження персоналу, які включають заробітну плату, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, моральні стимули, стимулювання працівників комфортним для них графіком роботи, соціальні пільги.

Щодо конкретних недоліків цієї системи стимулювання, вони можуть бути вирішені шляхом змін у внутрішньому середовищі компанії, безпосередньо у відношенні до персоналу та стимулювання окремо взятих працівників, враховуючи їх індивідуальні особливості.

Потрібно виявити потреби та мотиви кожного учасника трудового процесу. Для цього доцільно використовувати існуючі методи соціології, а саме метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, наративні інтерв'ю та аналіз документів. Найбільш ефективним є використання анкетування для первісного аналізу будь-яких організацій і наративних інтерв'ю для більш глибокого аналізу[22, с. 300].

Проте, не дивлячись на важливість індивідуального підходу, мотивація персоналу не має обмежитись виключно задоволенням потреб конкретних учасників. Тільки поєднання індивідуального та колективного підходу до мотивації здатне принести найбільшу користь організації.

Під час формування системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, різноманітність використовуваних стимулів, гарантування винагороди, своєчасність виплат та справедливість щодо 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 і відкритими. Система стимулювання повинна відповідати принципу: оплата за працю повинна відповідати 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. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу та покращенні ефективності діяльності організації в цілому.

### 3.2 Пропозиції по залученню світового мотиваційного досвіду управління персоналом організації

Досить важливо розглядати не лише загальноприйняті способи мотивації праці персоналу, але й ті, що використовуються великими та потужними зарубіжними підприємствами та міжнародними компаніями. Причин тому є декілька: перш за все, необхідність мотивації праці персоналу, покращення умов та результативності праці. Однак, варто також звернути увагу на те, що, в тому числі за допомогою застосування правильних способів мотивації праці, ці компанії досягнули великого успіху на національних та міжнародних ринках[24, с. 272].

Варто акцентувати увагу на досвіді кількох країн: Японія, Сполучені Штати Америки, Франція, Британія, Німеччина, Швеція. Узагальнюючи досвід зарубіжних країн можна відокремити важливих чинників та відмінних особливостей щодо 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	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість

Продовження таблиці 3.1

	пропозицій Рівень мобілізації	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 створена автором за даними [52].

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту 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 високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни [53, с. 540].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно 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, що характеризуються категорією й розрядом.



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, яку називають «ставкою за кваліфікацію»[52, с. 260].

Середня зарплата в Японії сильно залежить від професії і 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). Звичайно, професіонали з досвідом отримують тут не менше 10000-12000 доларів на місяць, що не завжди можуть похвалитися навіть розвинені країни Європи.

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях 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. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Нині 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. У цьому разі 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 твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при 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 досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% — на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни[50, с. 20].

При застосуванні системи «Раккера» 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.

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється 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 й числа освоєних 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, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються стосунки всередині організації, 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 становить 905 доларів на тиждень. Тобто близько 116,1 млн штатних робітників і службовців Америки до сплати податків в середньому отримують 3 920 доларів на місяць.

Отже, проаналізувавши вище зазначені положення можна зробити висновок про те, що американська модель мотивації праці ґрунтується перш за все на оплаті виконаної роботи, тобто «Чим більше працюєш – тим більше отримуєш», звісно ж з урахування кваліфікації працівника.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці[54, с. 320]:

Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

Зарплата 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 здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується 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%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів — на 100%[54, с. 220].

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

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, 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 забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми[54, с. 240].

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування 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 з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу 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.

Практичне 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 у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці[50, с. 24].

За відомостями Національного управління статистики Великобританії, з урахуванням бонусів середня зарплата в Англії в 2019 році становить 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.

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні — це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво-споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку.

За даними Федерального Відомства по статистиці Німеччини середньомісячна зарплата в Німеччині при повному робочому часу у вторинному секторі економіки складає 3 771 євро (4078 доларів). Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.[52, с. 251]

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств

населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати[53, с. 548].

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 — на середньому рівні, а 2 — збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. За інформацією Федерального бюро статистики, середня зарплата в Швейцарії в 2019 році становить 6 502 франка на місяць до сплати податків, що еквівалентно 6 495 доларам.



Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються 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.

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 зводяться до оплати праці, що базується на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

## ВИСНОВКИ

У підсумку можна виокремити ряд важливих положень, що стосуються функціонування та реалізації системи мотивації праці персоналу організації. 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 (наприклад, виплата премій та проведення колективних тренінгів), щоб забезпечити не лише, наприклад, матеріальні, але й моральні потреби трудового колективу.

Системний характер, в свою чергу, полягає у регулярності проведення заходів мотивації праці. Системність є вкрай важливою, адже лише за допомогою постійного проведення мотиваційної роботи серед працівників на підприємстві, забезпечує ефективність виконання виробничих завдань та підвищує економічні показники підприємства.

Велика кількість форм, видів та способів мотивації праці персоналу, наявність яких обумовлено різними факторами, дає змогу вводити такі заходи в організаціях різних розмірів та форм власності, адже не залежно від капіталу компанії чи інших фінансових аспектів можна обрати кілька способів мотивації праці персоналу та з мінімальними витратами реалізовувати їх на практиці.

Однак застосовувати мотиваційні заходи можна у залежності від стратегії розвитку організації. Така стратегія визначає спрямованість системи мотивації праці персоналу, яка потрібна для забезпечення потреб підприємства.

ТОВ «ПБК КЛАСИК», як емпірична база для дослідження явища мотивації праці персоналу, є досить показовим прикладом. Одна з найбільш перспективних компаній на ринку будівництва, яка за допомогою

правильного організаційного процесу та впровадження різноманітних нових способів мотивації праці персоналу, яскраво відображає вплив таких заходів на працездатність та результати працівників, а також на економічні показники.

Своїм головним завданням, на найближчий період, керівництво компанії обрало створення ефективного та сучасного мотиваційного середовища. Наразі було введено досить велику кількість різноманітних заходів, однак керівництво компанії продовжує аналізувати різні підходи та методи і намагається обрати найбільш вигідні для працівників способи мотивації.

Для ТОВ «ПБК КЛАСИК» 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 «ПБК КЛАСИК» допоможе досягнути підвищення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Також, керівництву підприємства варто звернути увагу на досвід міжнародних будівельних компаній запровадження заходів 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 роботодавця та її працівників.

## 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 «ПБК КЛАСИК».

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 «ПБК КЛАСИК» 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 «ПБК КЛАСИК» 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 «ПБК КЛАСИК» 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 "PBK KLASIK".

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 "PBK KLASIK" 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 "PBK KLASIK", 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 "PBK KLASIK" 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/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18934/) (дата звернення 15.11.2019);
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 12.12.2019);
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 12.12.2019);
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. ТОВ «ПБК Класик». *ПБК КЛАСИК проектно-будівельна компанія* : веб сайт. URL: <http://www.mebikom.com.ua> (дата звернення 20.11.2019);
46. 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.
47. Якобчук В. П. *Економічна теорія: навч. посіб. для вищ. навч. закл.* / В. П. Якобчук. – Житомир : Рута, 2012. – 314 с.
48. Давидова Н. М. Аналіз та розробка чинників будівельного сектору економіки за допомогою PEST-аналізу. *Управління розвитком* №18(158). 2013. С. 101-103.
49. 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
50. 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.
51. Monk, R. The motivation of managers for training, *Management Development Review*. 1996. Vol. 9, No. 3, pp. 26-32.
52. Shacklock, K., Brunetto, Y. A model of older workers intentions to continue working. *Personnel Review* 2011. Vol. 40, No. 2, pp. 252-274.
53. 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.
54. 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

## Фінансовий звіт ТОВ «ПБК КЛАСИК» за 2017р.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ПБК КЛАСИК"	за ЄДРПОУ	2018   01   01
Територія М.КИЇВ Шевченківський р-н	за КОАТУУ	37027342
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 7		41.20
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Дегтярівська, буд. 50, оф. 502, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04112		2063276

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	0,1	0,1
первісна вартість	1011	6,3	6,3
знос	1012	( 6,2 )	( 6,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	139,9	212,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160,7	397,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	37,4	40,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	7,9	7,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 489,0	277,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	655,8	148,9
Витрати майбутніх періодів	1170	1,8	-
Інші оборотні активи	1190	232,5	41,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 717,1</b>	<b>1 118,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 717,2</b>	<b>1 118,2</b>

## Продовження додатку А

## Баланс та фінансовий звіт ТОВ «ПБК КЛАСИК» за 2017р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(646,5)	(445,7)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(645,0)</b>	<b>(444,2)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 216,8	1 128,0
розрахунками з бюджетом	1620	13,2	6,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,3	1,6
розрахунками з оплати праці	1630	11,8	16,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 119,1	410,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 362,2</b>	<b>1 562,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 717,2</b>	<b>1 118,2</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2017

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	2 422,3	1 193,3
Інші операційні доходи	2120	630,0	44,0
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>3 052,3</b>	<b>1 237,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 280,5 )	( 1 165,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 571,0 )	( 46,2 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2 851,5 )</b>	<b>( 1 211,2 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	200,8	26,1
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>200,8</b>	<b>26,1</b>



Керівник

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(підпис)

ЕЦП Мамчур  
В.М.

Мамчур Віталій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Мамчур Віталій Миколайович

(ініціали, прізвище)

## Баланс та фінансовий звіт ТОВ «ПБК КЛАСИК» за 2018р.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство  
**Товариство з обмеженою відповідальністю "ПБК КЛАСИК"**  
Територія Шевченківський район  
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель  
Середня кількість працівників, осіб 6  
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон вулиця ЮРІЯ ІЛЛЄНКА, буд. 81, ЛІТЕРА А, оф. 302-303, м. КИЇВ, 04050

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

Коди		
2019	01	01
37027342		
8039100000		
240		
41.20		

4860526

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	0,1	10,8
первісна вартість	1011	6,3	63,9
знос	1012	( 6,2 )	( 53,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>0,1</b>	<b>10,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	212,3	82,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	397,5	377,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40,2	40,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	7,9	7,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	329,5	6 300,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	148,9	1 204,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	41,8	848,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 170,2</b>	<b>8 853,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 170,3</b>	<b>8 864,1</b>

## Продовження додатку Б

## Баланс та фінансовий звіт ТОВ «ПБК КЛАСИК» за 2018р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(445,7)	(230,6)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(444,2)</b>	<b>(229,1)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 128,1	3 344,4
розрахунками з бюджетом	1620	6,4	8,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,6	2,8
розрахунками з оплати праці	1630	16,3	51,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	462,1	5 686,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 614,5</b>	<b>9 093,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 170,3	8 864,1

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2018

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	12 050,1	2 422,3
Інші операційні доходи	2120	-	630,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 050,1	3 052,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11 330,4 )	( 2 280,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 504,6 )	( 571,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 11 835,0 )</b>	<b>( 2 851,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	215,1	200,8
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>215,1</b>	<b>200,8</b>

ЕП Королькова  
Влада  
Владиславівна

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Королькова Влада Владиславівна  
(ініціали, прізвище)

Королькова Влада Владиславівна  
(ініціали, прізвище)



Протокол про створення ТОВ «ПБК КЛАСИК»  
**ПРОТОКОЛ №1**  
**Зборів учасника**  
**товариства з обмеженою відповідальністю**  
**«ПБК КЛАСИК»**

Україна, м. Київ

«27»лютого 2010 р.

**Присутні:**

- громадянин України  
 - **МЕДВЕДЕВ КОСТЯНТИН АВГУСТОВИЧ**

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

1. Створення товариства з обмеженою відповідальністю «ПБК КЛАСИК».
2. Визначення місцезнаходження Товариства.
3. Склад Учасників Товариства.
4. Створення Статутного капіталу.
5. Затвердження Статуту.
6. Про призначення посадових осіб.
7. Про доручення.

**ПОСТАНОВИЛ:**

1. Створити Товариство з обмеженою відповідальністю «ПБК КЛАСИК»
2. Місцезнаходження Товариства визначити за адресою: 04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, б. 11-В
3. Затвердити наступний склад учасників Товариства:
  - **МЕДВЕДЕВ КОСТЯНТИН АВГУСТОВИЧ**
4. Для забезпечення господарської діяльності ТОВАРИСТВА Учасник створює статутний капітал в розмірі 1500.00 (Одна тисяча п'ятсот грн..00 коп.), що складає 100 %.
  - **МЕДВЕДЕВ КОСТЯНТИН АВГУСТОВИЧ** належить - Частка Статутного капіталу, яка складається коштами у розмірі 1500.00 грн.(Одна тисяча п'ятсот грн.. 00 коп.) гривень, - що становить 100%, 100 % голосів.
5. Затвердити Статут Товариства.
6. Обов'язки Директора беру на себе.
7. Доручити Єрьоміній Тетяні Георгіївні та Бородавці Наталії Олександрівні провести реєстрацію Товариства, а також представляти інтереси Учасників Товариства в усіх відповідних державних установах м. Києва, при отриманні Дозволу на виготовлення круглої печатки та штампу Товариства, їх виготовленні, а також виконувати інші дії при створенні та реєстрації Товариства «ПБК КЛАСИК».

 ПІДПИС: **МЕДВЕДЕВ КОСТЯНТИН АВГУСТОВИЧ**

## Статут товариства з обмеженою відповідальністю «ПБК КЛАСИК»

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПБК КЛАСИК"** є господарським Товариством, (далі – Товариство) створене відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших законодавчих актів.

1.2. Товариство виступає в цивільному обороті від свого власного імені та може використовувати як повне, так і скорочене найменування:

**українською мовою:**

- **повне найменування – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПБК КЛАСИК"**
- **скорочене найменування – ТОВ "ПБК КЛАСИК"**

**англійською мовою:**

- **повне найменування – LIMITED LIABILITY COMPANY "PBK KLASIK"**
- **скорочене найменування – LLC "PBK KLASIK"**

1.3. Місцезнаходження Товариства: **04050, місто Київ, вулиця Юрія Іллєнка, будинок 81, ЛІТЕРА А, офіс 302-303.**

1.4. Учасником Товариства є:

1.4.1. Громадянин України **Медведєв Костянтин Августович**, дата народження 11 вересня 1960 року, паспорт серії СО № 934449, виданий Солом'янським РУ ГУ МВС України в м. Києві 25 квітня 2002 року, місце проживання зареєстровано за адресою: 03110, м. Київ, вулиця Клінічна, будинок 16, квартира 2; реєстраційний номер платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб-платників податків **2216914236**.

1.5. Товариство може мати комерційне (фірмове) найменування. Комерційне (фірмове) найменування Товариства може бути зареєстроване у порядку встановленому законом.

1.6. Товариство є юридичною особою за законодавством України. Товариство наділяється цивільною правосдатністю та дієздатністю, може бути позивачем та відповідачем в суді, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, кутовий та інші штампи, фірмові бланки зі своїм найменуванням, символіку, емблему, знак для товарів та послуг, комерційне (фірмове) найменування, інші реквізити, необхідні для його діяльності.

1.7. Статут є установчим документом Товариства, який визначає порядок заснування Товариства, повне та скорочене найменування товариства, умови здійснення діяльності щодо створення Товариства, розмір Статутного капіталу, частку у Статутному капіталі кожного з учасників, строки та порядок внесення вкладів, органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень, порядок вступу до товариства та виходу з нього, ліквідації Товариства та інші умови.

1.8. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями його Учасників. Учасники Товариства несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості не внесеної частини вкладу кожного з Учасників Товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах своїх вкладів.

1.9. Товариство вважається створеним з дня його державної реєстрації.

1.10. Товариство має права і несе обов'язки, передбачені чинним законодавством України, у тому числі:

- від свого імені вступати у зобов'язання, вчиняти правочини, в тому числі укладати договори, складати як на території України, так і за її межами, з іншими підприємствами, організаціями, громадянами у всіх сферах господарської діяльності договори та інші юридичні акти (купівлі-продажу, обміну, підяду, застави, перевезень, займу, доручення, комісії, схову, спільної діяльності та інші), виступати в суді, господарському суді та третейському суді, набувати майнових та особистих немайнових прав, виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю;



## Додаток Д

Інформація про фінансові результати виробничої діяльності ТОВ «ПБК  
КЛАСИК» за 2017-2018 р.

Показники	2017	2018	Зміни	
			$\Sigma$	%
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

Аналіз основних економічних показників виробничої діяльності ТОВ  
«ПБК КЛАСИК» за 2017-2018 р.

Назва показника	Значення показника		Відхилення показника 2018 від 2017р	
	2017р	2018 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 сукупного капіталу	0,18	0,024	-0,156	0,13
3.2. Рентабельність	0,45	0,94	0,49	2,08

## Продовження додатку Е

власного капіталу				
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