

59
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЄФІМЕНКО Максим Леонідович
(студент групи ЗМО-22-1М)

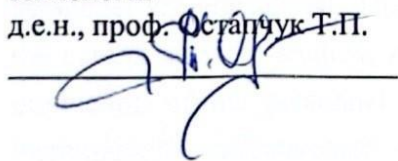


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

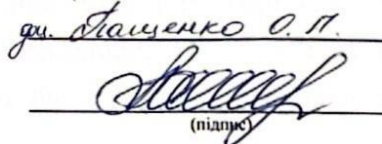


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Нарук І.М.



Рецензент

д.и. Гащенко О.П.



Житомир, 2023

Анотація

Єфіменко М. Л. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства. Досліджено теоретичні основи мотивації праці персоналу на підприємстві. Представлена аналітична оцінка ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал, мотивація праці, ефективність мотивації, стимулювання, продуктивність праці, рентабельність персоналу.

Annotation

Yefimenko M. L. Justification of directions for increasing the effectiveness of the motivation of the company's personnel. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of the substantiation of directions for increasing the effectiveness of the work motivation of the company's personnel are considered. The theoretical foundations of employee motivation at the enterprise were studied. An analytical evaluation of the effectiveness of the motivation of the personnel at the enterprise is presented. The directions for increasing the effectiveness of the motivation of the company's personnel are substantiated.

Keywords: personnel, labor motivation, effectiveness of motivation, stimulation, labor productivity, profitability of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність, види та функції мотивації праці на підприємстві ...	8
1.2. Механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства.....	16
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІК-ЦЕНТР»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка стану ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві.	48
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІК-ЦЕНТР».....	66
3.1. Обґрунтування сучасних інструментів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства	66
3.2. Розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	73
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основною рушійною силою компанії, яка забезпечує її розвиток, є персонал, здатний навчати та використовувати потенціал компанії, яким необхідно керувати та розвивати. При цьому персонал компанії вважається найважливішим ресурсом і капіталом, завдяки якому формується і реалізується потенціал для розвитку компанії, вирішення тактичних завдань і досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Одним із основних напрямів підвищення ефективності використання персоналу в структурі сучасної концепції управління персоналом є його мотивація. Під мотивацією персоналу розуміють тривалий вплив на працівника відповідно до заданих параметрів для зміни структури його ціннісно-інтересної орієнтації, формування мотиваційного ядра та розвитку на його основі трудового потенціалу.

Мотивація співробітників - це процес і одне із завдань менеджменту, яке регулює поведінку людей таким чином, щоб їх дії сприяли досягненню цілей компанії. Це механізм, який регулює та активізує поведінку людини. Це стан внутрішньої напруги, який має тенденцію діяти в чітко визначеному напрямку, який є несвідомим за своєю природою. Мотивація працівників залежить від внутрішнього стану людини, який вселяє в неї впевненість у правильності тієї чи іншої дії. Мотиви впливають на формування переконань людини, визначають спрямованість діяльності та підтримують або уповільнюють її перебіг.

Питання про вдосконалення системи мотивації в компанії мають велике значення не тільки для самої компанії, але і для співробітників або кандидатів на посаду. Ось чому так важливий комплексний підхід до процесу управління людським капіталом. Професійний розвиток співробітників дуже важливий для обох сторін (співробітників і організації). Співробітники вдячні, коли компанія вирішує інвестувати в розвиток їхньої мотивації.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Н.Л. Вачевська, О.П. Єлець, С.Л. Іванов, А.О. Климчук, А.М. Михайлов, К.В. Ковальська, О.А. Кравченко, Ю.В. Макогон, М.А. Капранов, Л.І. Телишевська, С.В. Харитоненко, Н.І. Решетник.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства ТОВ «Пік-Центр».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити економічну сутність, види та функції мотивації праці на підприємстві;
- вивчити механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати сучасні інструменти підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства;
- здійснити розробку напрямів удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- представити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися такі методи: структурно-логічний та семантичний аналіз; структурне групування; аналіз ситуації; вертикальний і горизонтальний аналіз; експертні та бальні оцінки, середні та відносні значення; описовий метод; економіко-математичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження служили теоретичні та практичні відомості, отримані з результатів останніх досліджень і публікацій вітчизняних і зарубіжних видань, статистичних даних, періодичних видань, електронних Інтернет-джерел, а також документів досліджуваного підприємства. У ході дослідження, аналізу та узагальнення отриманих результатів були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також результати анкетного опитування експертів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей мотивації праці на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Основними елементами наукової новизни роботи є наступні:

- удосконалено визначення мотивації, як процесу, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти так, як було раніше заплановано та організовано, оскільки успіх організації певною мірою залежить від того, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу;

- запропоновано авторський методичний підхід оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства, за допомогою якого можна найповніше оцінити ефективність системи мотивації та стимулювання

персоналу на кожному підприємстві, за результатами дослідження яких, створюється більш досконала та ефективна система мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення мотивації праці та підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Пік-Центр». Результати дослідження шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності діяльності підприємства були прийняті до використання у теоретичній і практичній діяльності ТОВ «Пік-Центр».

За результатами дослідження опубліковано: Єфіменко М. Л. Механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, види та функції мотивації праці на підприємстві

Мотивація персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності всієї організації та розвитку соціальної кооперації зокрема є основними завданнями сучасного суб'єкта господарювання. Розробка та впровадження ефективних моделей мотивації допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії, продуктивність і, зрештою, прибутковість. Крім того, підвищення мотивації співробітників дозволяє вийти на новий рівень економічного розвитку та досягти власних цілей як на національному, так і на глобальному рівнях.

Щоб підвищити ефективність компанії, співробітники повинні бути в першу чергу достатньо мотивовані. Як показує світовий досвід, компанії, які приділяють увагу розвитку людського капіталу та підвищенню мотивації власних співробітників, є більш ефективними та успішними. Людський капітал є вирішальним двигуном компанії, тому що саме співробітники формують цінності, які за умови успішного управління дозволяють нам досягати визначених стратегічних цілей і створювати реальні конкурентні переваги на ринку [79, с.34].

Аналіз сучасних економічних джерел показав, що кожен автор по-різному трактує категорію «мотивація». У рамках дослідження проаналізуємо визначення поняття «мотивація персоналу», що допоможе обґрунтувати теоретичні основи дослідження та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Визначення поняття «мотивація персоналу» в літературних джерелах представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу» в літературних джерелах

Автор	Визначення
Ануфрієв В.П. [3, с.14]	процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власної потреби з образом зовнішнього об'єкта (застосовного до потреби) і з точки зору механізму, як внутрішнього психічного механізму людини, що забезпечує розпізнавання об'єкта потреби відповідної потреби і вирішує його спрямована поведінка щодо присвоєння цього об'єкта (поки він задовольняє потребу)
Богиня Д.П. [9, с.17]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку і форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, спрямовану на досягнення особистих і організаційних цілей. Це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людини
Власенко О.С. [13, с.225]	специфічний стан, орієнтований на вирішення потреб. При цьому під мотивацією можна розуміти свідоме створення в інших людей конкретних мотиваційних станів
Євтушенко Г.І. [20, с.115]	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотив) факторів
Макогон Ю.В. [46, с.335]	мотивація суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення мети, наявність інтересу до такої діяльності та способи її ініціювання
Папіріна О. [56, с.125]	позиція, яка спонукає людину діяти цілеспрямовано; процес пробудження себе та інших до дій, які досягають цілей організації
Сардак Е.В. [68, с.376]	процес стимулювання себе та інших до виконання діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальноорганізаційних цілей
Телишевська Л.І. [69, с.500]	виконання або процес уяви наміру, який спонукає людину до досягнення чогось
Тимченко І.П. [70, с.87]	зовнішнє спонукання суб'єкта господарювання до діяльності в ім'я досягнення певних цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи її ініціювання, стимули
Ткаченко О.П. [71, с.514]	процес впливу на людину за допомогою необхідного їй зовнішнього предмета (дії), що спонукає людину до певних дій.
Урманов Ф.Ш. [73, с.100]	управлінська діяльність, спрямована на спонукання людей до більш ефективної роботи для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид лідерської діяльності
Хоменко І.М. [75, с.294]	суб'єктивна сторона діяльності людини, представлена широким колом потреб, бажань, почуттів та інтересів
Чернишова А.В. [78, с.143]	процес спонукання людини або соціальної групи до виконання успадкованих чи набутих дій, спрямованих на задоволення певного типу потреб і досягнення особистих, групових і соціальних цілей
Юрчук Н.П. [81, с.67]	вид управлінської діяльності, що забезпечує процес мотивації себе та інших працівників до здійснення діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей

Таким чином, аналіз дефініцій поняття «мотивація працівника» підтвердив його комплексність і дав змогу виділити три основні його складові: спрямованість, інтенсивність і витривалість. Орієнтація як спрямованість на мету як свідоме чи несвідоме рішення, яке спонукає людину діяти для досягнення цієї мети. При виборі мети на людину впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори і кінцева мета виявляється найкращою з можливих альтернатив. Інтенсивність – це рівень рішучості або зусиль, які людина докладає протягом часу, витраченого на досягнення мети. Він відображає, наскільки старалася людина та скільки життєвих сил чи енергії, часу, грошей чи інших фізичних чи розумових ресурсів було витрачено в досягненні цілей. Наполегливість – це здатність людини зберігати мотивацію протягом тривалого часу, навіть якщо існують перешкоди [81, с.68].

Отже, мотивація - це внутрішня психологічна сила, яка визначає поведінковий напрямок (спрямованість) індивіда, ступінь інтенсивності його дій і ступінь його витривалості. Так само мотивація – це особистий процес прийняття рішень, за допомогою якого людина вибирає найкращі результати та активує відповідну поведінку.

Метою будь-якого мотиваційного процесу є «формування та реалізація комплексу умов, які спонукають людину до діяльності з метою досягнення мети з максимальною віддачею та віддачею» [63, с.151].

Основними ознаками процесу мотивації є його цілі, потреби та мотиви. Оскільки вони індивідуальні для кожної людини, вони не однакові для кожного працівника. Пам'ятаючи про це, кожен менеджер повинен вміти знаходити та використовувати мотиви своїх співробітників.

Мета – це «результат діяльності людини, до якого вона прагне, вирішуючи виробничі завдання» [74, с.226]. Потреба – це стан, що виникає протягом життя людини, при якому відчувається нестача чогось, потреба в чомусь для існування людини. У кожної людини цей стан проявляється по-різному, і кожна людина задовольняє свої потреби по-своєму. Потреби

можуть виникати як усвідомлено, так і неусвідомлено. Але не всі потреби є усвідомленими, тому їх неможливо усунути. Найчастіше потреби можуть повторюватися в міру зміни їх впливу на людину.

В рамках своєї роботи співробітники компанії прагнуть задовольнити власні потреби. Для більшості з них професійна діяльність – це можливість заробити гроші, за допомогою яких вони вже покривають наявні потреби (житло, одяг, їжа тощо). Праця також визначає соціальний рівень людини в суспільстві, її розвиток і соціальний статус.

Значний вплив на мотиваційний процес кожної окремої людини має [59, с.376]:

- різниця в мотиваційних структурах людей;
- ступінь впливу одних і тих же подразників;
- ступінь впливу одних мотивів на інші.

На нашу думку, розгляд мотивації працівника як процесу спонукання до професійної діяльності включає шість послідовних основних фаз (рис. 1.1).

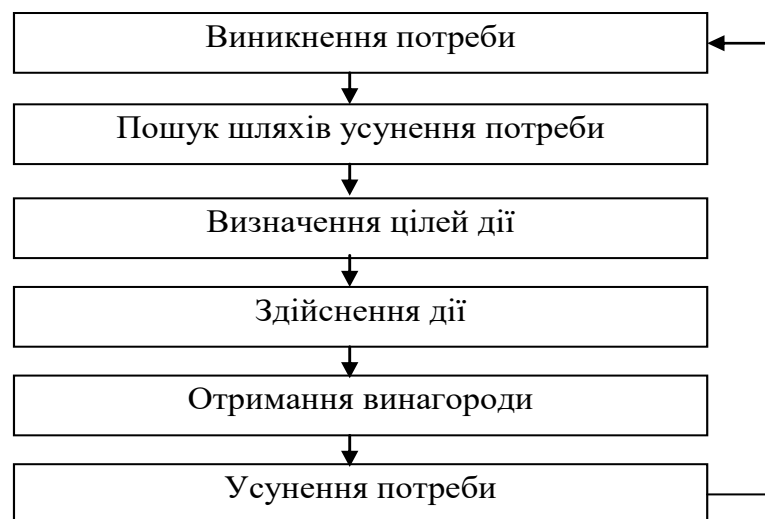


Рис. 1.1. Мотиваційний процес [69]

Отже, ступінь задоволення потреб однієї людини може бути більшою, ніж потреби іншої, а отже, і результат їх виконання різний [4]. Тому, розглядаючи основні проблеми мотивації праці працівників організації, необхідно враховувати такі основні групи факторів, що впливають на

них [56, с.125]:

- індивідуальні особливості працівників (стать, вік, освіта, досвід тощо);
- характеристика виконуваної роботи (складність, відповідальність, самостійність тощо);
- характеристика ситуації (організаційний контекст, безпосереднє робоче оточення).

Таким чином, кожна людина має певну, властиву їй структуру трудової мотивації, яка безпосередньо залежить від її індивідуальних особливостей, досвіду та ціннісного характеру. Знання факторів мотивації персоналу є необхідним для кожного керівника, оскільки зв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації є основою для узгодження інтересів працівника і компанії та розробки системи їх мотивації.

Мотивацію можна розглядати з точки зору зовнішньої та внутрішньої мотивації (рис. 1.2).

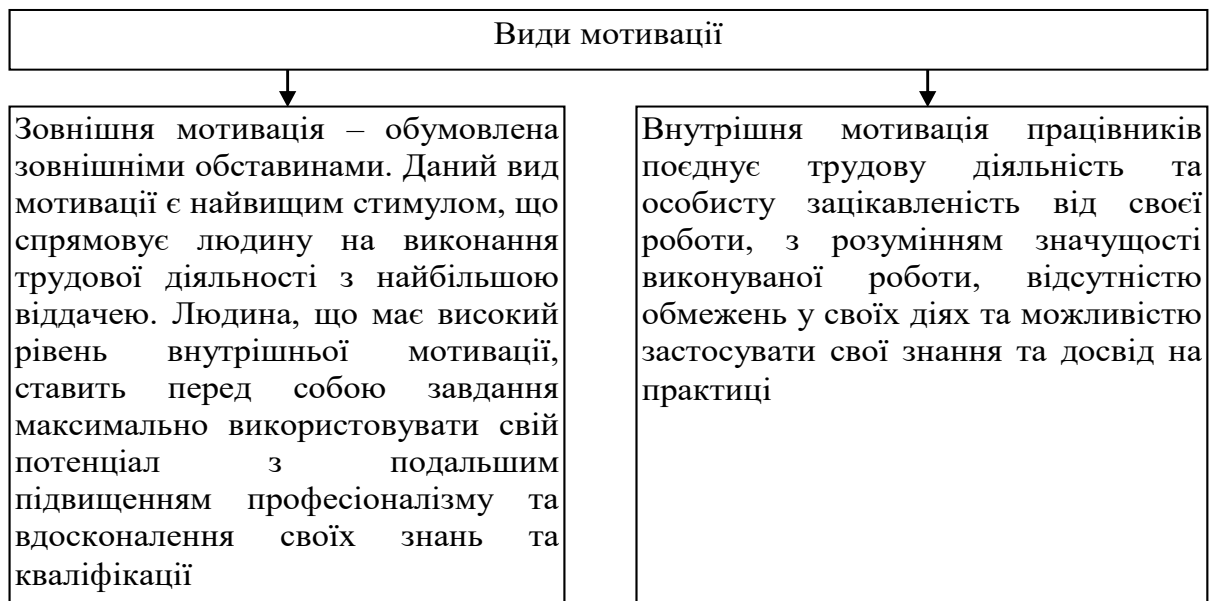


Рис. 1.2. Види мотивації [68]

Внутрішня мотивація – це поведінка людини, яка визначається власними думками та переживаннями без впливу інших. При такій мотивації сама діяльність приносить задоволення і не потребує додаткової стимуляції. Внутрішня мотивація властива творчим і талановитим людям, які люблять

вирішувати незвичайні завдання. Якщо людина працює «за ідею», а не за винагороду, вона докладатиме більше зусиль для досягнення своїх цілей. Внутрішня мотивація співробітників, по суті, є тією силою, яка допомагає компанії розвиватися і функціонувати найкращим чином. Великим недоліком цього явища, однак, є те, що в цій ситуації менеджери можуть лише опосередковано впливати на поведінку працівників [4]. Наприклад, вони можуть доручати своїм підлеглим складніші завдання і допомагати їм уникати рутинної діяльності, але повністю контролювати та оцінювати дію цієї мотивації дуже важко.

Зовнішня мотивація набагато більше знаходиться під контролем керівництва. Отже, зовнішня мотивація - це стимул до поведінки, заснований на підкріпленні, будь то заохочення у вигляді премії або проведення спільного корпоративу, або покарання, догана. Зовнішня мотивація успішно використовується, коли працівник повинен виконати роботу за певний час. Тоді працівник, розуміючи, що в кінці проекту він отримає заслужену винагороду, намагатиметься виконати все вчасно та якісно [38, с.30].

Якщо розглядати форми мотивації, то можна виділити два її прояви: за результатами і за статусом. Коли результати діяльності конкретного працівника повністю детерміновані, в організаціях може застосовуватися мотивація результату. Очевидно, що розмір одержуваної винагороди безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи. Статусна мотивація - це рангова мотивація. В його основу покладено положення про комплексну оцінку результатів праці працівників, які вимагають використання різноманітних показників, у тому числі рівня кваліфікації працівників, їх ставлення до праці та якості виконуваної роботи. На вибір форми мотивації, заснованої на результатах або званнях, впливають такі фактори, як зміст виконуваної роботи, принципи управління організацією та корпоративна культура [48, с.95].

Основною метою мотивації є створення умов, за яких співробітник бажає вчиняти необхідні дії та досягати поставленої мети, досягаючи при

цьому максимальної віддачі. Це означає, що вони не тільки повинні працювати, але вони повинні працювати старанно і з усією увагою. Є й інші мотиваційні цілі: мінімізація плинності кадрів, створення сильної команди, члени якої залишаються лояльними до компанії; оптимізувати систему винагороди; підвищення цінності роботи для компанії в очах потенційних кандидатів, серед яких можуть бути цінні спеціалісти.

Основними завданнями мотивації працівників є [38, с.30]:

- визначення найкращих співробітників серед наявних співробітників, підвищення їх інтересу і утримання їх у команді.
- підвищення привабливості компанії як потенційного робочого місця для майбутніх співробітників (обговорення та рекомендації співробітників, ефект «сарафанне радіо»);
- можна залучити цікаві кадри з боку конкурентів;
- створення згуртованої команди ефективних співробітників, зниження плинності кадрів (співробітники не звільняються, тому що цінують винагороду та наявні можливості);
- вміння ставити завдання та отримувати очікуваний результат у встановлені терміни;
- контроль за методами заохочення і санкцій (усі важелі, що дозволяють ефективно впливати на роботу персоналу, зосереджені в руках керівника компанії).

Аналіз економічних джерел дозволив узагальнити низку функцій трудової мотивації (рис. 1.3).

Для підвищення мотивації праці працівників підприємства необхідно розробити модель системи стимулювання персоналу як системи розвитку комплексної спрямованості, що забезпечує єдність інтересів підприємства та його працівників. Процес розвитку цієї системи має бути безперервним і швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. [7].

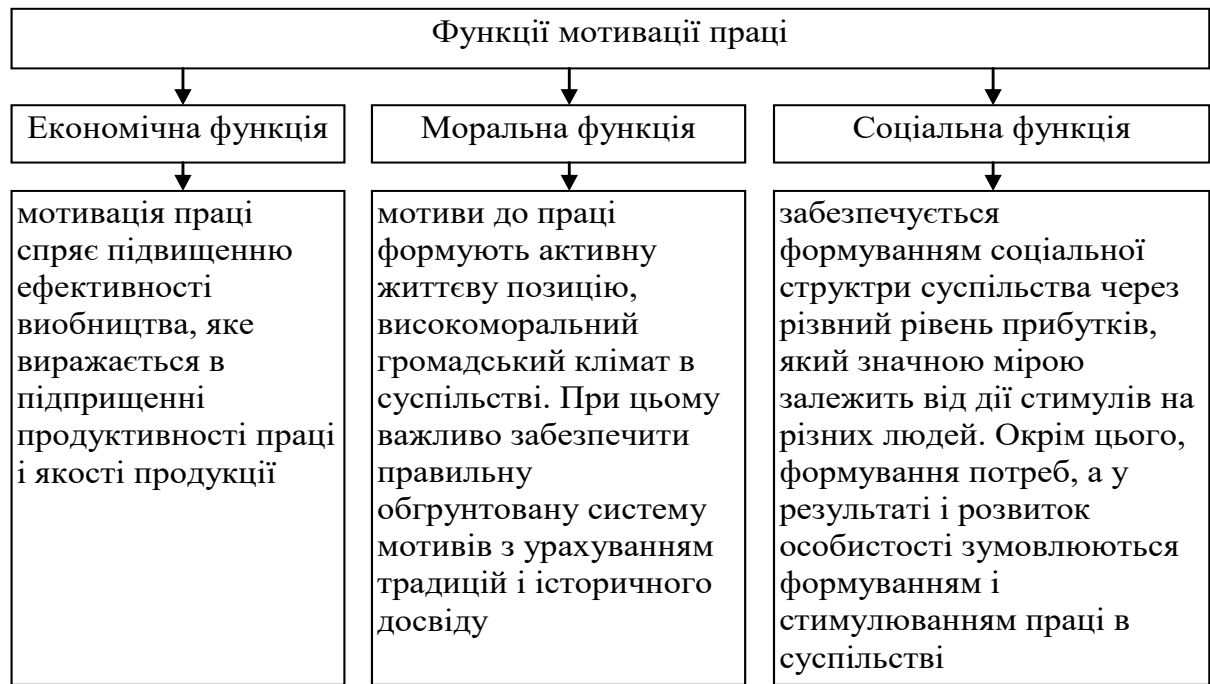


Рис. 1.3. Функції мотивації праці [18]

Традиційно методи мотивації праці прийнято розділяти на матеріальні і нематеріальні (Е.В. Сардак, Л.В. Балабанова, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, Л.І. Михайлова, М.І. Мурашко), що наведено на рис. 1.4.

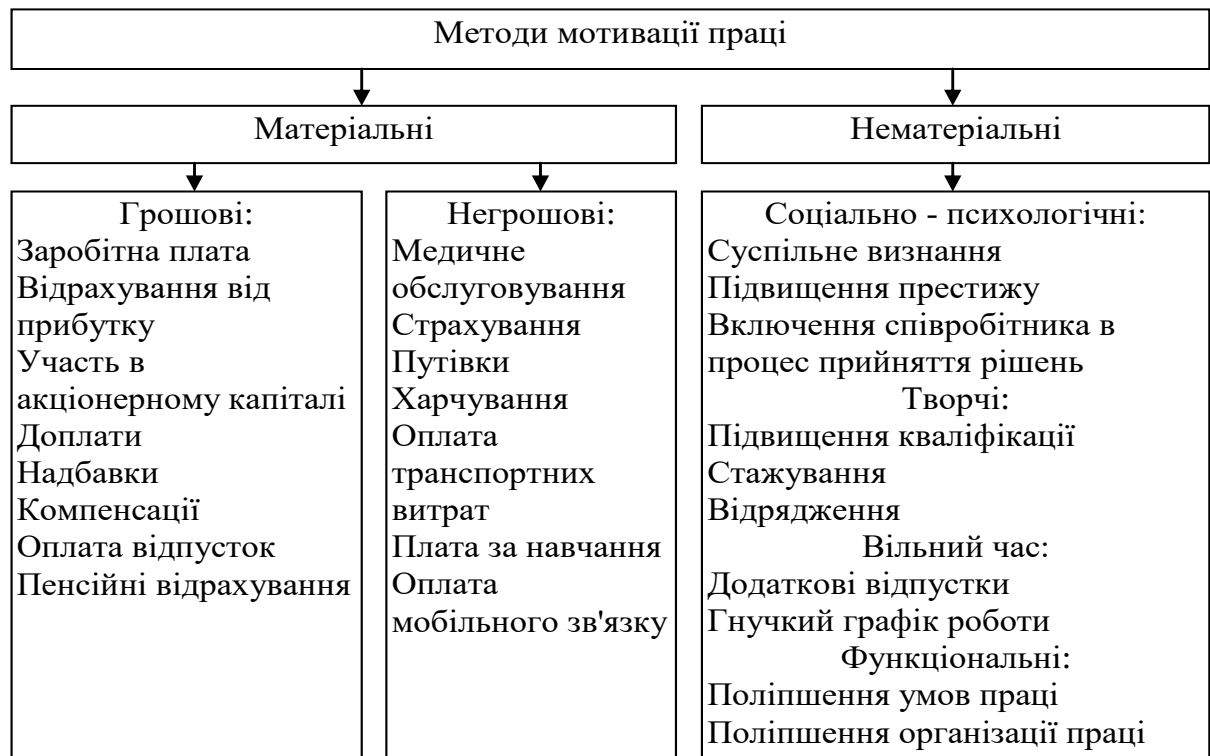


Рис. 1.4. Методи мотивації праці персоналу підприємства [30]

Модель системи мотивації персоналу безпосередньо відображає підхід до реалізації процесу мотивації персоналу підприємства. Модельний підхід у сфері політики стимулювання малозастосований, тому модель повинна відображати систему певних критеріїв, принципів і правил проектування процесу стимулювання, за якими, враховуючи мінливі рамкові умови, менеджери здатні знайти найбільше сприятливий напрям для компанії, якщо інтереси працівників і компанії знаходяться в гармонії. Модель системи мотивації персоналу повинна базуватися на стратегічному плані розвитку підприємства, на основі якого розробляється стратегія управління персоналом і політика мотивації підприємства.

Таким чином, стверджується, що мотивація - це процес, за допомогою якого керівництво організації заохочує працівників діяти так, як було раніше заплановано та організовано, оскільки успіх організації певною мірою залежить від ефективності, з якою діють працівники. Учасники виробничого процесу. Суть мотивації полягає в орієнтації на систему потреб працівників для забезпечення повного та ефективного використання їхнього трудового потенціалу з метою якнайшвидшого досягнення цілей організації.

1.2. Механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства

Відсутність системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства на науковій основі, а також виважених критеріїв праці працівників його структурних підрозділів призвели до фактичного зближення системи преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити належну організацію та функціонування компанії в ринкових умовах, практично зводить нанівець усі спроби розробити, а тим більше впровадити високоефективну систему управління цілями, в якій чільну роль відіграє система мотивації. Подальше ослаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів у нашій країні [29, с.219].

Мотивація є атрибутом свідомості людини як фактор, що активізує діяльність або викликає її припинення. Більш широким терміном, ніж мотивація, є ентузіазм до роботи, тобто віра працівника в бажаність і сенс своєї роботи. Сильний ентузіазм працівників щодо діяльності організації призводить до зниження плинності кадрів, але не робить вираженого впливу на підвищення ефективності роботи. Мотивація є фактором ефективності на роботі, але занадто велика особиста мотивація призводить до численних ускладнень у її функціонуванні. Тому необхідно оптимізувати процес мотивації. Тому існує об'єктивна потреба у створенні науково обґрунтованого механізму трудової мотивації персоналу підприємства, який би за допомогою важелів і стимулів підвищував зацікавленість працівників у продуктивній та якісній праці та сприяв підвищенню конкурентоспроможності та забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Для практичної реалізації цілеспрямованої мотивації їх високопродуктивної праці необхідний також інструментарій механізму мотивації, здатного об'єднати цілі та результати діяльності персоналу в єдиний вузол.

Механізм мотивації є системою кадрової політики. Плани, правила та положення, організаційні, адміністративні та соціальні події, про які повідомляється в особистому звіті про проблеми та задоволення потреб організацій в особистому [48, с.96].

Мотивом діяльності людини є задоволення її потреб, які мають складну та різну для різних індивідів ієрархічну структуру. Кожна людина спрямовує свої зусилля на досягнення цілей, які дозволяють їй задовольнити свої потреби. Таким чином, найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли співробітники очікують, що, виконуючи свої завдання найкращим чином і сприяючи досягненню цілей організації, вони отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), яка дозволить їм досягти власних цілей.. потреби. Іншими словами, для ефективної мотивації цілі співробітника і організації повинні бути узгоджені. Велике значення для

мотивації має усвідомлення працівником справедливості одержуваної винагороди в порівнянні з докладеними зусиллями і користю для організації, з одного боку, і зусиллями, перевагами і винагородами його колег - з іншого.

Отже, оптимізація системи мотивації персоналу може призвести до наступних результатів (рис. 1.5).

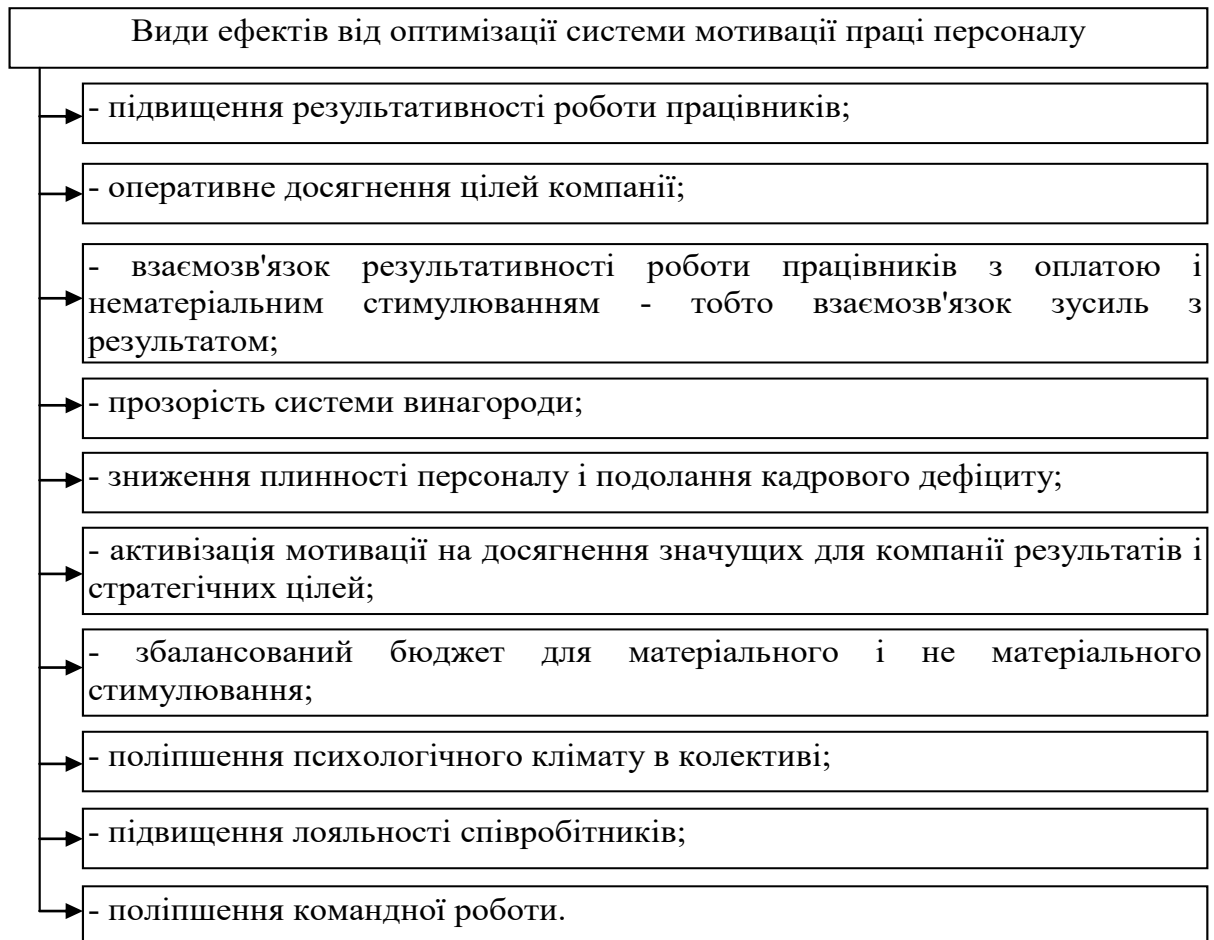


Рис. 1.5. Види ефектів від оптимізації системи мотивації праці персоналу [37]

У процесі мотивації необхідно враховувати об'єктивні фактори, тобто ті, що створюють самостійні умови діяльності суб'єкта, і суб'єктивні фактори, які пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людини. Об'єктивні чинники розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до дій (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань до дій (мотивів) [53, с.362].

Слід зазначити, що форма та показники стимулювання повинні бути простими та зрозумілими всім працівникам, і вони повинні бути впевнені, що

їх зусилля та результати роботи не залишаються непоміченими. У практичній діяльності менеджер повинен використовувати мотиви в певній пропорції, як зазначав лауреат Нобелівської премії Дж. Гелбрейт. Він виявив, що одні мотиви підсилюють один одного, інші слабо поєднуються, треті виключають один одного і нейтралізують один одного.

Мотивація може відбуватися шляхом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими, відкритого висловлення думок на нарадах, нарадах, зборах і конференціях. Для цього керівники повинні створювати атмосферу відкритості та доброзичливості, виявляти постійний інтерес до ініціатив своїх підлеглих і завжди звертатися до їхніх ділових пропозицій.

Факторами активної мотивації в добре керованих компаніях є розуміння виконавцем важливості та суспільно корисної роботи, тоді у працівників з'являється елемент професійної гордості та співчуття до успіхів і невдач компанії. Дж. Неру слушно зауважив, що під мудрим і далекоглядним керівництвом легко побачити, що найкращий спосіб отримати користь – це піклуватися про добробут усього суспільства, членом якого є людина (окрема особа).

Мотивація – це психологічна умова організації внутрішнього духовного світу особистості, яка визначає вибір напрямку її поведінки. Ще античні мислителі сформулювали закон духовного життя, згідно з яким людина, досягнувши певного рівня задоволення своїх первинних матеріальних потреб, повинна змінити напрямок досягнення духовних цілей, щоб не дійти до самознищення. що вдосконалюють особистість [68, с.336].

В управлінні важливу роль відіграють не тільки матеріальні та моральні стимули, а й соціальні санкції щодо особи, дії якої відхиляються від певних стандартів соціального середовища (зауваження колег, глузування тощо). Те саме прагнення «виправдати надії колег і близьких», заслужити їхнє схвалення інколи стає сильним внутрішнім мотивом, який допомагає людині успішно виконувати поставлені перед нею завдання та долати певні труднощі [72, с.476].

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що мотиваційні мотиви дій людини важко розглянути в достатній кількості, а в тому, що структура потреб не однакова у різних людей, а змінюється з часом і в конкретна ситуація.

Механізм мотивації має базуватися насамперед на активній системі матеріального та нематеріального стимулювання. До матеріального стимулювання відносяться такі фактори:

- основна заробітна плата: відрядна (пряма, відрядна, погодинна), сумісництво, відрядна премія, відрядна премія з випередженням часу, заохочення по бригадному (сімейному) підрядному методу;

- доплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість роботи і продукції, оплата за обслуговування продукції;

- нагородження: за кінцевими результатами роботи, за результатами виконання господарських завдань, основних видів робіт, високої якості роботи, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізацію праці та винаходи, економію сировини та матеріалів.

Нематеріальне стимулювання, у свою чергу, базується на наступних факторах [62, с.210]:

- оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;
- нагородження почесними грамотами та цінними подарунками;
- присвоєння почесних звань;
- вручення державних нагород.

Мотивація, орієнтована на роботу, досягається шляхом перерозподілу більшості неуправлінських функцій, традиційно виконуваних менеджерами, від керівників вищого рівня до керівників нижчого рівня. Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації необхідно забезпечити керівникам і підлеглим практично однаковий рівень мотивації. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші, ніж система стимулювання керівника, підлеглий стає його суперником, або якщо система стимулювання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і

задовольняється мінімальним обсягом роботи, то в кінцевому рахунку Це негативно позначається на роботі та ставить під сумнів досягнення поставлених цілей [78, с.142].

Важливо створювати мотиваційний клімат влади та контролю за діяльністю, будувати довірливі стосунки між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняти потреби співробітників в емоційному контакті, підвищувати рівень мотивації індивідуальних потреб і враховувати максимально враховувати сприйнятливність індивіда до різних форм стимуляції.

Необхідно справедливо оцінювати заслуги чи недоліки (порушення) і уникати перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Крім того, заохочення (покарання) має повну силу тоді, коли форма і міра заохочення або санкції керівника збігаються з оцінкою і думкою всього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і санкцій, оскільки за таких умов вони знецінюються [2].

Для подолання дезорганізації свідомості, відчуття напруги, небезпеки, відчаю, гніву тощо важливо своєчасно інформувати людину про якість виконаної роботи. За умов об'єктивної оцінки така інформація, з одного боку, сприяє підвищенню безпеки на робочому місці та збереженню хороших стосунків між керівниками та підлеглими, оскільки відпадає неприємна потреба нагадувати підлеглим про їх неналежне виконання роботи.. З іншого боку, інформація про якість власної роботи може сприяти процесу самонавчання та самореалізації особистості [7].

Крім того, варто розглянути ще один аспект проблеми мотивації. Використовуючи однакові показники оцінки роботи для всіх членів колективу, можна успішно реалізувати принцип справедливого розподілу фонду оплати праці. Крім того, важливо не тільки, щоб оплата була справедливою, але й щоб її визнавали всі працівники. Наприклад, деякі працівники зазначають, що особистий внесок кожного керівника чи спеціаліста в забезпечення високих показників ефективності зазвичай не

відповідає офіційному окладу. Однак премії зазвичай розподіляються пропорційно до основного окладу.

Модель механізму мотивації персоналу в компанії представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Модель механізму мотивації персоналу [25]

Процес розробки та впровадження моделі механізму мотивації потребує оптимізації організаційної структури управління підприємством і, головне, служби управління персоналом. Згідно з сучасними концепціями управління, менеджер з персоналу повинен бути частиною команди стратегічного управління компанією, що дозволяє успішно планувати та реалізовувати політику мотивації персоналу [25, с.67].

Розробляючи систему стимулювання, необхідно чітко визначити

технологію її побудови, підібрати методи та засоби мотиваційного впливу на працівників. На рис. 1.6 показано основні матеріальні та нематеріальні складові механізму мотивації персоналу., що дозволяє досягти максимально позитивного результату від експлуатації даної моделі. Проте в кожній компанії необхідно постійно досліджувати та відстежувати зміни в особистих потребах та пріоритетах співробітників шляхом проведення опитувань або анкет. Крім того, на основі запропонованої моделі системи мотивації керівник повинен оцінити наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації стратегії мотивації працівників. Фінансування здійснюється за рахунок прибутку компанії, метою якого є, серед іншого, мотивація працівників через ефективну та справедливую систему оплати праці.

Науково доведено, що існують різні форми мотивації керівників [4; 15]:

1) по-перше, встановити набір критеріїв (принципів), які мають найбільший якісний вплив на поведінку працівника. Ці критерії формують особисту філософію працівника, яка є основою для вибору ним поведінки. Розробивши цю філософію, керівник може створити робоче середовище, яке сприяє мотивації співробітників. Такий організаційний клімат матиме значний вплив на ставлення співробітників до компанії, і вони легше і менш болісно сприймуть правила і норми організації;

2) по-друге, створити середовище, сприятливе для мотивації працівників;

3) по-третє, активно спілкуйтеся зі своїми співробітниками, тому що для того, щоб співробітник був повністю мотивований і працював з повною віддачею, він повинен мати чітке уявлення про те, що від нього очікують. Це важливо не тільки тому, що працівники знають, чого очікують їхні менеджери, але вони також повинні говорити про те, як вони виконують свою роботу.

Основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації праці на підприємствах є: підвищення галузевого розміру мінімальної заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання співробітниками

винагороди, що суворо залежить від фактичних результатів їхньої роботи; посилення мотивації працівників до підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення частки заощаджених ресурсів, що знаходяться в розпорядженні керівників виробництва; удосконалення системи атестації керівників і спеціалістів галузі, підвищення об'єктивності та достовірності результатів атестації; уточнення показників оцінки роботи робочих місць, відділів і компаній галузі для кращого відображення завдань, які перед ними стоять, і функцій, які вони виконують; створення Ради соціального захисту населення для координації соціальної політики та, зокрема, всіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг тощо) [25, с.67].

Таким чином, враховуючи основні теоретичні аспекти, вважаємо, що вона грамотно побудована. Механізм мотивації дозволяє отримати максимальну користь від кожного співробітника. Тобто основною метою механізму мотивації є створення стимулів та умов праці, за яких працівники хочуть працювати, щоб виконувати поставлені перед ними завдання, підвищуючи тим самим ефективність компанії. Ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнута шляхом забезпечення максимального підвищення підсистемою управління рівня організації праці та управління, а також шляхом стимулювання персоналу до саморозвитку з метою подальшого професійного зростання.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства

Система мотивації персоналу в компанії покликана забезпечити досягнення цілей компанії шляхом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, а також ефективного використання творчого та професійного потенціалу персоналу. Досягнення мети можливе завдяки ефективній і дієвій мотивації, яка формується з урахуванням

комплексу стимулів, що є предметом уваги компанії.

Як підкреслює І. М. Хоменко, логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємством є оцінка їх рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня трудової мотивації працівників підприємства [75, с.294]. Оцінка мотивації персоналу та результатів її впливу є одним із центральних питань прикладного менеджменту. Зважаючи на складність вирішення цієї проблеми, її часто включають як окремий або інтегрований елемент в систему оцінки персоналу. Проте, на нашу думку, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають значні методологічні відмінності.

Одним із найпопулярніших підходів до оцінки персоналу на сьогоднішній день є оцінка ключових показників ефективності (КПІ), яка впливається в систему управління ефективністю і дає можливість адаптувати систему винагороди до конкретних показників діяльності співробітників. в рамках цілей організації. Очевидно, що ця система заснована на стимульно-реактивному підході, тобто оцінюється поведінка співробітника. Водночас така оцінка не дає інформації про мотивацію працівників і, отже, про можливості підвищення продуктивності праці за рахунок їх використання, а в контексті антикризового управління ця система може бути повністю зруйнована, якщо є зміни в пріоритетах [56, с.125].

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства впливають на ефективність процесу мотивації у відповідному підприємстві. При розробці та впровадженні системи мотивації персоналу слід виходити з того, що очікуваний рівень мотиваційної ефективності не завжди збігається з кінцевим результатом компанії [68, с.114].

Для аналізу ефективності системи мотивації персоналу підприємства доцільно проаналізувати три групи показників.

Розглянемо першу групу показників ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві. Непрямі показники ефективності. Непрямі показники чи ні: економічна ефективність є головним пріоритетом при оцінці

системи мотивації персоналу для управління підприємством. Така важливість пояснюється тим, що при прийнятті управлінських рішень необхідно знати, чи має та чи інша зміна персоналу економічний сенс. Але ці показники мають і свої недоліки. Вони полягають у тому, що через складність оцінки результату в грошовому еквіваленті, який є наслідком реалізації тієї чи іншої мотиваційної програми компанії, важко розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм у чистому вигляді. Очевидно, що позитивним результатом може бути збільшення продажів або прибутку компанії протягом звітного періоду, але все залежить від різноманітних факторів.

Показники економічної ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу, як правило, мають непрямий характер. Основним показником ефективності використання людських ресурсів є продуктивність праці. Його зростання є непрямим підтвердженням ефективності застосовуваних мотиваційних програм. Обсяг роботи може бути оцінений як фізично (в штуках, тоннах, кілометрах, квадратних метрах, літрах тощо), так і вартісним (у гривнях) [43, с.95].

Темп випередження відображає зв'язок між темпами зростання продуктивності праці і темпами зростання заробітної плати. Зазвичай воно повинно бути більше одиниці. У цьому випадку можна вважати, що матеріальне стимулювання на підприємстві успішно вирішує завдання підвищення економічної та продуктивної діяльності персоналу, щоб зробити висновки про ефективність кадрової політики в цілому, оскільки ці витрати включають усі види витрат.. витрати на персонал. Виникають управлінські ситуації, в яких коефіцієнт передбачення може бути менше одиниці, наприклад, коли керівництво приймає рішення інвестувати в персонал через незадовільну кадрову політику попереднього періоду. У цьому випадку може пройти два-три роки, поки темп наблизиться до нормативних значень.

Іншим важливим непрямим показником економічної ефективності системи мотивації персоналу може бути частка оплати праці у собівартості

продукції/загальних витратах на персонал. Під час економіко-статистичного аналізу економісти праці вказують нормативні значення цього показника. [48, с.96].

Було б бажано мати таку статистику для компаній галузі, але, на жаль, ця інформація не завжди доступна для аналізу. Цей показник дозволяє враховувати та планувати витрати на заробітну плату, а також контролювати, щоб фонд оплати праці не перевищував встановлених нормативів [37, с.115].

Другою групою показників ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу є показники соціальної ефективності. З розвитком економічних відносин став інтенсивно розвиватися підхід до оцінки соціальної ефективності, що виражає соціальний результат управлінської діяльності. Недоліком цієї групи є відсутність єдиного показника.

Соціальна ефективність управління характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчі здібності, успішність вирішення соціальних завдань, розвиток колективу та рівень задоволеності працівника різними сторонами праці. Показники соціальної ефективності визначають шляхом аналізу економіко-статистичних звітів, анкетування та опитування працівників, методом експертної оцінки, методом спостереження та іншими методами. При цьому одні показники визначаються з певною умовністю, інші взагалі не можуть бути виражені кількісно. Загальний показник соціальної ефективності можна отримати шляхом складання оцінки приватних показників за допомогою відповідних вагових коефіцієнтів.

Остання група - об'єктивні показники ефективності. Крім поняття ефективності використовується також поняття результативності. Під результативністю розуміється ступінь виконання запланованих заходів і досягнення запланованих результатів.

Чим точніше буде досягнута мета, тим більша ефективність. У цьому сенсі результативність також можна назвати інакше: об'єктивна ефективність. Отже, загальна формула ефективності може мати вигляд [47]:

$$\text{Результативність} = \text{Результат} / \text{Мета} \quad (1.1)$$

При досягненні мети ефективність становить 100%. Ця група часто використовується в компаніях, які застосовують систему показників ефективності, особливо в оцінці персоналу, де можна побачити чіткий зв'язок між стимулом і реакцією. При оцінці цільової ефективності необхідно внести поправки на вплив інших факторів.

Отже, принципові відмінності економічної ефективності від інших груп показників полягають у наступному: економічна ефективність вимагає досягнення не стільки мети, скільки результату за допомогою мінімальних витрат; для вимірювання ефективності потрібні чітко визначені цілі та плани.

Можна запропонувати наступні показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства [29]

Характеристика	Формула розрахунку	Пояснення
Зростання обсягу виробництва	$Zov = V2/V1$ де: V2 - обсяг виробництва за період після впровадження заходів; V1 - обсяги виробництва за період до впровадження заходів	Один з ключових показників ефективності системи мотивації. Непрямим підтвердженням ефективності системи мотивації персоналу є збільшення обсягів виробництва (реалізації продукції).
Рентабельність продаж	$Rп = ЧП/ЧД \times 100\%$ де: ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн	Рентабельність також залежить від співробітників компанії, які відповідають за збут і виробництво продукції. Ви повинні бути зацікавлені в реалізації плану.
Рентабельність продукції	$Rпр = ЧП/Сп \times 100\%$ де: ЧП – чистий прибуток, грн Сп – собівартість продукції, грн	
Продуктивність праці	$ПП = Q / Счп.$, де: Q – виконаний обсяг; Счп. - середньооблікова чисельність персоналу.	Ключовий показник ефективності системи мотивації (його зростання є непрямым підтвердженням ефективності застосовуваних програм мотивації). Можливі й інші варіанти оцінки ПП: зміна виробництва, валового доходу, прибутку або кількості одиниць продукції на одиницю, зміна ФОП або витрат на стимулювання.

Продовження таблиці 1.2

Зарплато-місткість	$ЗМ = \Phi зп / ЧД,$ $ЗМ = \Phi зп / ЧП,$ де: $\Phi зп$ - фонд заробітної плати, грн.; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; $ЧП$ – чистий прибуток, грн	Це дозволяє оцінити рівень витрат і загальну прибутковість підприємства. Показує величину витрат праці на одиницю продукції. Чим нижчий показник, тим ефективніше використовуються кошти заробітної плати (ефективніша існуюча система мотивації).
Зарплатовіддача	$ЗВ = ЧП / \Phi зп,$ $ЗВ = П / \Phi зп,$ де: $\Phi зп$ - фонд заробітної плати, грн. $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; $П$ – чистий прибуток, грн	Рентабельність зарплати (рентабельність процесу праці) – показник, протилежний зарплаті. Характеризує ефективність використання коштів на оплату праці. У ньому вказується, наскільки дохід/прибуток роботодавця, отриманий від праці працівників, перевищує фонд оплати праці.
Коефіцієнт випередження	$Кв. = Тпт / Тзп,$ де: $Тпт$ - темпи зростання продуктивності праці; $Тзп$ - темпи зростання заробітної плати.	Він відображає випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно із зростанням середньої заробітної плати. Норма повинна бути більше однієї: економічна віддача персоналу перевищує вкладення матеріального заохочення ЗП (підвищення матеріального стимулювання повинно супроводжуватися подальшим підвищенням продуктивності праці).
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	$\%зп = \Phi зп / С,$ $\%зп = \Phi зп / Зв,$ де: $\Phi зп$. – фонд заробітної плати, грн.; $С$ – собівартість продукції, грн.; $Зв$ – загальні витрати, грн.	Він відображає прибутковість реалізованих для компанії мотиваційних програм і визначає, наскільки вони «обтяжують» витрати виробництва. Представляє інтерес для стратегічного аналізу та створення програми загальної оптимізації економічних витрат, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції.

Використовуючи представлені показники, можна більш комплексно оцінити ефективність системи мотивації та стимулювання персоналу на будь-якому підприємстві та за результатами вивчити більш досконалу та

ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу. Робітники створюються з персоналу підприємства [16, с.89].

Слід зазначити, що оцінка мотивації працівників не може здійснюватися лише кількісними методами. Це підтверджується існуванням значної різноманітності якісних методів оцінки персоналу. Для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в кризових ситуаціях слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, оскільки вони потребують відносно великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність управління мотивацією в кризових ситуаціях [9, с.16].

Таким чином, враховуючи постійно мінливі економічні умови економіки, сучасним компаніям необхідно постійно оновлювати методи мотивації та розвитку персоналу та використовувати інноваційні технології управління. Механізми стимулювання творчої та інноваційної діяльності – сучасні інструменти; участь у проектах організації; частка запропонованих і реалізованих ідей щодо підвищення ефективності діяльності компанії; Ступінь використання та обміну новими знаннями та інші подібні показники. Результатом такої роботи буде ефективне використання та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Впровадження системи мотивації персоналу потребує особливої уваги при її розробці, оскільки для успішного функціонування цієї системи необхідно враховувати стимули та мотиви, які пов'язані не тільки з цілями та інтересами компанії, а й з мотивами працівників.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві

На теперішній час існує безліч видів мотивації працівників, що діють у різних напрямках, проте мають одну мету – стимулювати працівників до кращих результатів. У нинішніх умовах найефективнішим способом стимулювання працівників є матеріальне стимулювання, адже матеріальні

блага – це основний засіб, що змушує людину приступати до трудової діяльності [22].

Під системою нормативно-правового регулювання мотивації праці розуміють сукупність законодавчих, нормативних правових актів та інших документів, що відносяться до системи мотивації праці. Сьогодні в Україні склалася багаторівнева система регулювання мотивації, на формування якої значно вплинули економічні перетворення в країні, необхідність працювати у нових ринкових умовах, а також активне розповсюдження і впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності.

Нормативно-правове регулювання мотивації праці являє собою сукупність законодавчих, нормативних правових та методичних документів, затверджених вищими органами влади України, які безпосередньо регулюють сферу оплати праці та інших форм стимулювання. На даний час в Україні сформована багаторівнева система мотивації праці, кожний рівень якої має свій масштаб дії, починаючи від загальнодержавного і закінчуючи рівнем окремого підприємства [12].

Якщо ж розглядати матеріальне стимулювання підвищення продуктивності праці, то це питання необхідно розглядати в структурі розрахунків з оплати праці. Матеріальні стимули – безпосередня складова оплати праці і обліковується разом із усіма складовими заробітної плати. Продуктивність праці загалом не є чітким об'єктом нормативного відображення і є розрахунковою величиною, але ключовим моментом у такому розрахунку є саме дані управлінського обліку. Так як продуктивність праці впливає як на витрати підприємства (матеріальні стимули для її підвищення), так і на доходи (зростання прибутків як наслідок підвищення продуктивності праці, зростання якості продукції, кількості виготовленої продукції, зниження собівартості продукції тощо), можна точно стверджувати, що дана категорія є обліковою, так як впливає з облікових даних [46, с.335].

Щодо безпосереднього регулювання матеріального стимулювання у

законодавчих актах України, то можна зазначити, що базові основи стимулювання працівників в системі оплати праці закріплені у Кодексі законів про працю [31], Законі України «Про оплату праці» [24], Законі України «Про колективні договори і угоди» [23] та інших нормативно-правових актах.

Якщо узагальнити усі нормативно-правові документи, що регулюють питання оплати праці, то можна їх узагальнити та поділити на два рівні – загальнодержавний та рівень підприємства.

Загальнодержавний рівень представляють: Конституція України, Кодекс законів про працю, Податковий кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України, «Про оплату праці», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про відпустки» та інші закони, ще регулюють оплату праці; Постанова Кабміну України «Порядок обчислення середньої заробітної плати», «Про єдині тарифні умови оплати праці робітників і службовців за загальними (наскрізними) професіями і посадами», П(С)БО 26 «Виплати працівникам», П(С)БО 16 «Витрати» та деякі методичні рекомендації.

Стаття 43 Конституції України закріплює, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється. Право на своєчасне отримання винагороди за працю захищається законом [36].

Кодекс законів про працю України (КЗпП) визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. У статті 1 КЗпП України завданням кодексу проголошено регулювати трудові відносини всіх

працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих [31].

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [24].

Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [23].

Проте більш деталізовано питання матеріального стимулювання розглядається в деяких методичних рекомендаціях, що включають приклади та практичні поради стосовно організації матеріального стимулювання на підприємствах. Прикладами таких методичних рекомендацій є: Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31.03.1999 р. № 44 [48], Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. № 186 [49], Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій Рекомендовано наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23 [8].

Досить ґрунтовним нормативним документом стосовно застосування стимулюючих заходів на підприємствах є Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і

організацій № 23 від 29.01.2003, Міністерства праці та соціальної політики України [50]. Методичні рекомендації розроблено з метою надання практичної та методичної допомоги підприємствам та організаціям щодо розробки та впровадження найбільш ефективних систем матеріального стимулювання праці. Методичні рекомендації дозволяють фахівцям підприємств і організацій вдосконалити не тільки діючі на підприємствах, а й розробити нові ефективніші системи матеріального стимулювання. Метою цих рекомендацій є розробка методологічних основ та методичних підходів до побудови та впровадження на підприємствах систем матеріального стимулювання праці працівників, підвищення їх мотивації до праці, продуктивності і ефективності виробничої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання [23].

Важливо зазначити, що процес регулювання як системи оплати в цілому, так і матеріального стимулювання як складової її частини регулюється за допомогою угод трьох рівнів [38, с.31]:

- державний рівень – генеральна угода;
- галузевий та регіональний рівень – галузеві та регіональні угоди;
- виробничий рівень – колективний договір;
- індивідуальний рівень – трудовий договір (контракт).

Виділяють таку закономірність: умови угоди кожного рівня не можуть погіршувати умови оплати праці, передбачені на більш високому рівні. Тобто положення генеральної угоди повинні відповідати вимогам законодавства щодо мінімального розміру заробітної плати і умов праці, положення галузевих та регіональних угод не можуть передбачати гірші умови оплати праці, ніж ті, що встановлені у генеральній угоді. Одночасно на кожному рівні угод може бути передбачено поліпшені умови праці і додаткові заохочувальні виплати порівняно з угодою вищого рівня [16, с.89].

Отже, аналізуючи нормативне забезпечення оплати праці України у частині матеріального стимулювання, можна зробити висновки про

достатньо високий рівень правового регулювання даної сфери. В Україні практично створено законодавчо-правову базу регулювання державних механізмів оплати праці відповідно до міжнародних трудових норм. Стосовно матеріального стимулювання підвищення продуктивності праці, то українське законодавство включає дану категорію безпосередньо у регламентування оплати праці, де матеріальне стимулювання може розглядатися як основна чи додаткова заробітна плата або преміювання працівників.

Для автоматизації служби управління персоналом у межах підприємства створюються інформаційні системи (ІС). Зазвичай такі системи позначаються аббревіатурою HRMS (Human Resources Management System – системи управління людськими ресурсами). У найповнішому, комплексному варіанті ці системи охоплюють всі рівні управління підприємством – операційний, тактичний та стратегічний; у функціональному розрізі – кадровий облік, розрахунки з персоналом та систему управління трудовими ресурсами, що містить модулі найму та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Усі програмні продукти, які є на озброєнні сучасного HR-менеджера, можна розбити на такі групи: інформаційно-довідкові системи, програми, які автоматизують окремі ділянки в роботі кадрової служби, модулі у складі комплексного продукту для автоматизації підприємства загалом, спеціалізовані комплексні системи (рис. 1.7).

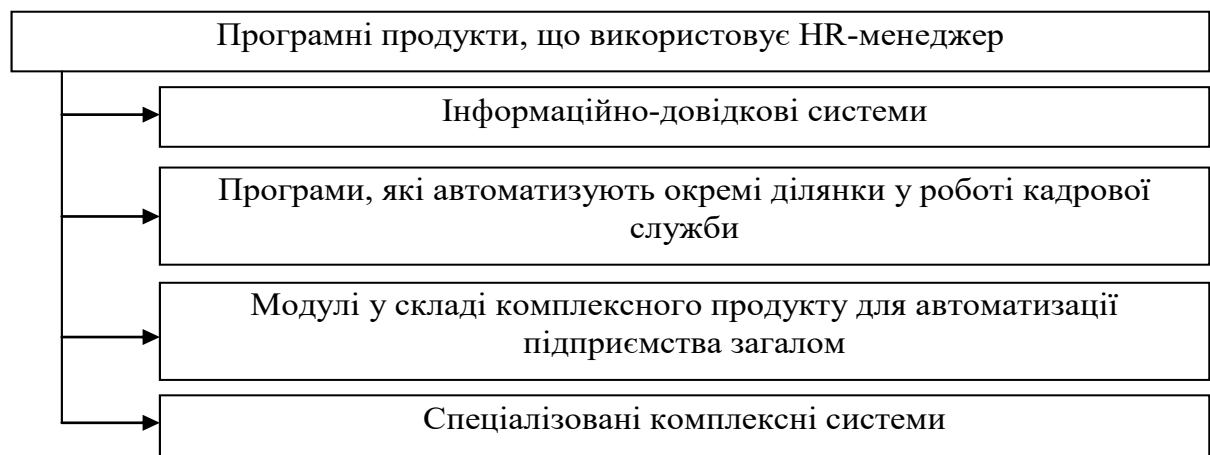


Рис. 1.7. Програмні продукти, що використовує HR-менеджер [29]

Інформаційно-довідкові системи не спеціалізуються тільки на питаннях управління персоналом, однак є джерелом необхідної інформації для ейч-ара, зокрема відносно чинних правових та законодавчих актів, юридичних консультацій відносно господарського та трудового права і т. ін.

Програмні продукти, які автоматизують окремі функціональні задачі – це, як правило, програми кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, найму персоналу, атестації, тестування, управління компенсаційним пакетом, оцінювання, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Ці програми є кінцевим продуктом, незалежно від рівня розробки. Такі програми призначені для локального застосування невеликими підприємствами для розв’язання обліково-звітних задач у конфігурації «Персонал–Зарплата».

Спеціалізовані сучасні комплексні HRM-системи охоплюють широкий спектр діяльності служби персоналу: організаційний менеджмент; кадровий облік; кадровий документообіг; табельний облік; розрахунок заробітної плати; регламентована звітність; компенсаційний пакет; планування людських ресурсів; планування фонду оплати праці; управління компетенціями; оцінка персоналу; управління мотивацією; управління навчанням; електронне навчання; підбір персоналу; управління кадровим резервом; HR-портал; інформаційне самообслуговування; аналітика по персоналу [5].

Основною відмінністю цих програм є наявність єдиного інформаційного простору, що дає змогу використовувати в роботі кожного модуля все накопичене у системі інформації, побудувати аналітичні системи та системи підтримки прийняття рішень.

Спеціалізовані комплексні HRM-системи належать до стратегічних інструментів розвитку кадрових служб, які розраховані на довгі роки експлуатації.

Програми комплексної автоматизації (програми класу ERP чи близькі до них) – це найрозвинутіші та складні серед засобів автоматизації діяльності підприємства.

Отже, серед широкого кола питань, вирішення яких спрощує використання сучасних інформаційних технологій, є мотивація праці персоналу, основним завданням якого є спрямування мотиваційної скерованості працівників у бажаному для підприємства напрямку з метою досягнення певних цілей. Системи компенсації праці на основі компетентності персоналу, якості та своєчасності виконання співробітниками завдань необхідні для розвитку підприємства в умовах високої конкуренції. Прикладом побудови автоматизованої системи мотивації персоналу та управління штатним розписом може слугувати програмний комплекс QPR ScoreCard [56]. Кожний співробітник в системі має певні показники, за які несе персональну відповідальність. Мотивація, наприклад, менеджерів з продажу залежить від обсягу продажу, дебіторської заборгованості та персональних значень індикаторів. Інформація про грошові нарахування повинна бути суворо конфіденційною. Кожному працівникові повинні бути доступні тільки його власні виплати у вигляді фінансових показників. Результати виконання показників діяльності використовуються для розрахунку бонусів та премій залежно від політики компанії. Дані для показників завантажуються автоматично із облікових систем компанії (1С, SAP, Oracle і т.ін.), які, за необхідності та за наявності доступу, можуть бути скореговані вручну через WEB-портал. Співробітники мають доступ до показників, за які несуть персональну відповідальність та за якими розраховується їх квартальний бонус. При цьому можна обмежувати доступ до даних інших співробітників. Бонус в системі мотивації розраховується щомісячно, враховуючи обсяг продажу цього працівника.

У системі мотивації також можна створювати персональні картки співробітників з набором показників, за які співробітник несе персональну відповідальність. За необхідності можна виводити результати роботи кожного співробітника (менеджера з продажу), наприклад, обсяг його продажу. Кожний співробітник має можливість доступу до показників через корпоративний WEB-портал QPR, там же він має можливість створювати

плани дій, формувати завдання, опубліковувати документи, online-презентації. При цьому система автоматично повідомляє відповідальних за виконання завдань та інших вибраних користувачів по електронній пошті. Відповідальні за виконання завдань, своєю чергою, можуть створювати відповідні завдання. В цьому випадку менеджер отримує по електронній пошті повідомлення про всі зміни.

Такі показники системи мотивації можуть бути частиною єдиної корпоративної системи показників, наприклад, збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) – системи управління, яка дає змогу керівникам переводити стратегічні цілі компанії в чіткий план оперативної діяльності підрозділів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування ефективності мотивації праці підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що мотивація – це внутрішня психологічна сила, яка визначає спрямованість поведінки індивіда, ступінь інтенсивності його дій і ступінь його витривалості. Так само мотивація – це особистий процес прийняття рішень, за допомогою якого людина вибирає найкращі результати та активує відповідну поведінку. Метою будь-якого мотиваційного процесу є формування та реалізація комплексу умов, які спонукають людину до діяльності з метою досягнення мети з максимальною віддачею та продуктивністю.

2. Визначено, що мотивація – це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти згідно з попереднім планом і організацією, оскільки успіх організації певною мірою залежить від ефективності дій працівників та учасників виробничого процесу. Суть мотивації полягає в орієнтації на систему потреб працівників для забезпечення повного та ефективного використання їхнього трудового потенціалу з метою якнайшвидшого досягнення цілей організації.

3. Обґрунтовано, що механізм мотивації повинен бути побудованим грамотно. Механізм мотивації дозволяє отримати максимальну користь від кожного співробітника. Тобто основною метою механізму мотивації є створення стимулів та умов праці, за яких працівники хочуть працювати, щоб виконувати поставлені перед ними завдання, підвищуючи тим самим ефективність компанії. Ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнута шляхом забезпечення максимального підвищення рівня організації роботи та управління підсистемою управління, а також шляхом стимулювання саморозвитку персоналу для досягнення подальшого професійного розвитку.

4. Узагальнено, що головною метою системи мотивації персоналу на підприємстві є забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу та ефективного використання творчого та професійного потенціалу персоналу. Досягнення мети можливе завдяки ефективній і дієвій мотивації, яка формується з урахуванням комплексу стимулів, що є предметом уваги компанії.

5. Доведено, що в постійно мінливих економічних умовах економіки сучасні компанії потребують постійного оновлення методів мотивації та розвитку персоналу та використання інноваційних технологій управління. Механізми стимулювання творчої та інноваційної діяльності – сучасні інструменти; участь у проектах організації; частка запропонованих і реалізованих ідей щодо підвищення ефективності діяльності компанії; ступінь використання та обміну новими знаннями та інші подібні показники.

6. Визначено, що під системою нормативно-правового регулювання мотивації праці розуміють сукупність законодавчих, нормативних правових актів та інших документів, що відносяться до системи мотивації праці. Сьогодні в Україні склалася багаторівнева система регулювання мотивації, на формування якої значно вплинули економічні перетворення в країні, необхідність працювати у нових ринкових умовах, а також активне розповсюдження і впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності.

7. Встановлено, що серед широкого кола питань, вирішення яких спрощує використання сучасних інформаційних технологій, є мотивація праці персоналу, основним завданням якого є спрямування мотиваційної скерованості працівників у бажаному для підприємства напрямку з метою досягнення певних цілей. У системі мотивації також можна створювати персональні картки співробітників з набором показників, за які співробітник несе персональну відповідальність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІК-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пік-центр» (ТОВ «Пік-Центр») є агентством нерухомості, що працює на ринку України з 2004 року. ТОВ «Пік-Центр» є юридичною особою та функціонує на ринку нерухомості м. Київ.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Пік-Центр» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Пік-Центр»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІК-ЦЕНТР
Скорочена назва	ТОВ «Пік-Центр»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	13691112
Уповноважені особи	Шаповал Володимир Вікторович
Дата реєстрації	19.07.2004 р.
Розмір статутного капіталу	176 400,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01004, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка, 6, оф. 22

Отже, ТОВ «Пік-Центр» - найтитулованіше агентство нерухомості м. Київ преміум-класу. Компанія, натхненна європейськими стандартами якості обслуговування, була заснована у 2004 році у самому серці столиці. ТОВ «Пік-Центр» не обмежується локальними досягненнями та поступово підкорює ринки нерухомості Польщі та Дубая. Фірма надає повний комплекс послуг з інвестування, продажу та оренди житла.

Експерти ТОВ «Пік-Центр» із десятирічним досвідом роботи супроводжують клієнта на всіх етапах укладання угоди, дають кваліфіковані консультації, беруть на себе відповідальність за комфорт за економію часу споживача. Компанія ТОВ «Пік-Центр» ставить перед собою стратегічну мету бути для клієнта путівником, який проведе його від мрії до реальності в багатогранній всесвітній нерухомості.

Місію ТОВ «Пік-Центр» можна сформулювати так: формування ринку нерухомості шляхом створення прозорих, юридично обґрунтованих та відкритих відносин з клієнтами та партнерами шляхом надання якісних ріелторських послуг за чесними цінами.

Метою діяльності ТОВ «Пік-Центр» є отримання прибутку шляхом надання широкого спектру ріелторських послуг.

Філософія ТОВ «Пік-Центр»:

- «кожен клієнт важливий для нас і заслуговує на найбільш уважне ставлення»;
- «ми ґрунтуємо нашу роботу на взаємній довірі та партнерстві»;
- «ми створюємо чесні, взаємовигідні відносини з постійними та новими клієнтами»;
- «наші співробітники є основним активом компанії».

Основні цінності ТОВ «Пік-Центр» включають:

- 1) довгострокове партнерство з клієнтами;
- 2) соціальна політика та увага до працівників;
- 3) створення провідної компанії;
- 4) інновації та технологічне вдосконалення.

ТОВ «Пік-Центр» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пік-Центр»

Компанією керує директор, який виконує основні функції управління, такі як: операційне управління, перспективний розвиток; індивідуальні функції управління компанією здійснюють безпосередні керівники підрозділів. Лінійно-функціональна структура організації повністю відповідає її функціям і не потребує змін. Така структура дозволяє компанії значно підвищити ефективність роботи за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних відділів при реалізації проекту, що позитивно позначається на термінах виконання робіт.

Співробітники ТОВ «Пік-Центр» – це кваліфіковані спеціалісти, які мають необхідну освіту та досвід роботи.

Проведемо дослідження динаміки кадрової структури ТОВ «Пік-Центр» за 2020-2022 роки з метою аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури персоналу ТОВ «Пік-Центр»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
Керівники	5	10,87	4	9,76	4	11,43	-1	-20,00	0,56
Фахівці	13	28,26	12	29,27	10	28,57	-3	-23,08	0,31
Робітники	28	60,87	25	60,98	21	60,00	-7	-25,00	-0,87
Всього	46	100,00	41	100,00	35	100,00	-11	-23,91	0,00

З табл. 2.2 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «Пік-Центр» зменшилася на 11 осіб. Це пов'язано з об'єднанням у 2022 році кількох посад в одну. В 2022 році відбулося зменшення чисельності робітників на 7 чол, (через скорочення їх штату). Чисельність фахівців ТОВ «Пік-Центр» зменшилася на 3 особи, що пов'язано з об'єднанням посад та розширенням функціоналу керівників. Категорія «робітники» становила в 2022 році 60% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2022 році частку в загальній структурі персоналу підприємства – 11,43% та 28,57% відповідно.

Якщо розглядати структуру персоналу за категоріями працівників, то видно, що вона в цілому раціональна і враховує специфіку діяльності організації. Тобто всі категорії працівників ТОВ «Пік-Центр» представлені в кількості, яка може забезпечити ефективне функціонування підприємства та досягти високої продуктивності праці.

Характеризуючи загальний кадровий потенціал ТОВ «Пік-Центр», можна відзначити, що це висококваліфіковані спеціалісти, які перебувають у періоді постійного професійного розвитку.

Використовуючи PEST-аналіз, ми враховуємо середовище ТОВ «Пік-Центр», а також політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на стан компанії та умови її діяльності на ринку (рис. 2.3).

При аналізі факторів макросередовища використовувалася система оцінювання: 1-3 – слабкий вплив; 4-6 – значний вплив; 7-8 – сильний вплив; 9-10 – дуже сильний вплив.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз для ТОВ «Пік-Центр»

Опис подій / факторів	Оцінка ймовірності події / появи фактору (від 1 до 3)	Оцінка важливості фактору / події (від 1 до 3)	Загальний вплив на підприємство	Спрямо-ваність впливу («+» / «-»)
1. Політичні				
1.1 Зміни у законодавстві	3	3	Зміни можуть призвести до кардинальних змін у діяльності підприємства, а іноді навіть до її ліквідації.	-
2. Економічні				
2.1 Відхід з ринку конкурентів	1	3	Збільшення клієнтської бази	+
2.2 Динаміка курсів валют	3	3	Зниження попиту на нерухомість	-
2.3 Несприятлива зміна у ставці оподаткування	3	3	Чим більше податків, тим менше фінансів залишається у розпорядженні підприємства	-
3. Соціальні				
3.1 Зниження реальних доходів населення	1	3	Підвищення схильності населення до накопичення, а не інвестування у довгострокові проекти (нерухомість)	-
3.2 Підвищення рівня освіти	3	2	Підвищення купівельної розбірливості в товарах та послугах; збільшення діапазону інтересів покупців	-
3.3 Нестача кваліфікованих фахівців	3	3	Відтік потенційних висококваліфікованих фахівців за кордон	-
3.4 Збільшення активності замовників	2	3	Підвищення можливості самостійно встановлювати ціни на послуги та збільшувати обсяг реалізації з метою збільшення прибутку	+
4. Технологічні				
4.1 Зростання числа консультаційних та навчальних послуг з розвитку бізнесу	3	3	Збільшення якості послуг	+
4.2 Зростання числа ІТ-рішень для автоматизації бізнесу	3	3	Підвищення швидкості оформлення різної кадрової, та не тільки, документації, а також її обробки	+

Можна побачити, що всі фактори, перелічені для чотирьох груп факторів (політичні, економічні, соціальні, технологічні), мають високу оцінку ймовірності їх появи і навіть високу оцінку важливості фактора. Керівництву ТОВ «Пік-Центр» необхідно звернути увагу та ретельно проаналізувати діяльність компанії, щоб і надалі ефективно працювати у своїй сфері.

Фактори, які позитивно впливають на ТОВ «Пік-Центр»:

- 1) звільнення ринку від конкурентів;
- 2) підвищення активності клієнтів;
- 3) зростаюча кількість консультаційних та навчальних послуг з розвитку бізнесу, зокрема для підвищення ефективності продажів;
- 4) розвиток інформаційних технологій.

Хоча є чинники, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Пік-Центр», є ряд факторів, які негативно впливають на дане підприємство. ТОВ «Пік-Центр» не контролює ці фактори. Перш за все, це зміни в законодавстві, динаміка валютних курсів, зміна ставки податку, зниження реальних доходів населення, підвищення рівня освіти і, нарешті, брак кваліфікованих спеціалістів.

SWOT-аналіз - це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію. SWOT може допомогти вам проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони [17, с.46].

У табл. 2.4 сильні та слабкі сторони, а також існуючі загрози та можливості були сформульовані для вибору найбільш відповідних стратегій розвитку за допомогою матричного SWOT-аналізу. Результати аналізу представлені нижче.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз ТОВ «Пік-Центр»

Фактори	Можливості	Загрози
	– зростаючий сукупний попит на дешеве житло – доступність іпотечного кредитування – тенденція у розширенні	– зниження собівартості послуг конкурентів – сезонна активність покупців – нестабільність будівельних компаній – падіння платоспроможності клієнтів – нестабільний ринок праці, нестача кваліфікованих кадрів
Сильні сторони	Сила + можливість	Сила + загрози
– високий рівень сервісу – налагоджене партнерство з банками – репутація компанії – конкурентоспроможна оплата праці	– зростання продажів; – зростання чисельності покупців; – підвищення кваліфікації персоналу; – завоювання більшої частки ринку; – підвищення швидкості та якості роботи	– орієнтація на нові ніші – стабілізація цін – закріплення своїх позицій на ринку – модернізація технологій продажу – навчання працівників
Слабкі сторони	Слабкість + можливість	Слабкість + загрози
– залежність від фінансового стану покупців – низький рівень кваліфікації персоналу – слабка гнучкість організаційної структури	– розробка схеми розстрочення платежу – розширення спектру послуг – організація системи навчання співробітників	– втрата частини споживачів – ще більше зниження числа кваліфікованого персоналу

Таким чином, оскільки діяльність ТОВ «Пік-Центр» є клієнтоорієнтованою, основним драйвером зростання даного типу компанії з помірним зростанням галузі є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку сфери послуг., покращення якості обслуговування для задоволення потреб клієнтів та покращення комунікації зі споживачами компанії. Фірма надає повний комплекс послуг з інвестування, продажу та оренди житла, що є основою формування конкурентних переваг на ринку нерухомості.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Пік-Центр» передбачає здійснення повномасштабного аналізу за результатами його господарської діяльності, яка, в свою чергу вважається ефективною, якщо підприємство: раціонально використовує реальні ресурси; своєчасно погашає зобов'язання; має маржинальний дохід.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Пік-Центр» - це оцінка фінансово-економічного стану за певний проміжок часу з метою отримання висновку про поточний стан та перспектив розвитку його в майбутньому. На умовах трансформації економіки України в ринкову систему господарювання, значно зростає роль своєчасного й насамперед якісного аналізу фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання, оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, також пошук шляхів підвищення й зміцнення фінансової стабільності. Вияткового значення набуває об'єктивна оцінка потенційних можливостей збільшення прибутку підприємства ТОВ «Пік-Центр».

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Пік-Центр» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Пік-Центр»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2655,7	3025,5	3520,7	865,0	32,57
Валовий прибуток, тис. грн.	1009,2	1289,6	1129,1	119,9	11,88
Чистий прибуток, тис. грн.	559,1	747,3	484,5	-74,6	-13,34
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	22641,3	27063,0	32748,7	10107,5	44,64
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	4002,2	6087,9	8887,9	4885,7	122,07
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	18639,1	20975,2	23860,9	5221,8	28,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	41	35	-11	-23,91
Фондовіддача, грн.	0,66	0,50	0,40	-0,27	-40,30

Продовження таблиці 2.5

Фондоозброєність, тис. грн /ос.	87,00	148,48	253,94	166,93	191,87
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	57,73	73,79	100,59	42,86	74,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,14	0,14	0,15	0,01	3,56

Аналіз засвідчив, що компанія ТОВ «Пік-Центр» відноситься до категорії малих підприємств з обсягами господарської діяльності у 2022 р. на рівні 3520,7 тис.грн., що на 865,0 тис.грн., або на 32,57 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток підприємства збільшився на 119,9 тис.грн. у 2022 р., що становило 1129,1 тис.грн. Водночас, спостерігалось скорочення показника чистого фінансового результату підприємства на 74,6 тис.грн., або на 13,34 %, що становило 484,5 тис.грн.

За результатами проведеного укрупненого аналізу вартості майна встановлено, що середньорічна вартість активів ТОВ «Пік-Центр» становила 32748,7 тис.грн. у 2022 р. При цьому, основою формування майна були оборотні активи в обсязі 23860,9 тис.грн., що на 5221,8 тис.грн., або на 28,02 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, вартість необоротних активів становила лише 8887,9 тис.грн., що на 4885,7 тис.грн. більше, ніж у 2020 р.

Протягом аналізованого періоду відбулося певне скорочення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Пік-Центр», що на кінець 2022 р. становило 35 осіб. При цьому показник продуктивності праці збільшився на 42,86 тис.грн., або на 74,24 %, що складало 100,59 тис.грн. Таке зрушення слід вважати позитивним. Аналіз засвідчив, що у 2022 р. зафіксовано зменшення значення фондівіддачі, а саме на 0,27 грн., або на 40,3 %, що складало 0,40 грн.

Важливою складовою управління являється підвищення ефективності формування фінансово-майнового потенціалу підприємства ТОВ «Пік-Центр». В основі аналізу даного потенціалу повинна лежати оцінка складу, структури майна підприємства і визначення джерел його фінансування. Взагалі, у сучасних економічних теоріях бізнес розглядається як система

руху капіталу, який може бути виражений у трьох формах: грошовій, товарній і виробничій.

Майно ТОВ «Пік-Центр» виступає, з одного боку, у грошовій або речовій формі, а з іншого – у формі власного або чужого. Ця неоднозначність визначається структурою балансу підприємства. Якщо дивитися з боку пасиву, то можна виділити власне майно підприємства, тобто ті речі які власники суб'єктів господарювання створюють самі собі, і чуже, що утворюється за рахунок позик [2].

В складних фінансових умовах пріоритетного значення повинні набувати показники, які характеризують джерела фінансування майна ТОВ «Пік-Центр», а також показники, які відображають достатність капіталу, адже на сьогодні, перед керівниками гостро постає питання пошуку джерел фінансування діяльності підприємства. Відповідно, оцінка формування майна та достатності капіталу ТОВ «Пік-Центр» являється необхідною умовою виваженого прийняття ефективних управлінських рішень.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Пік-Центр» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства ТОВ «Пік-Центр»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4491,5	18,17	7684,2	26,13	10091,5	27,96	5600,0	124,68	9,79
в т.ч. основні засоби	3575,8	14,46	5419,8	18,43	7528,9	20,86	3953,1	110,55	6,39
2. Оборотні активи	20227,3	81,81	21723,0	73,86	25998,7	72,02	5771,4	28,53	-9,79
в т.ч. запаси	7061,7	28,56	7388,1	25,12	7960,6	22,05	898,9	12,73	-6,51
дебіторська заборговність	6232,8	25,21	6412,0	21,80	7973,0	22,09	1740,2	27,92	-3,12
грошові кошти	4140,0	16,75	4744,9	16,13	6443,4	17,85	2303,4	55,64	1,10

Продовження таблиці 2.6

Пасиви									
1. Власний капітал	24026,2	97,18	28549,3	97,07	35021,4	97,02	10995,2	45,76	-0,16
в т.ч. зареєстрований капітал	1291,9	5,23	1008,4	3,43	1008,4	2,79	-283,5	-21,94	-2,43
нерозподілений прибуток	20474,1	82,81	25150,5	85,51	31622,6	87,60	11148,5	54,45	4,79
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	697,2	2,82	863,1	2,93	1076,3	2,98	379,1	54,37	0,16
Баланс	24723,4	100,00	29412,4	100,00	36097,7	100,00	11374,3	46,01	x

За результатами проведеного аналізу визначено, що загальна вартість активів ТОВ «Пік-Центр» у 2022 р. була 36097,7 тис.грн., що на 11374,3 тис.грн., або на 46,01 % більше, ніж у 2020 р. Отже, вартість необоротних активів компанії становила 10091,5 тис.грн. (27,96 % в структурі активів), що на 5600,0 тис.грн., або на 124,68 % більше, ніж у 2020 р. Також, вартість оборотних активів становила 25998,7 тис.грн. (72,02 % в структурі активів), що на 5771,4 тис.грн., або на 28,53 % більше, ніж у 2020 р. Протягом аналізованого періоду встановлено зростання найліквідніших засобів підприємства – грошових коштів на 2303,4 тис.грн., або на 55,64 %, що у 2022 р. становило 6443,4 тис.грн.

Аналіз зобов'язань ТОВ «Пік-Центр» показав, що у 2022 р. власний капітал компанії характеризувався надзвичайно високою часткою, а саме 97,02 % структури загальних пасивів балансу, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 2,98 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Пік-Центр» становила 1008,4 тис.грн., що на 283,5 тис.грн., або на 21,94 % менше, ніж у 2020 р. ТОВ «Пік-Центр» відзначалося вагомим обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 31622,6 тис.грн. у 2022 р., що на 11148,5 тис.грн., або на 54,45 % більше, ніж у 2020 р.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства є головною умовою стійкості його позицій на ринку та конкурентоспроможності.

Результативність виробничої, фінансової, збутової, інвестиційної інших видів діяльності підприємства ТОВ «Пік-Центр» відображається у досягнутих фінансових результатах. Фінансові результати є низкою узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності суб'єкта господарювання. Проте на сьогодні не існує єдиного підходу у трактуванні категорії фінансового результату та уніфікованого підходу у методиці обчислень.

Фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Пік-Центр» оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники включають прибуток (збитки) за товарами (робіт або послуг), отриманими з інших продажів, балансовий (валовий) прибуток; чистий прибуток. Відносні властивості використовують різні співвідношення доходів та витрат ТОВ «Пік-Центр».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Пік-Центр» проаналізовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Пік-Центр», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2655,7	3025,5	3520,7	865,0	32,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1646,5	1735,9	2391,6	745,1	45,25
Валовий прибуток	1009,2	1289,6	1129,1	119,9	11,88
Інші операційні доходи	189,0	91,2	42,5	-146,5	-77,51
Адміністративні витрати	185,8	198,7	280,1	94,3	50,75
Витрати на збут	118,8	149,7	190,4	71,6	60,27
Інші операційні витрати	208,8	203,7	184,2	-24,6	-11,78
Фінансовий результат від операційної діяльності	684,8	828,7	516,9	-167,9	-24,52
Фінансові витрати	0,0	1,4	3,0	3,0	100,00
Інші витрати	24,3	2,7	6,4	-17,9	-73,66
Фінансовий результат до оподаткування	681,8	912,1	590,9	-90,9	-13,33
Чистий фінансовий результат	559,1	747,3	484,5	-74,6	-13,34

За результатами проведеної діагностики визначено, що у 2022 р. відбулося загальне зростання обсягів господарської діяльності ТОВ «Пік-Центр», і відповідно, суми чистого доходу від реалізації продукції на 865,0 тис.грн., або на 32,57 %, що становило 3520,7 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, також, збільшилась на 745,1 тис.грн, або на 45,25 %, що у 2022 р. становило 2391,6 тис.грн. Компанія ТОВ «Пік-Центр» відзначалась посереднім рівнем валової прибутковості в сумі 1129,1 тис.грн., що на 119,9 тис.грн., або на 11,88 % більше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток компанії у 2022 р. становив 484,5 тис.грн., що на 74,6 тис.грн., або на 13,34 % менше, ніж у 2020 р.

Важливим аспектом здійснення діяльності підприємства є раціональне і правильне, а найголовніше ефективне використання фінансових ресурсів які знаходяться в його розпорядженні. Тому турбота про фінанси являється відповідальним моментом для кінцевого результату фінансової діяльності будьякого суб'єкта господарювання. В умовах ринкової економіки, це питання має найважливіше значення. Зростання ролі фінансів на підприємстві є характерною рисою та тенденцією в усьому світі, так як в теперішній час в багатьох країнах криза і багато підприємств припиняють своє функціонування. Для підприємців в усьому світі є надзвичайно важливим своєчасно виявити фактори, які впливають на фінансовий стан і за можливості усунути недоліки фінансової діяльності підприємства. Основним інструментом для такої оцінки, є фінансовий аналіз за допомогою якого можна об'єктивно оцінити зовнішню та внутрішню фінансову діяльність підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Пік-Центр» дозволяє оцінити тенденції у його функціонуванні, причини такого стану, визначити шляхи розвитку та реструктуризації підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Пік-Центр» представлена у табл. 2.8.

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Пік-Центр»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	29,01	25,17	24,16	-4,86	-16,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,50	5,99	0,05	0,82
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	19530,1	20859,9	24922,4	5392,3	27,61
Коефіцієнт автономії	0,97	0,97	0,97	0,00	-0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,03	1,03	0,00	0,17
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,08	32,54	-1,92	-5,58
Коефіцієнт оборотності активів	0,12	0,11	0,11	-0,01	-8,35
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,12	0,12	0,11	-0,01	-8,02
Рентабельність господарської діяльності, %	31,57	39,86	19,40	-12,17	x
Рентабельність власного капіталу, %	2,54	2,84	1,52	-1,01	x
Рентабельність продукції, %	36,11	45,16	23,01	-13,10	x

Таким чином, можна стверджувати про надзвичайно стабільний стан ліквідності майна підприємства ТОВ «Пік-Центр». Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 4,86 пунктів, однак в цілому даний коефіцієнт у 2022 р. мав значення 24,16, що в декілька разів перевищує встановлений норматив. Встановлено, що поточні активи значно перевищують поточні зобов'язання, відповідно констатуємо, що коефіцієнт автономії становить 0,97, тобто 97 % в пасивах посідає власний капітал. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Пік-Центр» скоротився лише на 0,01 пункт, що свідчить про стабільність розвитку ділової активності підприємства. Також майже незмінною є оборотність темпів власного капіталу, що доводить вагомість залучення власного капіталу до фінансування діяльності підприємства ТОВ «Пік-Центр». Узагальнюючими показниками ефективності діяльності підприємства є індикатори рентабельності, які за усіма напрямками характеризується скороченням в динаміці, проте мають позитивне значення.

2.3. Оцінка стану ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві

Одним із головних факторів ефективного управління персоналом підприємства є його мотивація. Для підвищення якості персоналу ТОВ «Пік-Центр» використовуються матеріальні та нематеріальні методи.

Оклади та премії входять до системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр».

Структура заробітної плати працівників ТОВ «Пік-Центр» така: компанія надає фіксовану заробітну плату відповідно до кваліфікації працівника; обробка бонусів; соціальні виплати.

Дохід працівника залежить від кінцевого результату роботи, тобто його особистого внеску в роботу підрозділу, і не підлягає жодним обмеженням доходу. ТОВ «Пік-Центр» використовує заробітну плату за кваліфікацію, тобто розмір оплати визначається знаннями та вміннями працівників, а також наявністю професійних навичок. Також вітається та заохочується розвиток суміжних професій і функціональних обов'язків, що веде до підвищення самооцінки працівників і якості їхньої роботи, покращення динаміки та продуктивності в готелі, а також у разі швидкого перерозподілу працівників, заміна відсутніх працівників з тих чи інших причин.

Керівництво ТОВ «Пік-Центр» стимулює та заохочує працівників до навчання та підвищення кваліфікації методом оцінки рівня кваліфікації [48, с.95].

Динаміка обсягів заробітної плати, а також мотивуючих виплат на ТОВ «Пік-Центр», представлена на рис. 2.2.

Аналіз даних рис. 2.2 показав, що обсяг заробітної плати на підприємстві постійно зростає. Якщо у 2021 році зростання склало 10,1%, то у 2022 році воно становитиме 29,1%. Темпи зростання заробітної плати в компанії перевищують рівень інфляції, тому ТОВ «Пік-Центр» має можливість досить ефективно розвивати свою діяльність.

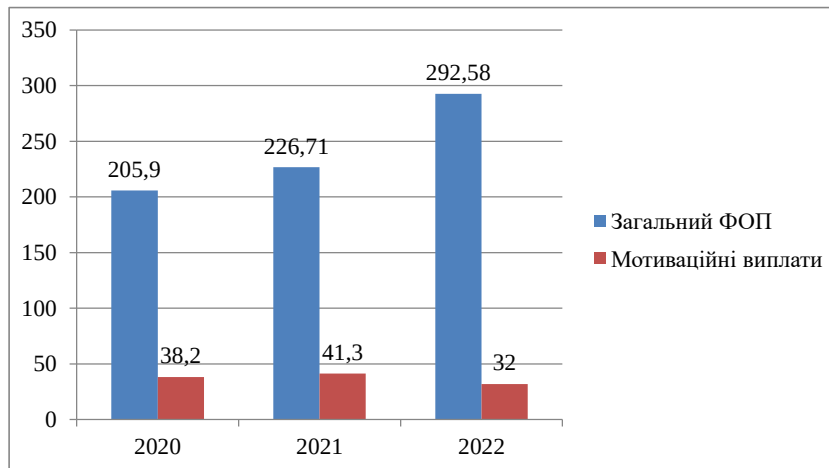


Рис. 2.2. Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат на ТОВ «Пік-Центр» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Обсяг мотиваційних виплат у 2022 році впав на 22,57% після зростання на 8,2% у 2021 році, що негативно впливає на роботу співробітників компанії.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що система матеріальної мотивації є досить дорогою для підприємства та не відображає потреби ТОВ «Пік-Центр» щодо об'єктів впливу, оскільки зачіпає та потребує лише невеликої кількості людей.

Соціально-психологічні методи. Зі співробітниками компанії постійно проводиться комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної етики, згуртованості працівників, покращення психологічного клімату в колективі тощо.

1. Щомісяця за підсумками роботи працівників готується зведення місячних підсумків, в якому виставляється номінація на звання «Кращий працівник». Ця церемонія нагородження проходить у формі фуршету. Номінанти отримують сертифікати на ресторанну вечерю на двох.

2. Стимул до лояльності до компанії. Працівники ТОВ «Пік-Центр», які

мають стаж роботи 2, 3, 5 років, отримують грошову премію за лояльність до компанії.

3. Визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, отримують так званий міжурядовий «Я – форма», подарунок, який вручається працівникові на церемонії нагородження в кінці місяця (публічне визнання) кількість цих форм.

4. Працівники, які успішно та сумлінно виконують свої професійні завдання, отримують пільги та пільги у сфері соціально-культурного обслуговування при просуванні по кар'єрних сходах.

5. Атмосфера взаємної поваги і довіри в колективі, позитивне ставлення керівництва до співробітників і між працівниками не сприяють істотно.

Для більшості працівників ТОВ «Пік-Центр» головною мотивацією є висока заробітна плата та отримані привілеї. Розглянемо обсяг витрат підприємства ТОВ «Пік-Центр» на нематеріальну мотивацію персоналу (рис. 2.3).

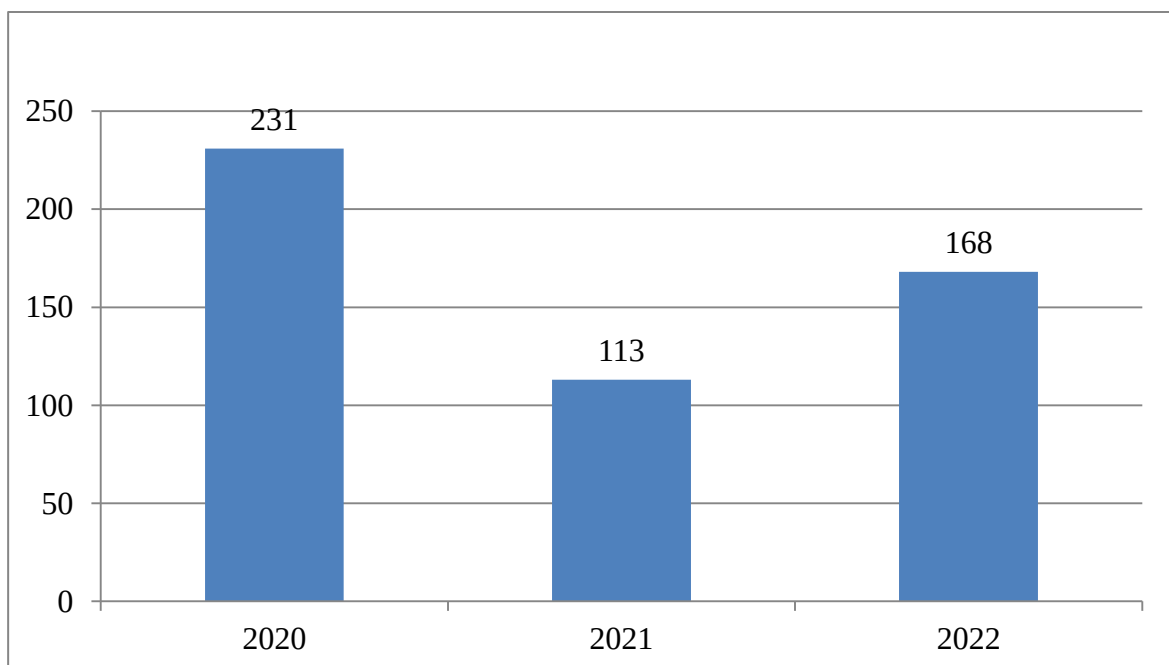


Рис. 2.3. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Аналіз даних рис. 2.3 засвідчив, що сума витрат на нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Пік-Центр» у 2022 році зросла на 48,7% з 113 тис. грн до 168 тис. грн. Загалом витрати на неідеальну мотивацію, як правило, низькі. При цьому до позитивних факторів можна віднести те, що темп зростання витрат за рахунок нематеріальної мотивації є вищим за темп зростання витрат за рахунок матеріальної мотивації, що свідчить про важливість нематеріальної мотивації для аналізованої компанії.

Оцінимо ефективність діючої системи мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності діючої системи мотивації персоналу
ТОВ «Пік-Центр» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., +/-
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	2655,7	3025,5	3520,7	865,0
Рентабельність продаж, %	21,05	24,81	25,29	4,24
Рентабельність послуг, %	33,96	43,24	46,95	12,99
Зарплатомісткість, грн.	0,08	0,07	0,09	0,01
Зарплатовіддача, грн	12,90	13,35	12,03	-0,87
Продуктивність праці, тис. грн.	59,02	79,62	100,59	41,57
Темп приросту продуктивності праці, %	17,63	34,91	26,34	8,71
Середня заробітна плата, грн.	12100	13500	16500	4400,00
Частка заробітної плати у собівартості послуг	12,51	13,06	15,43	2,92
Темп приросту середньої заробітної плати праці, %	15,41	11,57	22,22	6,81
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	1,14	3,02	1,19	0,05
Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,3	9,2	11,4	3,10
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,91	0,84	-0,04
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,78	0,82	0,75	-0,03

Аналіз показав, що зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зростає. Так, у 2022 році вона зросла з 0,08 до 0,09, тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,09 грн. витрат на оплату праці. Це зростання свідчить про зниження результативності використання

зарплатних коштів (зменшується ефективність існуючої системи мотивації).

У 2022 р. продуктивність праці зросла на 41,57 тис.грн, це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Пік-Центр», середньорічна заробітна плата на підприємстві зросла, продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці.

Ефективність використання робочого часу протягом 2020-2022 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2020 р. дорівнював 0,88, у 2021 р. зріс до 0,91, у 2022 р. зменшився до 0,84. Таким чином, у 2022 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду на ТОВ «Пік-Центр» спостерігалось зниження трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,78 у 2020 р. до 0,75 у 2022 р.

Особливу увагу керівництву ТОВ «Пік-Центр» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2020 році коефіцієнт плинності дорівнював 8,3%, в 2021 році становив 9,2%, а у 2022 році коефіцієнт плинності зріс до рівня 11,4%. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 6%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства.

Таким чином, деякі показники свідчать про те, що система мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» недостатньо ефективна, а кадрова стратегія організації потребує подальшого вдосконалення та модернізації.

Крім того, було проведено опитування працівників щодо оцінки ефективності мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр». Респонденту

пропонувалося відповісти на питання анкет щодо особливостей умов праці на підприємстві та інших аспектів трудової діяльності. Оцінка мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр» проводилась відповідно до вимог стандартів обслуговування компанії: або письмові тести персоналу на знання стандартів, оцінка мікроклімату в колективі, або соціологічні опитування щодо заохочень назовні тощо

Результати проведеного анкетування щодо оцінки ефективності мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати проведеного анкетування щодо оцінки ефективності мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр»

Запитання	Варіанти відповідей	Розподіл результатів відповідей, %
Чи влаштовує Вас ваша робота?	Повністю задовільняє	52
	В якійсь мірі задовільняє	28
	Не задовольняє	20
Чи проходили Ви навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві?	Так	27
	Ні	73
Чи проходили Ви письмов тестування на знання стандартів компанії?	Так	8
	Були ознайомлені усно	43
	Ні	49
Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	Відповідає повною мірою	52
	Відповідає вашому трудовому внеску	30
	Нижчк вашого трудового внеску	18
Чи задоволені Ви станом взаємин у колективі?	Залежить від ситуації	48
	Повне порозуміння	33
	Важко порозумітися зі співробітниками	16
	Інше	3
Як Ви оцінюєте значущість психологічного клімату в колективі?	Дуже важливий, його обов'язково потрібно враховувати	61
	Важливий, але на перший план його ставити не треба	30
	Не треба надавати йому серйозного значення	6
	Не можу відповісти	6
Наскільки доброзичливою є атмосфера в колективі?	Сприяє успішній роботі	73
	Не надає успішного впливу	19
	Діє несприятливо	4
	Не можу відповісти	4

Результати опитування дозволили визначити наступне. Більше половини опитаних співробітників ТОВ «Пік-Центр» повністю задоволені своєю роботою (52%). Проте 28% сумніваються у відповіді на це питання, а 20% респондентів зовсім не задоволені своїм поточним становищем, що свідчить про незадоволеність виконаною роботою та впливає на її якість. Причини цього можуть бути різними, наприклад, людина може вважати, що він заслуговує на більш високу посаду. В даному випадку планування кар'єри працівників ТОВ «Пік-Центр» може позитивно вплинути на дану ситуацію.

Наступне питання стосувалося процесу навчання (підвищення кваліфікації) працівників ТОВ «Пік-Центр». Відповіді на запитання розподілилися так: 27% працівників відповіли позитивно, а 73% відповіли, що не проходили навчання, тобто керівництво ТОВ «Пік-Центр» не приділяє достатньої уваги професійному розвитку своїх працівників. Тому необхідно визначити потреби в навчанні та на основі плану розвитку працівників забезпечити їхню участь у тренінгах та семінарах з професійної діяльності.

Письмовий тест на знання стандартів показав, що більшість співробітників компанії повідомили про усне знайомство зі стандартами або не склали тест. Водночас 8% опитаних працівників заявили, що складали письмове тестування. Отримані суперечливі дані є наслідком того, що процедура, проведена в ТОВ «Пік-Центр» у 2022 році, не охопила 100% персоналу. Тому необхідно запровадити практику письмових іспитів у стандартному порядку як для новачків після випробувального терміну, так і для решти працівників ТОВ «Пік-Центр».

Було невдоволення існуючою системою оплати праці. Лише 28% респондентів вважають, що їх зарплата відповідає трудовому вкладу.

Багато співробітників ТОВ «Пік-Центр» відчують труднощі у спілкуванні з колегами залежно від ситуації (48%). Це негативний фактор, що знижує продуктивність праці, оскільки для працівника дуже важливий психологічний клімат на робочому місці. Велику роль відіграє загальне керівництво колективом, яке має бути спрямоване на вирішення можливих

конфліктних ситуацій.

Більшість працівників ТОВ «Пік-Центр» вважають важливість психологічного клімату при оцінці роботи колективу дуже важливою (61%), але не варто ставити її на перше місце (30%).

На наступне запитання анкети 73% працівників відповіли, що загальна психологічна атмосфера в колективі позитивно впливала на їхню роботу, а 19% відзначили протилежний ефект. Такий розподіл свідчить про наявність конфліктної ситуації в колективі.

Так, 33% опитаних співробітників ТОВ «Пік-Центр» зазначили, що у них виникали конфліктні ситуації з гостями, і лише 6% з них змогли вирішити конфлікт самостійно, не вдаючись до допомоги вищого керівництва.

Відповіді на питання про задоволеність роботою та стосунки в колективі, а також ставлення керівника до членів колективу підтвердили, що працівники ТОВ «Центр Пік» незважаючи на досить дружню атмосферу в колективі не зовсім задоволені своєю роботою, стосунками з колегами і загальною психологічною атмосферою, яка склалася в компанії, є певна напруга у відносинах з керівництвом.

Більшість співробітників (52%) вважають, що керівництво ставиться до них доброзичливо і з повагою, незважаючи на успішність і дисципліну в роботі. Це говорить про професіоналізм керівників та їх високий культурний рівень. Проте є й незадоволені (більшість із них так чи інакше порушили трудову дисципліну) і вважають, що добре ставитимуться лише тоді, коли не порушуватимуть дисципліну (36%). Позитивним фактором є відсутність у відповідях варіанту «байдуже до всіх», що свідчить про бажання керівництва брати участь у житті колективу. Директор ТОВ «Пік-Центр» постійно знаходиться під пильним оком своїх співробітників, клієнтів і партнерів. За своєю поведінкою він оцінює статус і рівень обслуговування агентства і направляє співробітників у їх роботі. Тому дотримання етичних норм і дотримання службового етикету в першу чергу необхідні для керівника.

Тактовність, ввічливість, повага до всіх працівників ТОВ «Пік-Центр» та їхніх обов'язків, рівновіддаленість, відсутність «фаворитів» – «золоті» правила хорошого керівника ТОВ «Пік-Центр». Очолює процес створення комфортного психологічного клімату в колективі, показує приклад та надихає на роботу.

Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» потребує подальшого розвитку. Анкетування працівників ТОВ «Пік-Центр» показало, що керівництву необхідно вживати заходів щодо їх професійного розвитку та своєчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації на виробництві. Крім того, для забезпечення більшої задоволеності клієнтів сервісом кожен співробітник ТОВ «Пік-Центр» повинен пройти тестування відповідно до стандартів компанії.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи мотивації праці персоналу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що ТОВ «Пік-Центр» - найтитулованіше агентство нерухомості м. Київ преміум-класу. Компанія, натхненна європейськими стандартами якості обслуговування, була заснована у 2004 році у самому серці столиці. ТОВ «Пік-Центр» не обмежується локальними досягненнями та поступово підкорює ринки нерухомості Польщі та Дубая. Фірма надає повний комплекс послуг з інвестування, продажу та оренди житла.

2. Визначено, що діяльність ТОВ «Пік-Центр» є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірного зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку послуг, підвищення якості обслуговування для того, щоб задовольняти запити клієнтів, вдосконалення комунікацій зі споживачами.

3. Аналіз засвідчив, що компанія ТОВ «Пік-Центр» відноситься до категорії малих підприємств з обсягами господарської діяльності у 2022 р. на рівні 3520,7 тис.грн., що на 865,0 тис.грн., або на 32,57 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток підприємства збільшився на 119,9 тис.грн. у 2022 р., що становило 1129,1 тис.грн. Водночас, спостерігалось скорочення показника чистого фінансового результату підприємства на 74,6 тис.грн., або на 13,34 %, що становило 484,5 тис.грн.

4. Аналіз показав, що обсяг заробітної плати в компанії постійно зростає. Якщо у 2021 році зростання склало 10,1%, то у 2022 році воно становитиме 29,1%. Темпи зростання заробітної плати в компанії перевищують рівень інфляції, тому ТОВ «Пік-Центр» має можливість досить ефективно розвивати свою діяльність. Обсяг мотиваційних виплат у 2022 році впав на 22,57% після зростання на 8,2% у 2021 році, що негативно впливає на роботу співробітників компанії. Система матеріальної мотивації для компанії досить дорога і не відображає потреби ТОВ «Пік-Центр» щодо

об'єктів впливу, оскільки стосується невеликої кількості людей і потребує змін.

5. Аналіз показав, що сума витрат на нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Пік-Центр» у 2022 році зросла на 48,7% з 113 до 168 тис. грн. Загалом витрати на неідеальну мотивацію, як правило, низькі. При цьому до позитивних факторів можна віднести те, що темп зростання витрат за рахунок нематеріальної мотивації є вищим за темп зростання витрат за рахунок матеріальної мотивації, що свідчить про важливість нематеріальної мотивації для аналізованої компанії.

6. Визначено, що зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зростає. Так, у 2022 році вона зросла з 0,08 до 0,09, тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,09 грн. витрат на оплату праці. Це зростання свідчить про зниження результативності використання зарплатних коштів (зменшується ефективність існуючої системи мотивації). У 2022 р. продуктивність праці зросла на 41,57 тис.грн, це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Пік-Центр». Ефективність використання робочого часу протягом 2020-2022 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2020 р. дорівнював 0,88, у 2021 р. зріс до 0,91, у 2022 р. зменшився до 0,84.

7. Доведено, що система мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» потребує подальшого розвитку. Анкетування працівників ТОВ «Пік-Центр» показало, що керівництву необхідно вживати заходів щодо їх підвищення кваліфікації та своєчасного виявлення та вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці. Крім того, для забезпечення більшої задоволеності клієнтів сервісом кожен співробітник ТОВ «Пік-Центр» повинен пройти тестування відповідно до стандартів компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІК-ЦЕНТР»

3.1. Обґрунтування сучасних інструментів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства

Кризові реалії національної економіки через віроломний напад росії на Україну змушують компанії розвивати нові підходи до мотивації персоналу, які базуються як на психологічному, так і на фінансовому стимулюванні підвищення продуктивності праці. Це пов'язано із загальним падінням продажів, скороченням кількості робочих місць і частими простоями виробництва. Щоб підтримувати безперервність робочого процесу в кризових ситуаціях і мотивувати персонал виконувати свої завдання на високому рівні, роботодавцю потрібен новий набір інструментів. Мета – трансформувати існуючі системи оплати праці та не лише зберегти персонал, а й стимулювати його до активної та ефективної роботи в умовах обмежених фінансових ресурсів [37, с.154].

Криза – не єдиний фактор, що впливає на розвиток практик управління персоналом і мотивації. Економічна реальність та ринок праці швидко змінюються, з'являються нові галузі, професії, проекти та технології. Співробітникам потрібна постійна готовність змінюватися, сприймати нове й отримувати нові навички. При цьому кваліфіковані співробітники не прив'язані до однієї роботи, а часто змінюють її або переходять на нові проекти. Ці характеристики необхідно враховувати при розробці політики мотивації та стимулювання, надаючи пріоритет утриманню та зростанню кваліфікованих працівників [47].

Розглянемо можливі напрямки та перспективи розвитку мотивації у професійній діяльності сучасного фахівця ТОВ «Пік-Центр». Перш за все, слід зазначити, що сама система мотивації є практично у всіх компаніях.

Однак з його допомогою багато організацій не можуть досягти бажаних цілей: підвищення ефективності продуктивності праці, максимізації прибутку та зацікавленості рядових працівників у результатах діяльності компанії.

Ця проблема, по суті, пов'язана з нездатністю системи мотивації враховувати специфіку конкретної компанії, оскільки в більшості випадків вона повністю взята з теорії без урахування її застосування. Однак на практиці він не прийшов з радянського минулого в організацію і зараз не є актуальним, або був запозичений у компаній-конкурентів, які змогли досягти хороших результатів. Перш за все, це помилка керівництва, тому що, копіюючи систему стимулювання персоналу, керівники не звертають увагу на те, що система мотивації є специфічною і повинна розроблятися окремо для кожного окремого підприємства, враховуючи всю специфіку підприємства, співробітників компанії, і організації. Кожен керівник повинен працювати над тим, щоб працівник не втрачав інтересу до роботи. Тому організації розробляють спеціальні заходи та створюють систему мотивації для підтримки інтересу співробітників до роботи [68, с.336].

Завдання кожного керівника – побудувати робочий процес таким чином, щоб люди працювали ефективно, тобто на результат компанії, але при цьому були задоволені їхні потреби. Продуктивність і клімат відносин в компанії безпосередньо залежать від ступеня відповідності співробітників займаних посаді в компанії і існуючої системи мотивації.

З цієї причини існує ряд специфічних вимог, на які має орієнтуватися керівництво ТОВ «Пік-Центр» при створенні системи стимулювання (рис. 3.1).

Як показує практика, недотримання вищевказаних вимог може призвести до нестабільності в колективі та сильного демотивуючого впливу на працівників ТОВ «Пік-Центр».

Також є три основні вимоги до створення ефективної системи мотивації в ТОВ «Пік-Центр»:

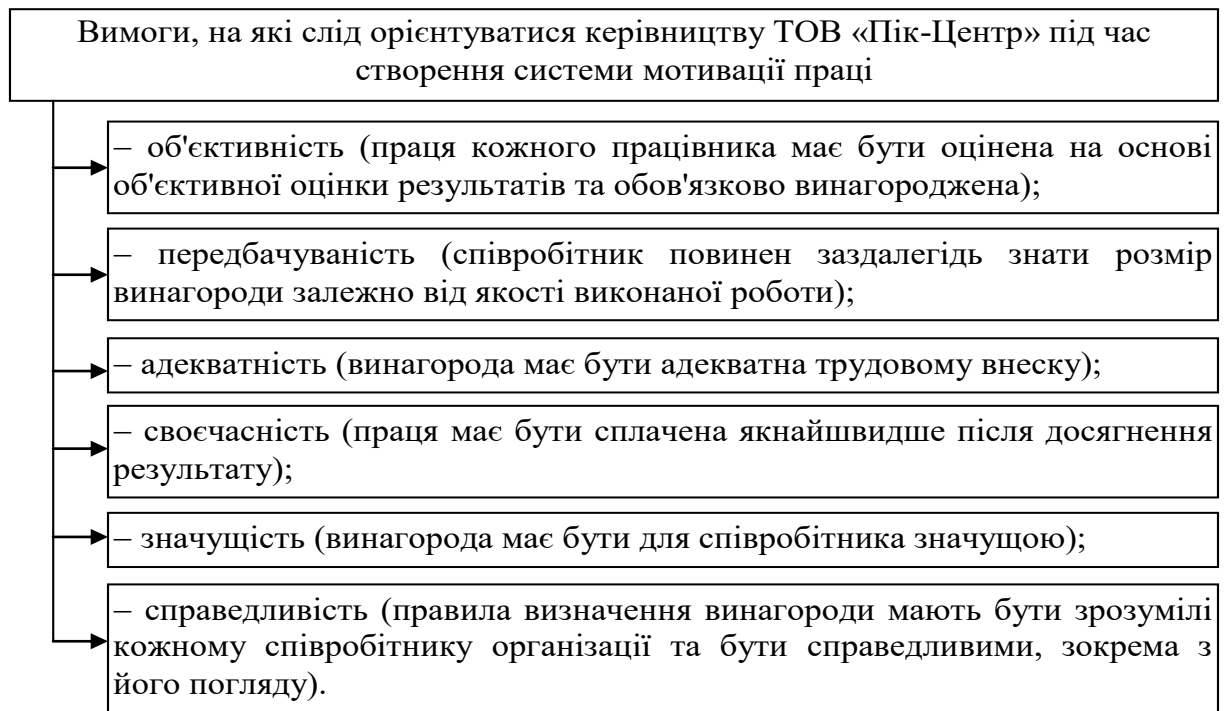


Рис. 3.1. Вимоги, на які слід орієнтуватися керівництву ТОВ «Пік-Центр» під час створення системи мотивації праці

- постановка цілей, яких компанія хоче досягти завдяки новій системі мотивації;
- наявні фінансові та адміністративні ресурси організації, необхідні для впровадження та підтримки цієї системи;
- особливості корпоративної організації підприємства, стилю управління та корпоративної структури.

Типовим напрямком удосконалення системи трудової мотивації персоналу організації є розширення форм і видів стимулювання професійної діяльності. Зрозуміло: якщо конкретна організація в своїй системі мотивації співробітників в основному використовує і вдається до матеріальних методів стимулювання, а нематеріальні методи практично відсутні, то необхідно використовувати більше видів морального стимулювання працівників ТОВ «Пік-Центр»:

- усна подяка від імені керівництва організації;
- фіксувати різні досягнення в особовій справі кожного співробітника

для розвитку його професійного розвитку;

- гнучкий графік роботи;
- додаткове навчання та кваліфікація, що надається організаціями;
- більш якісне обладнання особистого робочого місця працівника;
- публікуйте вдячні відгуки там, де їх можуть побачити всі (наприклад, у бізнес-соціальній мережі).

А значить, підвищується мотивація співробітників. ТОВ «Пік-Центр» необхідно створити умови для їх самовираження та самореалізації, тобто надати їм певну ініціативу, дозволити їм брати участь у прийнятті рішень та створити умови для можливості впливати на процеси, що відбуваються.

Щоб поліпшити неформальні відносини між підлеглими та їх керівництвом і створити сприятливий мікроклімат в організації, керівник може використовувати деякі важливі події в особистому житті своїх підлеглих (дні народження, весілля і т.д.), щоб проявити увагу і привітати їх усіх. Такі дії можливі і з боку працівника [67, с.100].

Також збільшити участь співробітників у справах компанії. ТОВ «Пік-Центр» має можливість запровадити систему дій під назвою «Політика відкритих дверей», яка полягає в готовності керівника абсолютно будь-якого рангу прислухатися до пропозицій своїх підлеглих і приймати їх на власний розсуд. враховується думка чи ні. Підвищуючи мотивацію працівників за допомогою методів морального стимулювання та запроваджуючи політику «відкритих дверей» на всіх рівнях управління, значно підвищується участь працівників у загальній організації, а також у рішеннях керівників. Це сприятиме оптимізації внутрішньоорганізаційних відносин завдяки суб'єктивно-об'єктивним методам досягнення балансу між формальними та неформальними відносинами, що існують в організації.

Ще одним перспективним напрямком підвищення ефективності системи мотивації персоналу в розвинених організаціях є впровадження програми адаптації персоналу. Навіть якщо в компанії немає незалежної служби управління адаптацією персоналу, відділ кадрів може самостійно провести

адаптацію нового співробітника.

У деяких компаніях використовується жартівливий спосіб покарання підлеглих. Особливість цього способу в тому, що працівника не обов'язково відразу позбавляти премії чи штрафу за провину, а можна присвоїти жартівливе звання «відомчого ледаря» або «черепахи місяця». Ці «титули» мотивують людину підвищувати якість своєї роботи.

Інноваційним методом мотивації співробітників є гейміфікація – мотивація через впровадження ігор у повсякденні бізнес-процеси. Більше підходить для молодого колективу, зайнятого монотонною роботою. Формами реалізації може бути поділ працівників на бригади (за відділами чи робочими групами). Назви команд можна брати з конкретних фільмів чи серіалів (наприклад, назви факультетів із Гаррі Поттера) і змінювати тему кожного місяця. Команда, яка набрала найбільшу кількість балів (наприклад, перевищила продажі іншої команди), отримує сертифікат на спільне дозвілля або приз. Такий метод дозволить не тільки мотивувати співробітників і підвищити їх ефективність, а й підвищити згуртованість колективу і рівень організаційної культури [58, с.430].

Іншим цікавим методом мотивації співробітників є визнання співробітників, метод, орієнтований на співробітника, в якому важливе відчуття своєї важливості та статусу в колективі. Суть методу полягає в публічному визнанні трудових досягнень того чи іншого працівника. Стандартною формою реалізації цього методу є почесна дошка. «Ночі слави» більш інноваційні. Суть цих заходів полягає в нагородженні найбільш результативних та успішних працівників грамотами, статуетками та медалями. Ці вечори можуть відбуватися раз на місяць з певною мистецькою темою. Для більшої віддачі цей метод можна підсилити матеріальними методами (преміями і подарунками). Цей метод підходить для співробітників різного віку і дозволяє підвищити ефективність персоналу і рівень організаційної культури компанії [75, с.294].

Свобода дій - це метод, спрямований на прояв і використання особистої

ініціативи в стандартних бізнес-процесах персоналу. Більше підходить для великих організацій з неефективною бюрократичною системою. Крім загальної мотивації персоналу, цей метод дозволяє виявити недоліки в діючій системі бізнес-процесів, удосконалити їх і зробити більш гнучкими. Недоліком є ризик ускладнення ситуації в поточних бізнес-процесах.

Метод гнучкості - метод, заснований на скороченні робочого дня при виконанні плану роботи. Тобто на кожен день складається план роботи працівника і коли працівник цей план виконав, він може піти з робочого місця. Цей метод не є універсальним і підходить не всім компаніям. Ідеальний варіант для співробітників, які цінують свій вільний час.

Іншим способом мотивації працівників є участь у прибутках компанії, яка ґрунтується на матеріальному матеріальному стимулюванні і головною ознакою якої є зацікавленість в успіхах компанії в цілому. Реалізація зазвичай відбувається у формі дій. Кожен працівник володіє певною часткою акцій компанії, і їхній особистий фінансовий успіх пов'язаний із загальним успіхом компанії. Перевагою цього методу є велика зацікавленість працівника. Недоліком є те, що цей спосіб не є універсальним і підходить лише для товариств з обмеженою відповідальністю.

Слід зазначити, що в ТОВ «Пік-Центр» існує багато різних напрямів удосконалення та підвищення ефективності мотивації персоналу, оскільки ми живемо в час науково-технічного прогресу і ефективна система стимулювання праці може бути досягнута лише за умови балансу всіх цих факторів і методів [78, с.143].

Тому зміна економічних умов, у яких сьогодні працюють компанії, вимагає зміни стилю керівництва. Для більш ефективного управління персоналом рекомендується використовувати інноваційні методи стимулювання, які на сьогодні є одними з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності та економічного процвітання компанії ТОВ «Пік-Центр».

Головною метою будь-якої сучасної системи мотивації та стимулювання

праці персоналу є досягнення цілей компанії, до яких відносяться підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та збут, збільшення продажів. Для їх досягнення необхідно узгодити особисті інтереси співробітників і керівників компанії. А поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів в управлінні персоналом буде найкращим варіантом системи мотивації, спрямованої насамперед на побудову прозорої та справедливої системи оплати праці.

Основним напрямком роботи з нематеріального забезпечення працівників ТОВ «Пік-Центр» можна вважати поліпшення умов праці та у вільний час працівників, забезпечення безпеки та підвищення комфорту на робочому місці, впровадження різноманітності в роботу персоналу. Формувати та зміцнювати командний та корпоративний дух. Пріоритетним також можна вважати забезпечення безпеки колективу, особливо кваліфікованих кадрів і молодих спеціалістів, збільшення виробництва продукції, усунення або мінімізацію трудових конфліктів і соціальної напруги в колективі [56, с.125].

Таким чином, необхідно використовувати сучасні методи підвищення мотивації, створювати внутрішню мотивацію, розвивати почуття особистого внеску кожного працівника в діяльність і розвиток організації, регулярно перевіряти ефективність системи мотивації та її відповідність вимогам компанії, цілі та завдання. Розробку нововведень у системі мотивації необхідно здійснювати на основі дослідження існуючої системи стимулювання персоналу, виявлення її недоліків і потенційних можливостей, враховуючи необхідні терміни та специфіку розвитку підприємства ТОВ «Пік-Центр». Необхідно виробити культуру праці та певну систему цінностей, які згодом можуть лягти в основу створення ефективної української моделі управління.

3.2. Розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Основним джерелом підвищення продуктивності в агентстві нерухомості є добре вмотивовані співробітники. Удосконалення системи мотивації персоналу повинно здійснюватися комплексно з урахуванням слабких місць підприємства та шляхів їх усунення. Застосування вдосконаленої системи мотивації також може досягти соціального ефекту, який при цьому стає економічним і підлягає оцінці витрат [67, с.103].

Дослідження, проведені в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що система мотивації та заохочення працівників ТОВ «Пік-Центр» існує, але вона не до кінця продумана. Майже половина продавців нерухомості сказали, що вони не задоволені зарплатою, яка базується на відсотках від прибутку бізнесу. У співробітників відсутні цілі та відсутнє планування робочого процесу. Отже, існуючий спосіб матеріального стимулювання має ряд недоліків, а саме, коли працівники витрачають приблизно однакову кількість часу та зусиль на виконання договору, оплата за виконану роботу може відрізнятись, проблеми виникають навіть у сезонні періоди. Падає при купівлі нерухомості.

Крім того, працівники ТОВ «Пік-Центр» незадоволені відсутністю системи винагороди на основі участі в розподілі прибутку підприємства та неефективними методами нематеріального стимулювання.

На підставі проведених досліджень та виявлених проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» розроблено рекомендації щодо її вдосконалення, які включають основні напрямки матеріального та нематеріального забезпечення праці (табл. 3.1).

Розглянемо їх докладніше.

1. Внести зміни до системи оплати праці експертів з продажу нерухомості ТОВ «Пік-Центр».

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу
ТОВ «Пік-Центр»

Рекомендації	Заходи	Відповідальний
Зміни в системі оплати праці продавців нерухомості	Використовуйте КРІ для нарахування заробітної плати	Начальник відділу кадрів, начальник відділу бухгалтерії.
Запровадження системи доплати за вислугу років	Впровадження системи компенсацій (у відсотках до посадового окладу)	Директор, Начальник відділу кадрів, Начальник бухгалтерії.
Удосконалення методів нематеріальної мотивації	Вручити грамоту або висловити подяку за великі досягнення в роботі. Організація привітань на дошці оголошень (привітання з днем народження, весілля, народження дитини, кругла робота в даному колективі та ін.). Унікальні стимули.	Директор, начальник відділу кадрів.
Підвищити ефективність персоналізації ТОВ «Пік-Центр»	Використання репетиторства	Начальник відділу кадрів
Підвищення ефективності управління стресом і конфліктами	Проведення тренінгу командоутворення.	
Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу компанії	Організація ефективної системи навчання та розвитку персоналу компанії.	

Для нарахування заробітної плати рекомендується використовувати КРІ. За допомогою КРІ можна досягти головної мети компанії через виконання показників діяльності співробітників і контролювати ефективність заходів. Тому ми пропонуємо встановити постійну мінімальну заробітну плату для спеціалістів з продажу нерухомості, що є необхідним через сезонність роботи, та зберегти постійних працівників, щоб зменшити плинність кадрів. Після цього необхідно нарахувати решту зарплати відповідно до досягнення показників КРІ. Для проведення розрахунків для розрахунку залишку заробітної плати необхідно визначити критерії посади «експерт з продажу нерухомості», де питома вага кожного критерію залежить від поставленої мети.

Критерії для розрахунку [38, с.30]:

- КРІ 1 – виконання плану щодо обсягу продажу нерухомості, %.

Запропоновано таку формулу:

$$\text{КРІ 1} = \text{ОПфакт} / \text{ОПплан} \quad (3.1)$$

де ОПфакт. - фактичний обсяг продажів; ОПплан. - запланований обсяг продажів.

- КРІ 2 – якісне обслуговування клієнтів у бальній системі. Як формулу розрахунку запропоновано метод опитування клієнтів (або написання відгуку).

- КРІ 3 – частка нових зареєстрованих клієнтів, %. Розраховувати за такою формулою:

$$\text{КРІ 3} = \text{Кнов} / \text{Кзаг} \quad (3.2)$$

де Кнов. – кількість нових реєстрацій клієнтів; Кзаг. – загальна кількість зареєстрованих клієнтів.

Давайте визначимо, як кожен КРІ впливає на решту зарплати. У табл. 3.2 показано вплив ключових критеріїв ефективності на заробітну плату спеціаліста з продажу нерухомості.

Таблиця 3.2

Вплив критеріїв на формування залишкової заробітної плати

Критерій	Питома вага, %
1. Виконання плану з обсягу продажу нерухомості (КРІ1)	60
2. Якісне обслуговування клієнтів (КРІ2)	20
3. Залучення нових клієнтів до компанії (КРІ3)	20
Всього	100

Також необхідно визначити коефіцієнти критеріїв, які залежатимуть від відсотка виконання плану (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Коефіцієнти критеріїв залежно від % виконання плану

Відсоток виконаного критерію	Коефіцієнт	Значення коефіцієнта
Виконання плану менше 50%	0	Дуже низький рівень
Виконання плану 51-80%	0,5	Низький рівень
Виконання плану 80-100%	1	Хороший рівень
Виконання більше 100%	1,2	Дуже хороший рівень

Для розрахунку заробітної плати експертів із продажу нерухомості можна використати запропоновану формулу [38, с.30]:

$$\text{ЗП} = \text{Постійна частина ЗП} + \text{Інша частина ЗП} \quad (3.3)$$

$$\begin{aligned} \text{Постійна частина ЗП} = & \text{Планова сума решти ЗП} \\ & (\text{Коефіцієнт КРІ1} \times \text{Вага КРІ1} + \text{Коефіцієнт КРІ2} \times \\ & \text{Вага КРІ2} + \text{Коефіцієнт КРІ3} \times \text{Вага КРІ3}) \end{aligned} \quad (3.4)$$

Далі необхідно донести до працівників суть впровадження нової системи оплати праці, щоб кожен розумів, з чого складається його зарплата і як її можна підвищити. За допомогою цієї системи можна відстежувати ефективність роботи, мотивувати співробітників на виконання місячних планів, а також впливати на якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, вироблені рекомендації щодо застосування КРІ дасть можливість ТОВ «Пік-Центр» у комплексі оцінювати своє становище на ринку нерухомості м. Київ, мотивувати робочий персонал на реалізацію поставлених планів та намічених цілей. Планується, що дана система буде впроваджена в діяльність компанії вже на початку 1 кв. 2024 року, завдяки використанню КРІ можна здійснювати контроль співробітників та організації в цілому.

2. Впровадження системи доплат за вислугу років. На нашу думку, надбавки за вислугу років є одним із найефективніших заходів для уникнення кадрової плинності.

Пропонується запровадити таку систему нарахування (у відсотках до посадового окладу):

- до 1 року – немає надбавок;
- 1–3 роки – 10% від основної заробітної плати;
- понад 3 роки – 25% від основної заробітної плати.

3. Удосконалення методів нематеріальної мотивації. Хорошим стимулом є і неекономічна мотивація: це привітання з днем народження, соціальні програми, корпоративні нагороди, символіка та атрибутика компанії, адже працівник ТОВ «Пік-Центр» повинен відчувати приналежність до

організації, яка має позитивний вплив на психологічний клімат колективів. Для цього пропонується запровадити такі мотиваційні елементи, як:

- нагородити грамотою або подякою за великі досягнення в роботі;
- організація привітань на дошці оголошень (привітання з днем народження, весілля, народження дитини, круглий робочий день в даному колективі та ін.);
- одноразові заохочення, не прив'язані до конкретних результатів роботи, наприклад, до ювілеїв та пам'ятних дат, за вислугу років, за активну участь у житті колективу ТОВ «Пік-Центр» тощо. Для таких заохочень підприємство запропонував кошти у вигляді 15% на рік від запланованого ФОП.

Дієвим фактором для ТОВ «Пік-Центр» може стати і ентузіазм, який можна запалити через мотиваційні зустрічі (мітинги). Ці заходи створюють ефект відкритості та довіри між керівництвом і колективом. Регулярне інформування про економічний стан ТОВ «Пік-Центр», про перспективи, які бачить підприємство, про заплановані заходи та успішність їх реалізації, про роль кожного працівника у виконанні поставлених завдань має на меті викликати інтерес працівників до справи компанії, в інформації, що виходить за межі безпосередньої роботи співробітника. Метою таких зустрічей є підвищення ефективності роботи команди ТОВ «Пік-Центр» та демонстрація можливої вигоди від позитивного результату справи. Тому що той, хто розуміє, що виконує важливу справу і знає для чого, ставиться до своєї роботи з інтересом і відповідальністю.

Ці зустрічі також дають можливість взяти до уваги колективний досвід і знання та допомогти знайти відповідне вирішення проблеми. Крім того, участь у процесах прийняття рішень є сильним соціально-психологічним стимулом, який сприяє підвищенню ділової активності та кваліфікації. Це дає можливість краще уявити цілі колективу та мету їх досягнення, а також ефективно реалізувати спільно прийняте виробниче рішення. Це дає людям відчуття, що вони працюють на спільну справу, а коли виграє компанія,

виграють усі. Рекомендовано ТОВ «Пік-Центр» проводити такі зустрічі 1 раз на квартал.

4. Підвищення ефективності адаптації працівників ТОВ «Пік-Центр». Однією з проблем компанії є висока плинність кадрів, тому адаптація персоналу на робочому місці є найважливішою складовою єдиної кадрової політики компанії. У рамках адаптації персоналу співробітники адаптуються до змісту та умов роботи, а також до найближчого соціального оточення [27, с.37].

Для підвищення ефективності адаптації працівників ТОВ «Пік-Центр» до нових умов праці рекомендується використовувати такий потужний інструмент адаптації та навчання персоналу, як наставництво. Фактичний процес включення в команду і посаду відбувається безпосередньо в компанії, оскільки приклади роботи - це професійні завдання і прямі обов'язки, які покладаються на нового співробітника і який вирішує певні завдання під керівництвом кваліфікованого і досвідченого фахівця, ваш наставник.

Пропонується розробити документальне забезпечення процесу адаптації новоприйнятих працівників, яке включає такі локальні закони:

- умови проживання та наставництва;
- прейскурант новоприйнятого працівника.

Положення регламентує порядок організації та проведення наставницької роботи в ТОВ «Пік-Центр», права та обов'язки наставників та інтернів, критерії відбору кандидатів у наставники та матеріальне стимулювання наставників.

Оцінка новоприйнятого працівника призначена для оцінки роботи молодих спеціалістів за перше півріччя роботи, що дає можливість відслідковувати динаміку основних показників роботи нових колег та вносити корективи в процес роботи. адаптація. удосконалити роботу молодого спеціаліста. Складання цих документів необхідно доручити інспектору з кадрів, потім затвердити і ввести в дію. Пропонується призначити двох наставників з оцінки нерухомого майна, одного з оренди

нерухомості та одного з іпотечного кредитування (всього 4 особи). Оплата праці встановлюється в розмірі 5000 гривень на місяць одному наставнику.

Цей спосіб налаштування та формування вирішує відразу кілька проблем ТОВ «Пік-Центр»:

- сприяє швидкій адаптації нових співробітників;
- розвиває та вдосконалює прикладні професійні компетенції людини;
- забезпечує досягнення запланованої продуктивності та якості виконуваних робіт у найкоротші терміни;
- зменшує плинність кадрів за рахунок посилення професійно-мотиваційної складової та надання додаткових можливостей для підвищення професійного статусу;
- зміцнює соціальні та психологічні зв'язки в колективі;
- зменшує кількість співробітників, які залишають компанію в перший рік роботи.

5. Підвищення ефективності управління стресом і конфліктами. Напруженість та конфлікти негативно впливають на роботу працівників ТОВ «Пік-Центр». Для зниження рівня конфліктності рекомендується проводити короткочасні тренінги з формування команди. У навчальному процесі необхідно моделювати типові ситуації. Бажано уникати тренувань в періоди високого стресу, це стосується як пори року, так і днів тижня. У деяких випадках навчання саме по собі є мотивуючим фактором: нові знання підвищують цінність працівника, дають йому змогу розвивати особистісні навички і тим самим дають більше можливостей для професійного розвитку.

Для підвищення ефективності управління стресами та конфліктами також рекомендується створити комунікаційне поле, яке дає змогу знаходити точки дотику та максимально покращувати морально-психологічний клімат у колективі, який, на думку самих працівників, не те зараз дуже дешево [8, с.52].

Для забезпечення взаємодії рекомендується передбачити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час та обговорити

проблеми. Для вирішення конфліктів і тривалих психологічних розривів, які частково пов'язані з негативним ставленням співробітників один до одного, доцільно проводити регулярні збори колективу; наразі їх немає. Зараз такі зустрічі є плановими або «п'ятихвилинками», на які відводиться дуже мало часу і які не дозволяють вирішити достатньо важливі проблеми та питання. На зустрічах співробітники можуть обговорювати проблеми, вирішувати базові проблеми, отримувати інформацію з перших вуст від менеджерів і не потрібно гадати чи думати, що в більшості випадків призводить до непорозумінь і проблем [8, с.53].

Для грамотного створення поля необхідно залучення психолога, основною метою якого є покращення морально-психологічного клімату ТОВ «Пік-Центр». Така практика характерна для багатьох організацій, які розробляють кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Пропонується найняти психолога за оплату 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Цей тимчасовий найм на короткий термін дає можливість оцінити фактичну продуктивність роботи і в той же час не дає можливості спочатку припускати високі витрати, пов'язані з утриманням іншої одиниці персоналу.

6. Удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Пік-Центр». Необхідно організувати ефективну систему навчання та розвитку персоналу компанії. Це може включати різні навчальні курси всередині та за межами компанії.

Є два основних методи підвищення кваліфікації [29, с.219]:

- навчання без відриву від роботи;
- заочна форма навчання у спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладах та центрах підготовки кадрів.

Для співробітників ТОВ «Пік-Центр» пропонується проводити навчальний процес безпосередньо в компанії в конференц-залі без відриву від роботи.

Курс «Ефективні технології управління» можна запропонувати топ-менеджменту, особливо директору ТОВ «Пік-Центр» та керівникам відділів. Курс складається з дев'яти семінарів. Кожен семінар розрахований на 4 години, можливе продовження до 5 годин. До реалізації курсу передбачається залучення висококваліфікованих спеціалістів Школи управління містом Києва.

Для кваліфікації вищого керівництва пропонуються семінари загальною тривалістю 36 годин. Оплата однієї години роботи запрошеного викладача становить 400 грн. Крім зазначених розділів, до програми курсу рекомендується включити тему «Введення та навчання». Вказується, як проводити орієнтацію нового працівника, як проводити орієнтацію на роботу, за умови, що при впровадженні нововведень враховуються ті працівники, які вже працюють. Кожен семінар триває 1 годину, плюс 9 годин роботи запрошеного лектора, що відповідає 3600 грн.

Ефективність даного курсу визначається тим, що співробітники, отримуючи нові навички та вміння, можуть відразу застосовувати їх на практиці, тим самим підвищуючи якість роботи ТОВ «Пік-Центр» та співробітників його колективу. Тому що вище керівництво підвищує рівень своїх знань і вдосконалює процес управління персоналом.

Навчання також можна інтегрувати в систему управління персоналом ТОВ «Пік-Центр» для підвищення якості обслуговування. Центр «Креатив» у Києві пропонує навчання риториці та сучасну модель спілкування з клієнтами. Метою цього курсу є навчити всіх співробітників правильної мови, правильного формулювання ідей і, таким чином, грамотного спілкування з клієнтами. Викладачі цього центру мають високу кваліфікацію та успішно навчають працівників у різних сферах обслуговування. Цей курс включає 10 уроків по 2 години кожен. Вартість одного заняття – 3600 грн, з розрахунку на кількість слухачів не більше 20 осіб. Необхідно навчити ТОВ. «Центр Пік» місткістю 30 осіб, тобто 2 потоки слухачів.

Ефективність даного навчання полягає в тому, що після навчання

персонал зможе грамотно виходити з конфліктних ситуацій, які часто виникають у сфері обслуговування. Цей тренінг також допомагає вирішити проблеми, які можуть виникнути в команді. Навчання є продуктивним методом управління людськими ресурсами. Співробітник вчиться говорити впевнено та переконливо, що є беззаперечною перевагою, адже клієнтам завжди приємно вислухати грамотного працівника, що залишає загальне приємне враження про ТОВ «Пік-Центр».

Тому запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Пік-Центр», які включають основні напрямки матеріального та нематеріального стимулювання праці.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Інвестуючи в мотиваційні програми, компанія отримує лояльних і відданих співробітників, які, в свою чергу, формують її добру репутацію та привабливий імідж серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства. Витрати на мотивацію персоналу можна розглядати як інвестицію в розвиток нематеріальних активів ТОВ «Пік-Центр». Такі витрати вважаються виправданими, оскільки система мотивації стає ефективним інструментом управління завдяки згуртованості колективу, усталеним формам ефективних взаємовідносин і підтримці цінностей організації та її співробітників.

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» наведені в табл. 3.4.

Загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Пік-Центр», становить 487,49 тис. грн.

Запропоновані рекомендації дозволяють досягти соціального ефекту на ТОВ «Пік-Центр»:

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи
мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр»

№ п/п	Найменування статті витрат	Розрахунки	Сума, тис.грн
1	Витрати на нематеріальне стимулювання	Нагородження почесною грамотою, оголошення подяки, оформлення дошки пошани	20,0
	Витрати на стимулювання персоналу (разові премії на вшанування знаменних дат)	15% на рік від ФОП (плановий)	43,89
2	Витрати створення програми адаптації персоналу	Визначено премії у сумі 5000 грн. на місяць кожного наставника у кількості 4 людина, за умови повної завантаження протягом року $5000*4*12 = 240\ 000$ грн. З урахуванням відрахувань ЄСВ (22%) сума витрат складе: $240000 + 52800 = 292800$ грн.	292,8
3	Витрати на проведення тренінгів для підвищення ефективності управління конфліктами та стресами	Проведення тренінгу - 13000 грн + 4000 (роздатковий матеріал: анкети, тести, методично вказівки)	17,0
		Залучення психолога Сума річних витрат за захід визначається виходячи з середньої зарплати одного працівника організації (16500 грн./міс.) $16500 * 0,1 * 12 = 19800$	19,8
4	Витрати на вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Курс «Технології ефективного менеджменту»: заробітна плата викладачам (за 36 годин навчання) 14400 грн + 4000 (роздатковий матеріал: анкети, тести, методично вказівки) + 3600 грн (програма курсу «Проведення орієнтації та навчання»)	22,0
		Тренінг риторики та сучасної моделі спілкування з клієнтами = 2 потоки *36000 грн	72,0
Разом			487,49

- підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «Пік-Центр»;
- покращити якість задіяного персоналу;
- підвищення мотивації та відповідальності в колективі ТОВ «Пік-Центр»;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- побудова відкритих і довірчих відносин між керівництвом і командою;

- зміцнювати соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;
- зменшити плинність кадрів;
- зменшити стартові витрати на етапі акліматизації нових співробітників.

Але окрім соціального ефекту від реалізації заходів, є ще й економічний.

Оскільки запропоновані заходи є єдиним комплексом підвищення продуктивності праці, то економічні розрахунки доцільно проводити одночасно для всього комплексу заходів. Очікується такий економічний ефект:

- менша плинність кадрів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- зниження невиробничих витрат;
- збільшення обсягу послуг, що надаються;
- більша ініціатива працівників щодо вирішення виробничих завдань.

Оцінка можливого економічного впливу рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу є актуальним завданням для будь-якої організації, основною метою якої є отримання прибутку.

Давайте детальніше розглянемо причини та масштаби можливого економічного впливу.

1. Економічний ефект від зниження плинності кадрів. Зараз плинність кадрів на ТОВ «Пік-Центр» становить 11,4%. Завдяки запланованим заходам цей показник планується знизити до 6%. Це значення є досяжним, оскільки однією з найпоширеніших причин плинності кадрів було неадекватне використання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

Очікуваний економічний ефект можна розрахувати так: 6 чол. (збережена чисельність працівників у зв'язку з виконанням запропонованих заходів) x 20 000 грн. (Вартість пошуку, найму та навчання нового працівника) = 120 000 грн.

2. Економічний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу полягає у збільшенні показників діяльності організації (збільшення доходу, зменшення додаткових витрат), а отже, і чистого прибутку. Співробітники

компанії є одним із головних факторів лояльності клієнтів. Висока кореляція між рівнем задоволеності співробітників організації та рівнем доходу організації є однією з аксіом сучасного менеджменту. Водночас кількісні оцінки цього зв'язку зробити досить складно.

Визначаємо величину очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр». Для розрахунку економічних результатів реалізації запропонованих заходів за розрахунковий період приймемо збільшення річного доходу ТОВ «Пік-Центр» на 17%, виходячи з нормативних значень можливого збільшення доходу, який використовується при проведенні різноманітних кадрових заходів. Припустимо, що розмір інших виплат із прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Пік-Центр» залишиться на рівні 2022 року.

До реалізації запропонованих заходів чистий прибуток ТОВ «Пік-Центр» становив 3520,71 тис. грн. Після застосування заходів відповідно до нормативних значень очікується збільшення надходжень до 4119,23 тис. грн. Економічний ефект від впровадження рекомендованих заходів призведе до збільшення доходів на 598,52 тис. грн.

Економічний ефект, який досягається в результаті застосування заходів, є різницею між очікуваним збільшенням доходу в результаті підвищення продуктивності, викликаного цими заходами, і витратами на ці заходи.

$$\text{Екон.ефект} = (\text{Пдоходу} - \text{Вит.реал.}) - \text{Дрз.} \quad (3.5)$$

де Екон.ефект - економічний ефект від застосування заходів, грн;
Пдоходу - очікуваний показник доходу після реалізації заходів, грн.; Вит. реал. - витрати на реалізацію заходів, грн; Дрз. – дохід до застосування заходів за останній період, грн.

Запланований дохід після реалізації заходів, можна розрахувати за такою формулою:

$$\text{Пдохід} = \text{Дрз.} + (\text{Дрз.} * (\text{Пр.доходу} / 100)) \quad (3.6)$$

де Пдохід - запланований показник доходу після реалізації заходів, грн;

Дрз. - дохід до застосування заходів за останній період, грн.; Пр.доходу - запланований приріст доходу від реалізації запропонованих заходів, %.

Визначимо запланований дохід після реалізації заходів, застосувавши формулу (3.5): $В_{план} = 3520,71 + (3520,71 * (17/100)) = 4119,23$ тис.грн.

Загальний економічний ефект від впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр», тис.грн.

Показники	2022 (факт)	2023 (проєкт)	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації послуг	3520,71	4119,23	598,52	17,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2391,60	2879,09	487,49	20,4
Валовий прибуток	1129,11	1240,14	111,03	9,8
Інші операційні доходи	42,46	42,46	0,00	0,0
Адміністративні витрати	280,12	280,12	0,00	0,0
Витрати на збут	190,35	190,35	0,00	0,0
Інші операційні витрати	184,23	184,23	0,00	0,0
Фінансові та інвестиційні доходи	82,00	82,00	0,00	0,0
Фінансові та інвестиційні витрати	2,98	2,98	0,00	0,0
Інші доходи	1,43	1,43	0,00	0,0
Інші витрати	6,39	6,39	0,00	0,0
Прибуток від до оподаткування	590,93	701,96	111,03	18,8
Податок на прибуток	106,37	126,35	19,98	18,8
Чистий прибуток	484,56	575,61	91,05	18,8
Рентабельність продажу, %	13,76	13,97	0,21	x
Рентабельність послуг, %	20,26	21,65	1,39	x
Продуктивність праці, тис.	100,59	117,69	17,10	17,0
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,4	6,0	-5,40	x

Економічний ефект від впровадження заходів може бути як позитивним (витрати на заходи менші за додатковий дохід), так і негативним (витрати на заходи більші за додатковий дохід). Але є третій варіант: він нейтральний (витрати на заходи становлять додаткову вигоду). У нашому випадку економічний ефект від запропонованих заходів позитивний:

- чистий дохід збільшився на 17 %, або на 598,52 тис.грн,
- чистий прибуток на 18,8%, або на 91,07 тис.грн;
- рентабельність продаж на 0,21%;
- рентабельність послуг на 1,39%.

Ефективність витрат на рекомендовані заходи можна визначити за допомогою показника рентабельності заходів, що впроваджуються, який визначається у відсотковому співвідношенні за наступною формулою:

$$\text{Рентабельність} = (\text{Екон.еф.}/\text{Вит.реал.}) \times 100 \quad (3.7)$$

де Екон. еф. - економічний ефект від застосування заходів, грн; Вит. реал. - загальні витрати на реалізацію заходів, грн.

Проведемо розрахунок рентабельності запропонованих заходів:
 $\text{Рентабельність} = (91,05/487,49) \times 100 = 18,68\%$.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу є економічно доцільною та корисною для використання в ТОВ «Пік-Центр».

Таким чином, можна очікувати, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний соціальний та економічний вплив. Важливими нематеріальними результатами можуть бути покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації та морального клімату в колективі. З економічної точки зору збільшення кількості повторних звернень до ТОВ «Пік-Центр», збільшення продажів і прибутку, підвищення продуктивності нових співробітників, підвищення винагороди досвідчених співробітників за рахунок винагороди за репетиторство. Це буде пов'язано зі зниженням плинності кадрів і зниженням витрат на пошук і навчання персоналу.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в умовах кризи роботодавець потребує нових інструментів для підтримки безперервності робочого процесу та стимулювання працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Мета полягає в тому, щоб трансформувати існуючі системи оплати праці та не лише утримати працівників, а й заохотити їх працювати активно та ефективно в умовах обмежених фінансових ресурсів.

2. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів підвищення мотивації, формування внутрішньої мотивації, забезпечення відчуття особистого внеску кожного працівника в діяльність і розвиток організації, а також ефективність системи мотивації та її виконання. регулярно переглядати цілі та завдання компанії. Розробку нововведень у системі мотивації необхідно здійснювати на основі дослідження існуючої системи стимулювання персоналу, виявлення її недоліків і потенційних можливостей, враховуючи необхідні терміни та специфіку розвитку підприємства ТОВ «Пік-Центр».

3. Узагальнено, що основним джерелом підвищення продуктивності агентства нерухомості є добре мотивований персонал. Удосконалення системи мотивації персоналу повинно здійснюватися комплексно з урахуванням слабких місць підприємства та шляхів їх усунення. Застосування вдосконаленої системи мотивації також може досягти соціального ефекту, який при цьому стає економічним і підлягає оцінці витрат.

4. Встановлено, що майже половина фахівців з продажу нерухомості відповіли, що їх не влаштовує зарплата, яка визначається часткою прибутку бізнесу. У співробітників відсутні цілі та відсутнє планування робочого

процесу. Отже, існуючий спосіб матеріального стимулювання має ряд недоліків, а саме, коли працівники витрачають приблизно однакову кількість часу та зусиль на виконання договору, оплата за виконану роботу може відрізнятися, проблеми виникають навіть у сезонні періоди. Падає при купівлі нерухомості.

5. Пропонується встановити постійний розмір мінімальної заробітної плати для спеціалістів з продажу нерухомості. Це необхідно з огляду на сезонність роботи та утримання постійних працівників, щоб зменшити плинність кадрів. Після цього необхідно нарахувати решту зарплати відповідно до досягнення показників KPI. Для проведення розрахунків для розрахунку залишку заробітної плати необхідно визначити критерії посади «експерт з продажу нерухомості», де питома вага кожного критерію залежить від поставленої мети.

6. Узагальнено, що система управління персоналом ТОВ «Пік-Центр» може запровадити навчання для підвищення якості обслуговування. Центр «Креатив» у Києві пропонує навчання риториці та сучасну модель спілкування з клієнтами. Метою цього курсу є навчити всіх співробітників правильної мови, правильного формулювання ідей і, таким чином, грамотного спілкування з клієнтами.

7. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний соціальний та економічний вплив. Важливими нематеріальними результатами можуть бути покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації та морального клімату в колективі. З економічної точки зору збільшення кількості повторних звернень до ТОВ «Пік-Центр», збільшення продажів і прибутку, підвищення продуктивності нових співробітників, підвищення винагороди досвідчених співробітників за рахунок винагороди за репетиторство. Це буде пов'язано зі зниженням плинності кадрів і зниженням витрат на пошук і навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотивація – це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти згідно з попереднім планом і організацією, оскільки успіх організації певною мірою залежить від ефективності дій працівників, як учасників виробничого процесу. Суть мотивації полягає в орієнтації на систему потреб працівників для забезпечення повного та ефективного використання їхнього трудового потенціалу з метою якнайшвидшого досягнення цілей організації.

2. Обґрунтовано, що грамотно побудований механізм мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника. Тобто основною метою механізму мотивації є створення стимулів та умов праці, за яких працівники хочуть працювати, щоб виконувати поставлені перед ними завдання, підвищуючи тим самим ефективність компанії. Ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнута шляхом забезпечення максимального підвищення підсистемою управління рівня організації праці та управління, а також шляхом стимулювання персоналу до саморозвитку з метою подальшого професійного зростання.

3. Узагальнено, що головною метою системи мотивації персоналу на підприємстві є забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу та ефективного використання творчого та професійного потенціалу персоналу. Досягнення мети можливе завдяки ефективній і дієвій мотивації, яка формується з урахуванням комплексу стимулів, що є предметом уваги компанії.

4. Встановлено, що ТОВ «Пік-Центр» - найтитулованіше агентство нерухомості м. Київ преміум-класу. Компанія, натхненна європейськими стандартами якості обслуговування, була заснована у 2004 році у самому

серці столиці. ТОВ «Пік-Центр» не обмежується локальними досягненнями та поступово підкорює ринки нерухомості Польщі та Дубая. Фірма надає повний комплекс послуг з інвестування, продажу та оренди житла.

5. Аналіз показав, що обсяг заробітної плати на підприємстві постійно збільшується. Якщо у 2021 році збільшення склало 10,1 %, то у 2022 році – 29,1 %. Темпи зростання заробітної плати на підприємстві вищі за темпи інфляції, отже, ТОВ «Пік-Центр» має можливість розвивати свою діяльність досить ефективно. Обсяг мотивуючих виплат після зростання у 2021 році на 8,2%, 2022 року зменшився на 22,57%, що негативно впливає на функціонування працівників підприємства. Система матеріальної мотивації для підприємства досить затратна і не відображає потреб ТОВ «Пік-Центр» у частині об'єктів впливу.

6. Визначено, що зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зростає. Так, у 2022 році вона зросла з 0,08 до 0,09, тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,09 грн. витрат на оплату праці. Це зростання свідчить про зниження результативності використання зарплатних коштів (зменшується ефективність існуючої системи мотивації). У 2022 р. продуктивність праці зросла на 41,57 тис.грн, це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Пік-Центр». Ефективність використання робочого часу протягом 2020-2022 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2020 р. дорівнював 0,88, у 2021 р. зріс до 0,91, у 2022 р. зменшився до 0,84.

7. Доведено, що система мотивації персоналу ТОВ «Пік-Центр» потребує подальшого розвитку. Анкетування працівників ТОВ «Пік-Центр» показало, що керівництву необхідно вживати заходів щодо їх підвищення кваліфікації та своєчасного виявлення та вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці. Крім того, для забезпечення більшої задоволеності клієнтів сервісом кожен співробітник ТОВ «Пік-Центр» повинен пройти тестування відповідно до стандартів компанії.

8. Узагальнено, що основним джерелом підвищення продуктивності

агентства нерухомості є добре вмотивований персонал. Удосконалення системи мотивації персоналу повинно здійснюватися комплексно з урахуванням слабких місць підприємства та шляхів їх усунення. Застосування вдосконаленої системи мотивації також може досягти соціального ефекту, який при цьому стає економічним і підлягає оцінці витрат.

9. Пропонується встановити постійний розмір мінімальної заробітної плати для спеціалістів з продажу нерухомості. Це необхідно з огляду на сезонність роботи, а збереження постійних працівників покликане зменшити плинність кадрів. Після цього необхідно нарахувати решту зарплати відповідно до досягнення показників KPI. Для проведення розрахунків для розрахунку залишку заробітної плати необхідно визначити критерії посади «експерт з продажу нерухомості», де питома вага кожного критерію залежить від поставленої мети.

10. Узагальнено, що система управління персоналом ТОВ «Пік-Центр» може запровадити навчання для підвищення якості обслуговування. Центр «Креатив» у Києві пропонує навчання риториці та сучасну модель спілкування з клієнтами. Метою цього курсу є навчити всіх співробітників правильної мови, правильного формулювання ідей і, таким чином, грамотного спілкування з клієнтами.

7. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний соціальний та економічний вплив. Важливими нематеріальними результатами можуть бути покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації та морального клімату в колективі. З економічної точки зору збільшення кількості повторних звернень до ТОВ «Пік-Центр», збільшення продажів і прибутку, підвищення продуктивності нових співробітників, підвищення винагороди досвідчених співробітників за рахунок винагороди за репетиторство. Це буде пов'язано зі зниженням плинності кадрів і зниженням витрат на пошук і навчання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Аналіз господарської діяльності. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
2. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.html](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.html)
3. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. Регіональні перспективи. 2016. № 3–4. С. 12–15.
4. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття мотивації діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
5. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor_2014_3_22.pdf
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр. 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-humanresources-business-9682d66a.pdf>
8. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. Агросвіт. 2015. № 22. С. 50-53.
9. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
10. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 1. С. 177–187.
11. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних

промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. № 727. С. 10–15.

12. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.

13. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

14. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). К., 2018. С. 94-97.

15. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>

16. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

17. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44–51.

18. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

19. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.

20. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)». Випуск №2 (57). Ірпінь, 2022. 275 с.

21. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу.

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

22. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство, 2020. № (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

23. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.

24. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

25. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2022. Т. 133. С. 65–71.

26. Зянько В. В. Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця: ВНТУ, 2018. 83 с.

27. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 34–38.

28. Кальна Т.А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки. Економічний аналіз. 2018. № 15(2). С. 13–18.

29. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218–234.

30. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С.29–33.

31. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

32. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

33. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної

соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-95/files/bueros/ukraine/16344.pdf>

34. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

35. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.

36. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>

37. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

38. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1. С. 29–32.

39. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>

40. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 118–124.

41. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 452 с.

42. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2022. № 3. С. 26-29.

43. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 93–97.

44. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого

та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 491–495.

45. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Причорноморські економічні студії : Науковий журнал. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 77-81.

46. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

47. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. Результати дослідження work.ua. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>

48. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

49. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. № 186. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0186203-04>.

50. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. Рекомендовано наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=%76%30%30%32%33%32%30%33%2D%30%33>.

51. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 1. С. 149–155.

52. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

53. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи

механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21 (6). С. 361-367.

54. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 266-271.

55. Озеран А.В. Нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку і фінансової звітності в Україні. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca_ekon/2021_35/55.pdf

56. Папиріна О. Стимулювання праці, або як віддаючи не втратити. Оплата праці: організація та облік. 2020. Випуск 10. С. 123-129.

57. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

58. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.

59. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

60. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://ktpconfhr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

61. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69-74.

62. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України 2017. Вип. 21. С. 209-214.

63. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком, 2014. № 9. С. 150-151.

64. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.

65. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної

політики України від 31.03.1999 р. № 44. URL: <http://uazakon.com/document/spart60/inx60537.htm>.

66. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

67. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 99-105.

68. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

69. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». Економічні науки. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. С. 498-502.

70. Тимченко І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID 19. Економічний простір. 2021. № 169. С. 84-91.

71. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип.2. С. 512-518.

72. Управління персоналом: за ред. та наук. кер. к.е.н., проф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

73. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

74. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С. 225-228.

75. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 10. С. 293–298.

76. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. Банківська справа. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

77. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>

78. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

79. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

80. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

81. Юрчук Н.П. Мотивація персоналу в системі управління банку. «Агросвіт». № 9. 2018. С. 64-70.

82. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство <u>ТОВ «Пік-Центр»</u>		за ЄДРПОУ	
Територія <u>м. Київ</u>		за КОАТУУ	
Організаційно-правова		за КОПФГ	
форма господарювання <u>ТОВ</u>		230	
Вид економічної діяльності <u>Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого</u>		за КВЕД	
Середня кількість працівників, осіб		68.20	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 01004, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка, 6, оф. 22			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11,3	10,6
первісна вартість	1001	16,1	14,8
накопичена амортизація	1002	4,8	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	166,3	197,5
Основні засоби:	1010	2781,8	3575,8
первісна вартість	1011	4777,4	6459,3
знос	1012	1995,6	2883,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	126,7	126,7
Інші необоротні активи	1090	426,8	580,9
Усього за розділом I	1095	3512,9	4491,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6589,8	7061,7
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6510,5	5459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,4	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	487,1	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	226,5	347,6
Гроші та їх еквіваленти	1165	3225,5	4140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	17050,8	20227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	20563,7	24723,4

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1291,9
Додатковий капітал	1410	1961,3	1961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16274,3	20474,1
Неоплачений капітал	1425	100,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20078,4	24026,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	221,5	301,6
товари, роботи, послуги	1615	5,7	4,6
розрахунками з бюджетом	1620	150,8	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	21,3	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	55,4	103,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	30,6	34,9
Усього за розділом III	1695	485,3	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	20563,7	24723,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 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	2655,7	2165,3
Інші операційні доходи	2120	189,0	100,4
Інші доходи	2240	21,3	17,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2866,0	2283,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1646,5	1277,9
Інші операційні витрати	2180	513,4	346,9
Інші витрати	2270	24,3	20,9
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2184,2	1645,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	681,8	637,3
Податок на прибуток	2300	122,7	104,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	559,1	532,7

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)		
Фінансова звітність малого підприємства												
										КОДИ		
										Дата (рік, місяць, число)		
										2022	01	01
Підприємство		ТОВ «Пік-Центр»								за ЄДРПОУ		13691112
Територія		м. Київ								за КОАТУУ		8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ								за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності		Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого								за КВЕД		68.20
Середня кількість працівників, осіб												
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком												
Адреса, телефон Україна, 01004, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка, 6, оф. 22												
1. Баланс				Форма N 1-м		Код за ДКУД		1801006				
на 31 грудня 2021 р.												
Актив				Код рядка		На початок звітного року		На кінець звітного періоду				
1				2		3		4				
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи				1000		10,6		8,3				
первісна вартість				1001		14,8		14,8				
накопичена амортизація				1002		4,2		6,5				
Незавершені капітальні інвестиції				1005		197,5		123,1				
Основні засоби:				1010		3575,8		5419,8				
первісна вартість				1011		6459,3		8638,4				
знос				1012		2883,5		3218,6				
Довгострокові біологічні активи				1020								
Довгострокові фінансові інвестиції				1030		126,7		126,7				
Інші необоротні активи				1090		580,9		2006,3				
Усього за розділом I				1095		4491,5		7684,2				
II. Оборотні активи												
Запаси:				1100		7061,7		7388,1				
у тому числі готова продукція				1103								
Поточні біологічні активи				1110								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				1125		5459,5		5342,0				
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом				1135		9,6		18,3				
у тому числі з податку на прибуток				1136								
Інша поточна дебіторська заборгованість				1155		416,1		265,6				
Поточні фінансові інвестиції				1160		347,6		786,1				
Гроші та їх еквіваленти				1165		4140		4744,9				
Витрати майбутніх періодів				1170								
Інші оборотні активи				1190								
Усього за розділом II				1195		20227,3		21723,0				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				1200								
Баланс				1300		24723,4		29412,4				

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1008,4
Додатковий капітал	1410	1961,3	1961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20474,1	25150,5
Неоплачений капітал	1425	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24026,2	28549,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615	4,6	11,3
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24723,4	29412,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 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	3025,5	2655,7
Інші операційні доходи	2120	91,2	189,0
Інші доходи	2240	87,5	21,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3204,2	2866,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1735,9	1646,5
Інші операційні витрати	2180	552,1	513,4
Інші витрати	2270	4,1	24,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2292,1	2184,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	912,1	681,8
Податок на прибуток	2300	164,8	122,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	747,3	559,1

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1008,4	1008,4
Додатковий капітал	1410	1961,3	1961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25150,5	31622,6
Неоплачений капітал	1425	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28549,3	35021,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615	11,3	48,3
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29412,4	36097,7

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

		Форма N 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	3520,7	3025,5
Інші операційні доходи	2120	42,5	91,2
Інші доходи	2240	83,4	87,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3646,6	3204,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2391,6	1735,9
Інші операційні витрати	2180	654,7	552,1
Інші витрати	2270	9,4	4,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3055,7	2292,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	590,9	912,1
Податок на прибуток	2300	106,4	164,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	484,5	747,3