

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЬЧУК ЯРОСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ /

_____ бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Ковальчук Я.С. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність мотивації персоналу, систематизовано її основні типи, форми та методи; розглянуто зарубіжний досвід управління мотивацією працівників.

Проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Домінант-ВУД» та особливості управління персоналом на підприємстві; досліджено стан системи мотивації підприємства на основі соціологічного дослідження.

У третьому розділі сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Домінант-ВУД» та впровадження інновацій в процес заохочення працівників.

Ключові слова: трудовий колектив, мотивація, управління системою, форми та методи управління мотивацією, інновації, досвід.

72 с., 14 табл., 9 рис., 3 додатки, 25 джерел.

Kovalchuk Y.S. Improvement of employee motivation system. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) thesis, the essence of personnel motivation is studied, its main types, forms and methods are systematized; foreign experience in managing employee motivation is considered.

The main economic and financial indicators of the activities of LLC "Dominant-WOOD" and the features of personnel management at the enterprise are analyzed; the state of the enterprise's motivation system is studied based on sociological research.

The third section presents a set of organizational and practical proposals and recommendations for improving the personnel motivation system of Dominant-WOOD LLC and introducing innovations into the process of employee encouragement.

Keywords: labor collective, motivation, system management, forms and methods of motivation management, innovations, experience.

72 p., 14 tabl., 9 fig., 3 applications, bibliography: 25 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність мотивації та її типологія	7
1.2 Форми та методи мотивації персоналу підприємства	12
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення системи мотивації персоналу	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».....	24
2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».....	24
2.2 Дослідження особливостей управління персоналом підприємства	44
2.3 Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	53
3.2 Рекомендації щодо впровадження інновацій у систему мотивації персоналу підприємства.....	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	72
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах конкурентного бізнесу ефективна система мотивації персоналу стає ключовим фактором успіху підприємства, оскільки вона впливає на продуктивність та віддачу працівників. Актуальність дослідження полягає в тому, що удосконалення системи мотивації персоналу відображається на фінансових показниках підприємства, його репутації на ринку праці та загальному кліматі в колективі. Високопродуктивні ініціативні та кваліфіковані працівники є запорукою конкурентних переваг менеджменту підприємства, тому пошук дієвих інструментів мотивації персоналу постає важливим напрямом досліджень, що обумовлює практичну значущість та актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження особливостей системи мотивації персоналу підприємства та розробка пропозицій та рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети обумовлено виконанням наступних **завдань** дослідження:

- дослідити теоретико-організаційну сутність мотивації персоналу та її основні типи;

- визначити форми та методи мотивації персоналу підприємства;

- дослідити зарубіжний досвід та підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;

- провести комплексний аналіз ключових показників діяльності ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»;

- дослідити особливості системи управління персоналом та ефективності мотивації працівників;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу;

- сформулювати рекомендації щодо впровадження інновацій у систему мотивації персоналу ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».

Об'єктом дослідження є особливості та стан існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».

Предметом дослідження є принципи, методи, форми та підходи до управління мотивацією персоналу, що використовуються в практиці досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. В роботі використовуються наступні методи дослідження: узагальнення, порівняння, статистичний та економічний аналіз, соціологічне дослідження, метод аналізу і синтезу, а також системний підхід при побудові практичних рекомендацій з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі узагальнення теоретичного матеріалу та проведеного аналізу в роботі були розроблені конкретні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (3 грудня 2024 р., м. Вінниця).

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні науково-практичні результати дослідження: пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу; сформувані рекомендації щодо впровадження інновацій у систему мотивації персоналу ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 72 сторінках друкованого тексту, загальний обсяг роботи - 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність мотивації та її типологія

Основна діяльність людини це – праця, яка займає, як мінімум, третину дорослого життя. Різні етапи трудового життя людини охоплюють різні періоди її існування, такі як, вибір професії, навчання на робочому місці, передача трудового досвіду, користування професійною допомогою. Усім відомо, що будь-яка трудова діяльність для людини дуже важлива і завжди супроводжує нас по життю. Досягнення результату у роботі залежить не тільки від наших здібностей, інформації, навичок, а й за рахунок наявної мотивації особистості, а саме бажання працювати не просто так. Хороша мотивація допомагає нам вдало застосувати усі наші здібності та вивільнити потенціал, тоді як погана мотивація навпаки пригальмовує прояв здібностей і заважає досягненню цілей.[1]

В умовах ринкової економіки задля конкурентоспроможності повинна бути гарна якість управління, ефективне вирішення стратегічних питань розвитку висококваліфікованими фахівцями. Для економічного розвитку і вдалого функціонування підприємства у нашій країні, стає зрозумілим, що мотивація, заснована лише на грошових заохоченнях, відходить у минуле. Саме тому важливо мати знання та вдосконалювати існуючі моделі мотивації. Хоч ці моделі, розроблені на основі західної наукової парадигми, є класичними у розвитку теорії мотивації.

Будь-які соціальні структури, такі як компанії, соціальні установи або держави, на певному етапі свого розвитку стикаються з неминучою перешкодою, а саме зниженням продуктивності. Виробничий результат вже не може бути поліпшено ні кількісно, ні якісно. Поліпшення технологій та підвищення заробітної плати зазвичай не дають значного ефекту, оскільки ці заходи вичерпали свій потенціал на попередньому етапі. У цьому контексті важливим стає людський фактор, зокрема мотивація. Мотиваційні аспекти широко

застосовуються у провідних країнах світу. В Україні мотивація праці з'явилась відносно недавно, зокрема через демократизацію виробництва. Раніше це поняття використовувалося переважно в промисловій соціології, педагогіці та психології. Це зумовлено такими причинами, як відсутність бажання досліджувати економічними науками взаємозв'язок між соціологією, психологією, а також мотивацію в економічному контексті замінювали поняттям стимулювання. Такі спрощенні розуміння мотиваційного процесу зосереджувались на короткострокові цілі в економічному сегменті та швидке отримання прибутку. Це звичайно й негативно впливало на мотиваційну сферу працівників, не заохочували їх до саморозвитку і самовдосконалення, проте зараз ця система має великий потенціал для підвищення ефективності виробництва. [2]

Все, що здатне мотивувати людину, майже безграничне, адже багато, що оточує нас, створене суспільством у матеріальних чи духовній сферах, в кінцевому результаті діяльності людей, яких спонукали різноманітними способами мотивації до будь-якої діяльності. Одне з найпоширеніших визначень мотивації – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до дій та визначають її поведінку. Вона включає в себе процеси, що ініціюють, керують і підтримують цілеспрямовану діяльність. Мотивація пояснює, чому людина робить те, що робить, і що змушує її продовжувати виконувати певні завдання або діяльність.

Основні завдання мотивації можна розподілити:

1. Формування розуміння, тобто підвищення обізнаності кожного співробітника про суть і важливість мотивації в робочому процесі.
2. Навчання персоналу. Навчання персоналу та управлінського колективу на психологічній основі внутрішнього спілкування.
3. Демократичний підхід, тобто навчання кожного менеджера демократичним методом управління персоналу з використанням сучасних методів мотивації.[3]

Щоб вирішити ці проблеми, необхідно провести аналіз процесу мотивації в організації, аналіз індивідуальної та групової мотивації, аналіз змін мотивації людської діяльності при переході до ринкових відносин.

Щодо типології мотивації, в основному існує два типи, в залежності від мети і завдання (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення зовнішньої та внутрішньої мотивації.[4]

Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
Зовнішній вплив на людину викликає певні мотиви, які спонукають об'єкт мотивації виконувати певні дії, які дають бажаний результат. Для ефективності цього типу важливо добре розуміти, які мотиви можуть мотивувати людину до бажаної поведінки.	Основним завданням цього типу мотивації є формування певних мотиваційних структур особистості. До цього жанру відноситься педагогічна робота, що не залежить від конкретних дій і досягнень. Цей тип мотивації вимагає значних зусиль, знань і здібностей для її реалізації, але результат часто виходить за рамки першого типу мотивації.

Розібравшись, що таке зовнішня та внутрішня мотивація, наведемо розповсюджені приклади. До зовнішньої мотивації можемо віднести такі:

- Фінансові заохочення. Підвищення заробітної плати, бонуси за досягнення, премії за виконаний план.
- Матеріальні нагороди. Подарункові сертифікати, безкоштовні поїздки або квитки на події.
- Соціальні пільги. Додаткові дні відпустки, медичне страхування, абонементи до спортзалу.
- Кар'єрне просування. Підвищення на посаді, розширення обов'язків, нові проекти.

- Похвала та визнання. Публічне визнання досягнень, нагороди працівників місяця, подяки в колективі.
- Прикладами внутрішньої мотивації можуть бути:
- Саморозвиток. Бажання отримати нові знання, навички, вміння для особистого та професійного росту.
- Інтерес до роботи. Задоволення від самого процесу виконання завдань, інтерес до проектів та викликів.
- Почуття відповідальності. Відчуття важливості та значимості своєї роботи для компанії.
- Особисті цінності. Робота, що відповідає внутрішнім переконанням та моральним принципам людини.
- Прагнення до досягнень. Внутрішнє бажання досягти високих результатів, перевершити свої попередні досягнення, стати кращим у своїй сфері. [5]

Провідні організації світу прагнуть об'єднати обидва типи на практиці, щоб вони мали змогу ефективніше керувати своїми працівниками, щоб можна було розвивати зовнішню та внутрішню мотивацію.

Стимули відіграють важливу роль у мотивації бізнесу. Стимуляція – це особливий зовнішній фактор, який діє як важіль і стимулює певні людські мотиви. Вони не можуть самотійно провокувати певні дії, а скоріше діють як каталізатор активності працівників і напрямок цієї діяльності ефективно тільки в тому випадку, якщо внутрішній мотиваційний механізм індивіда здатний викликати у людини відповідну реакцію. Процес застосування різних стимулів для мотивації людей називають стимуляцією. Стимуляція може приймати різні форми. Одна з найбільш поширених в управлінні є грошові стимули. Однак важливо враховувати контекст, в якому надаються фінансові стимули, і уникати переоцінки їх можливостей. У людини складна і неоднозначна система потреб, інтересів, пріоритетів і цілей.

Системи управління не можуть ефективно функціонувати без розробки ефективної моделі мотивації, оскільки як окремі особи, так і команди без мотивації будуть повільні і виконувати свою роботу не якісно. Еволюція

застосування різних моделей мотивації виявила як позитивні, так і негативні аспекти. Це природний процес, тому що в теорії і практиці менеджменту не існує ідеальної моделі стимулювання, що відповідає всі вимогам. Сучасні моделі мотивації значно відрізняються за своєю спрямованістю і ефективністю. Вивчення мотиваційної моделі не дає зрозуміти, що з психологічної точки зору людина правильно визначає мотивацію для своєї роботи. Вивчення поведінки людини в процесі роботи дає лише загальний опис мотивації, але навіть ці знання дозволяють розробити практичну модель мотивації до конкретної роботи.

Слід зазначити, що мотивація працівників має на меті забезпечити єдність інтересів між працівниками та роботодавцями для досягнення спільної цілі, це можливо шляхом керування трудовою мотивацією, використанням різних форм заохочення та оцінки праці, нормуванням і тарифікацією виробничого процесу, запровадженням ефективної системи оплати праці тощо. Методи мотивування найманих працівників не можуть бути завжди однакові та розроблені лише раз, це постійний процес удосконалення, вивчення та впровадження інновацій у систему мотивації персоналу та відповідність зовнішнім умовам і цілям організації.[6]

Ефективність мотиваційної системи залежить від багатьох факторів, які є на підприємстві. Багато з цих мотивів носять випадковий характер. Щоб мотиваційна система підприємства працювала ефективно, необхідно створити всі необхідні організаційні та економічні умови, які можуть бути досягнуті шляхом вивчення характеру мотиваційних факторів і ступеня їх впливу. Щоб дослідити припущення, що ступінь впливу одного і того ж мотиваційного фактору змінюється залежно від заробітної плати працівників виділяють інші фактори впливу на мотивацію підлеглих. Найпоширеніші фактори мотивації персоналу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори мотивації персоналу підприємства[7]

Фактори	Сутність факторів мотивації
Висока заробітна плата	Потреба у високому заробітку, матеріальних нагородах, пільг та премій.
Фізичні потреби умов праці	Потреба у комфортному середовищі праці та гідних умов праці.
Чіткі умови праці	Потреба у чітко структурованій роботі, чітко встановленні правила та терміни виконання.
Соціальний фактор	Потреба у спілкуванні та тісних стосунках з колегами.
Гарні взаємовідносини	Потреба у формуванні стійких та довгострокових відносин з колегами.
Визнання	Потреба у цінуванні колективу.
Прагнення до досягнень	Потреба у складних цілях да досягнення їх.
Впливовість	Потреба у керуванні іншими, прагнення до конкурентності.
Різноманітність	Потреба у постійних змінах, бажання змінюватись та пристосовуватись до змін.
Креативність	Бажання генерувати ідеї та бути постійно думаючим працівником.
Самовдосконалення	Потреба у розвитку та самовдосконаленні.
Цікава робота	Потреба у суспільно-корисній роботі

Ефективне управління персоналом і, отже, можливість подальшого розвитку бізнесу багато в чому залежить від відповідної системи мотивації. Зараз існує кілька моделей мотивації, і перед підприємством стоїть завдання вибрати модель, яка найкращим чином відповідає його деталям і умовам праці. У той же час існують певні закономірності в моделюванні мотиваційних процесів, які характерні для всіх бізнес-структур.

Проблемою моделювання мотиваційного процесу займаються багато вітчизняних і зарубіжних вчених, проте сучасна практика вимагає більш системного і цілеспрямованого підходу до виявлення елементів мотиваційної системи. Це можна зробити, розробивши і впровадивши модель мотиваційного

процесу, яка не тільки прискорює впровадження управлінських рішень для мотивації співробітників, але і сприяє ефективності створеної системи мотивації. Такий інструмент можна використовувати як мотиваційний профіль для вивчення мотиваційних факторів біосоціального характеру. Цей профіль визначається шляхом визначення ставлення співробітників до різних мотиваційних факторів.[8]

1.2 Форми та методи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу підприємства – це сукупність чинників, які спонукають людину до ефективної праці, досягнення поставлених завдань, організаційних цілей і розвитку компанії загалом. Мотивація персоналу включає в себе низку психологічних, соціальних, економічних факторів.[9]

Внутрішня мотивація пов'язана з особистими інтересами індивіда від роботи. Цим може слугувати цікава і значуща робота, можливість розвивати особисті навички чи досягати великих цілей. Зовнішня мотивація навпаки, включає в себе матеріальні та соціальні винагороди, такі як премії, бонуси, заробітна плата, кар'єрний ріст та визнання серед колег і керівництва.

Мотивація персоналу підприємства не є універсальною для усіх. Різні люди мають різні потреби та стимули. Деяким достатньо підвищення зарплати, інші стимулюються професійним розвитком в компанії.[10]

Лідери відіграють ключову роль у створенні мотиваційного середовища. Вони повинні розуміти та аналізувати своїх підлеглих, забезпечувати чіткі цілі та зворотній зв'язок, а також бути справедливими та підтримувати своїх підлеглих.

Культура підприємства може сильно впливати на мотивацію. Сприятлива та позитивна атмосфера, можливість для командної роботи, відкритість та довіра сприяють підвищенні мотивації та залучення колег.

Існують різні теорії, що пояснюють, що таке мотивація. Наприклад найвідоміша, теорія потреб Абрахама Маслоу, яка описує ієрархію потреб. Інші теорії більш детально розглянемо в таблиці 1.3.

Мотивація працівників має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та загальний моральний дух колективу. Вона також зменшує плинність кадрів і підвищує задоволеність працівників. Успішна мотивація призводить до створення продуктивного та позитивного робочого середовища, що в свою чергу, дозволяє компанії досягти своїх стратегічних цілей.[10]

Таблиця 1.3 – Зміст теорій мотивації персоналу підприємства.[10]

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації
Піраміда потреб Абрахама Маслоу	Маслоу запропонував, що людські потреби можна впорядкувати в ієрархічну піраміду. Люди рухаються по ній, задовольняючи спочатку базові потреби, а потім переходять до більш високих. Серед яких фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі, потреби в самореалізації.
Двухфакторна модель Ф. Герцберга	Двухфакторна модель мотивації Фредеріка Герцберга, відома як теорія гігієни і мотивації, розділяє фактори, що впливають на задоволення працівників, на дві категорії. Модель Герцберга стверджує, що для підвищення мотивації працівників необхідно не лише усунути фактори гігієни, але й активно впроваджувати мотиваційні елементи для стимулювання продуктивності та задоволення.
Теорія «Х» Д. МакГрегора	Головний фактор – матеріальна залежність працівників. Щоб отримати гарний результат від працівника, потрібно стимулювати їх в грошовій формі
Теорія «У»	Усі працівники мають потенціал, тому потрібно створити середовище для реалізації цього потенціалу.
Теорія «Z» У. Оучі	Працівники, впевнені у своєму майбутньому, у своєму добробуті тому і більш лояльні до підприємства і готові працювати на всі 100%.

Незважаючи на перевірені та ефективні програми мотивації працівників, багато керівників підприємства стикаються з низкою проблем. Сучасні менеджери повинні вміло підходити до стимулювання працівників, щоб досягти високої продуктивності за мінімальних витрат.

Мотиваційні системи повинні відповідати основним потребам команди та бути гнучкими до мінливих обставин. Важливо також виділяти кошти на корпоративні свята, адже такі заходи сприяють згуртованості колективу, підвищенню корпоративного духу та покращенню стосунків між колегами.

Щодо нематеріальної мотивації, їх існує набагато більше. До них відносять наступні:

Похвала від керівництва. Коли керівництво визнає успіхи підлеглих, а не лише помилки, то працівники прагнуть продовжувати працювати за високими стандартами. Ось чому багато підприємств досі використовують дошки пошани для відзначення сумлінних працівників.

Кар'єрний ріст. Перспектива просування по службі в разі хорошої роботи мотивує працівників робити свою роботу старанніше. Однак важливо не перегинати палицю, щоб уникнути внутрішньої конкуренції, яка підриває командну роботу.

Професійний розвиток за рахунок компанії. Навчання та розвиток професійних навичок можуть підвищити рівень знань працівників і стати важливим стимулом для кращої роботи.

Створення дружньої і теплої атмосфери. Відсутність згуртованості в команді негативно впливає на продуктивність, тоді як дружні колективи здатні ефективно вирішувати складні завдання.

Формування іміджу компанії. Підприємство, яке користується популярністю на ринку, не тільки приваблює клієнтів, але й робить працю в ній справою честі та сильним мотиватором для співробітників.

Організація спільного дозвілля. Командна робота включає в себе не лише професійну діяльність, але й дозвілля. Спільні виїзди на природу, участь спортивних змагань, культурні заходи. Як наслідок кожен працівник починає

більше поважати своє робоче місце. Ця мотивація заснована на принципі, що добре відпочили люди працюють краще.

Можливість зворотного зв'язку. Це важливий мотиваційний фактор, коли працівники розуміють, що їхні думки та ідеї важливі для керівництва. Якщо працівники знають, що їхні пропозиції щодо вдосконалення беруться до уваги, ця така позиція позитивно впливає на загальний організаційний клімат.[11]

Методи мотивації працівників розробляються з метою підвищення якості роботи працівників. Існує ціла низка інноваційних способів підвищення продуктивності. Всі ці методи можна розділити на три великі категорії:

1. Персональна мотивація – спрямована на окремого індивіда.
2. Морально-психологічна мотивація – фокусується на задоволенні основних внутрішніх потреб працівників.
3. Організаційна мотивація – допомагає створити систему заохочення для всіх працівників організації. [12]

Проаналізувавши низку теоретичних і практичних джерел та досліджень, було виявлено, що індивідуальні способи мотивації персоналу можуть набувати таких форм:

- Спільне святкування важливих подій у житті колег.
- Призначення однієї особи по черзі відповідальною за неформальні або внутрішньо корпоративні заходи.
- Створення кімнат для психологічного комфорту та відпочинку персоналу.
- Донесення до колективу особистих досягнень кожного працівника.
- Організувати різноманітні конкурси. [13]

Морально-психологічні методи сприяють професійному розвитку співробітників і підвищують їхню продуктивність. Соціальна діагностика працівника. Цей процес допомагає виявити основні соціальні проблеми працівників, вирішення яких може позитивно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Організація тренінгів та конкурсів для виявлення лідерських

талантів та підтримки їх розвитку. Створення особливої атмосфери на робочому місці. Це може включати кольорову гаму офісу, музику в перервах та можливості для творчості в повсякденній діяльності.

Для морального заохочення включають, похвалу працівників перед колегами, слова особистої вдячності від керівника. Організаційні методи мотивації сприяють систематизації організаційної роботи і включають, організацію загальнокомандних зборів та сесій з планування, інформування працівників про цілі компанії та надання їм можливості висловити свою думку допомагає залучити всіх працівників до досягнень спільних цілей.

Менеджмент включає в себе:

- Підготовка переліків посадових обов'язків працівників.
- Вивчення нормативної бази організації.
- Розробка етичного кодексу для співробітників.
- Встановлення культурних норм у спілкуванні з клієнтами та колегами.
- Розробка системи заохочення і покарань, що застосовується до всіх співробітників компанії.

Такі методи часто використовуються в організаціях, де більшість працівників потребують постійного контролю і де керівництво віддає перевагу поєднанню заохочень і санкцій. З іншого боку, чітке розуміння своїх обов'язків і можливих наслідків їх невиконання є важливим аспектом ефективного функціонування будь-якої компанії.[14]

Грейдерування – це сучасний спосіб підвищення ефективності роботи співробітників. Цей метод мотивації допомагає вибудувати ієрархію відповідно до цінності співробітників для компанії, на основі якої будується система винагороди. Критеріями оцінки є кваліфікація, освіта, відповідальність, старанність і продуктивність. Серед методів мотивації працівників особливо ефективними є нестандартні підходи. Такі методи не потребують значних фінансових витрат і базується на творчому підході до організації праці. [15]

Нижче наведені приклади нестандартних рішень для мотивації персоналу:

- Покарання в поєднанні з гумором. Замість того, щоб зменшувати премії або штрафувати ледачих працівників, можна присвоювати їм жартівливі звання, наприклад «ледачий відділ» або «черепаша місяця». Такі звання можуть заохочувати працівників до підвищення якості своєї роботи.
- Ігрові кімнати. Надання простору для ігор та розваг довело свою ефективність у багатьох міжнародних компаніях і може допомогти зменшує стрес, підвищити продуктивність та покращати атмосферу в офісі.
- Турбота про членів сім'ї. Організації вечірок наприкінці року, подарунки дітям співробітників та знижки на сімейні свята співробітників.
- Додаткові відпустки. Надання додаткових відпусток є чудовою альтернативою грошовим преміям.
- Метод аналогії. Ця техніка, яка з'явилася під час економічної кризи, базується на психологічних особливостях людей та несвідомому наслідуванні. Коли керівники показують приклади і якісно виконують роботу, їхні підлеглі мотивовані виконувати свої обов'язки краще.
- Як додатковий стимул, може бути нагороджений квитками в кіно або картками в більярд. [15]

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення системи мотивації персоналу

Мотивація персоналу завжди була темою, яка викликала великий інтерес у світовій практиці з точки зору її вирішення. Тому при розробці систем мотивації праці на підприємствах корисно враховувати накопичений світовий досвід. Серед різних моделей систем мотивації в ринковій економіці розвинених індустріальних країн найбільш типовими є моделі Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції.

Японська модель мотивації праці характеризується тим, що зростання продуктивності праці відбувається швидше, ніж зростання рівня життя, в тому числі заробітної плати. З метою заохочення підприємницької діяльності держава не вживає жорстких заходів щодо контролю за майновою ієрархією суспільства. Така модель можлива лише там, де існує високий рівень національної свідомості серед членів суспільства, де інтереси держави мають пріоритети над інтересами особистості, а громадяни готові йти на матеріальні жертви заради загального добробуту.

Система стимулювання бізнесу в Японії набагато гнучкіша, ніж в інших промислово розвинених країнах. Традиційно до уваги беруться три фактори, такі як, професійні навички, вік і стаж роботи. Заробітна плата робітників, технічного персоналу, менеджерів нижчої та середньої ланки визначається структурою заробітної плати, яка визначає частку умовних постійних працівників на основі трьох критеріїв, а саме віку, стажу, кваліфікації і визначається за категоріями та розрядами.

Більшість японських компаній використовують комбіновану систему мотивації, яка поєднує елементи традиційної класифікації працівників та сучасної класифікації працівників. У такій системі оплата праці визначається відповідно до чотирьох факторів: віку, стажу роботи, професійного рівня та результатів роботи. Вік і стаж роботи складають основу традиційної персональної ставки, тоді як професійний рівень і результати роботи формують трудову ставку, відомо як «кваліфікаційна ставка».

Таким чином, застосування тарифних ставок унеможливорює автоматичне підвищення заробітної плати без урахування кваліфікації працівника та його внеску в трудовий колектив, що безпосередньо пов'язано з продуктивністю праці, оскільки підвищує мотивацію до роботи. [16]

Американська модель. Ця модель орієнтована на заохочення підприємницької діяльності та збагачення найактивніших верств населення. Вона базується на соціокультурних особливостях країни, таких як акцент на індивідуальних досягненнях і високому рівні економічного добробуту.

Однією з найпоширеніших форм оплати праці в США сьогодні є система, що поєднує елементи відрядної та погодинної оплати праці. У цій системі денний заробіток працівника визначається шляхом множення погодинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не може досягти порогового рівня денної заробітної плати в натуральній формі, він продовжує працювати доти, доки цей поріг не буде досягнутий. На думку американських економістів, премії не виплачуються, оскільки сума премії вже включена до вищої заробітної плати працівника. Основною перевагою цієї системи є простота розрахунку заробітної плати та планування витрат на оплату праці. Однак багато компаній у США та інших країнах вважають за краще використовувати комбіновану систему оплати праці та преміювання.

Колективні схеми преміювання широко використовуються в США. У системі Скенлона, наприклад, співвідношення заробітної плати до загальних чистих виробничих витрат заздалегідь визначаються між керівництвом і підлеглими. Якщо компанія досягає економії прибутку і заробітної плати за рахунок підвищення продуктивності, створюється преміальний фонд. Цей фонд розподіляється наступним чином: 25 відсотків – на премії керівництву і 75 відсотків – на премії працівникам. Премії виплачуються щомісяця на основі результатів роботи за попередній місяць та внеску працівника по відношенню до базової заробітної плати. Наприкінці року резерви розподіляються між колегами. Використовуючи цю систему, деякі компанії США підвищили продуктивність праці на тому ж обладнанні на 16%, скоротили плинність кадрів з 36% до 2.6% і вдвічі зменшили кількість порушень трудової дисципліни. [17]

Французька модель стимулювання праці характеризується широким спектром економічних інструментів, таких як стратегічне планування, заохочення конкуренції та гнучке оподаткування. Найважливішою особливістю моделі є інтеграція стратегічного планування в ринковий механізм. Французька модель базується на конкуренції, яка має безпосередній вплив на якість продукції, задоволення потреб споживачів у товарах і послугах та зниження виробничих витрат.

У французькій політиці оплати праці існують дві основні тенденції: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. У більшості великих компаній індекс споживчих цін враховується при встановленні заробітної плати і відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації заробітної плати застосовується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня мобільності працівників.

У Франції існує три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Мінімальна заробітна плата та діапазони заробітної плати встановлюються для кожної посади на основі колективних договорів. Працівники оцінюються відповідно до їхніх посадових інструкцій, а не в порівнянні з іншими працівниками. Критеріями оцінки є кількість і якість роботи та участь у соціальному житті підприємства.
2. Винагорода поділяється на фіксовану частину, що залежить від посади та робочого місця, і змінну частину, що відображає результати роботи. Крім того, виплачуються премії за якість роботи та сумлінність. Співробітники беруть активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комітетів.
3. Компанії персоналізують винагороду, наприклад, через участь у прибутках, продаж власних акцій працівникам та виплату бонусів.[18]

Німецька модель мотивації праці фокусується на індивідуумі як вільній людині, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Економічна свобода тут означає визнання інтересів суспільства та знаходження свого місця в системі виробництва і споживання. Однак не всі громадяни можуть працювати відповідно до вимог ринку. Німецьку ринкову економіку називають соціальною, оскільки держава створює умови для всіх громадян, бореться з несправедливістю і захищає вразливі групи населення, такі як безробітні, хворі, люди похилого віку та діти.

Соціальна справедливість і солідарність є важливими елементами суспільного консенсусу. Західні дослідники вважають гармонійне поєднання стимулів до праці та соціального забезпечення однією з найефективніших моделей в історії економічної теорії. Ця модель забезпечує як економічний добробут, так і соціальний захист в рівній мірі.[19]

Шведська модель мотивації праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш заможних верств населення. З 1950-х років шведські профспілки активно впроваджують політику солідарної заробітної плати під час колективних переговорів. Ця політика базується на принципах рівної оплати за рівну працю та рівної оплати за рівну працю. Ця політика базується на принципах рівної оплати за рівну працю та скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою.

Політика солідарної заробітної плати має кілька цілей. По-перше, вона заохочує постійне оновлення виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки та ринкової конкуренції. Важливим принципом є рівна оплата за рівну працю, тобто працівники з однаковою кваліфікацією, які виконують схожі завдання, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів діяльності підприємства. Наприклад, якщо в галузі є 10 підприємств, три високоприбуткових, п'ять середніх і два збиткових, всі працівники отримують однакову середню заробітну плату, визначену в галузевій угоді.

Профспілки не дозволяють керівництву менш прибуткових підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого рівня, що змушує підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємства. Таким чином, солідарна заробітна плата сприяє підвищенню прибутковості підприємств.

Іншою особливістю є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Система солідарної заробітної плати допомагає вирівнювати доходи, підвищуючи заробітну плату низькооплачуваним категоріям і знижуючи заробітну плату високооплачуваним категоріям. Крім того, профспілки часто намагаються включити в переговори

спеціальні пункти про прискорення підвищення заробітної плати для працівників нижчих тарифних категорій. Це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованих працівників як у матеріальному, так і в інтелектуальному виробництві.[20]

Додатково розглянемо моделі політики оплати та мотивації персоналу на підприємствах у розвинених країнах світу.

У США різні варіанти погодинної системи оплати праці зі стандартизованими завданнями, що доповнюються різними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці. Збільшення доходу більше не залежить від виробітку, а від підвищення кваліфікації та освоєння нових професій.

У Франції широкий спектр економічних інструментів, включаючи стратегічне планування, заохочення конкуренції та гнучке оподаткування. Шкала заробітної плати, що відповідає прожитковому мінімуму, та індивідуалізація винагороди. Методи оцінки роботи, які часто є багатогранними і включають такі критерії, як бальна система оцінки результатів діяльності працівників, є потужними стимулами для підвищення якості та ефективності роботи. Вони також допомагають коригувати шкалу заробітної плати та надають працівникам інформацію про фінансовий стан компанії.

У Великобританії існує два типи планів винагород, пов'язаної з прибутком: грошові виплати та виплати акціями. Крім того, можуть бути прийняті плани змінної винагороди, які повністю залежать від прибутковості підприємства.

У Швеції модель стимулювання працівників характеризується позитивною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш заможних верств населення. Шведські профспілки гарантують, що керівництво компанії з низьким рівнем прибутку не знижуватиме заробітну плату нижче обумовленого рівня.

У Німеччині в основі моделі трудової етики лежить людина як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством.

Німецька ринкова економіка визначається як соціальна, оскільки держава створює умови для всіх громадян, бореться з несправедливістю та захищає соціально вразливі верстви населення, такі як безробітні, хворі, люди похилого віку та діти. Соціальна справедливість і солідарність – ключ до суспільного примирення. Ця модель забезпечує як економічне процвітання, так і соціальні гарантії. [16,17,18,19,20]



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»

2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»

Домінант ВУД - компанія, що займається будівництвом дерев'яних будинків, котеджів, лазень, альтанок, церков, культових споруд та інших дерев'яних будівель. Загальна характеристика організації представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Домінант-ВУД»

Найменування	Опис
Повна назва організації	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІНАНТ-WOOD»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна власність
Рік створення	2002 рік
Директор	Сіроватський Р.Я.
Юридична адреса	12240, Житомирська обл., Житомирський район, село Зарічани, Вулиця Лісова, будинок 1
E-mail	allaf738@gmail.com
Веб-сторінка	https://dominant-wood.com.ua/
Код ЄДРПОУ	40403287
Телефон	+38 097 012-38-52; +38 063 499-91-00
Індивідуальний податковий номер	404032806089
Галузь	Будівництво (будівельно-монтажні та проектні роботи, виробництво та реалізація будівельних матеріалів)
Основний вид діяльності	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів (основний)
Чисельність працюючих	14

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Постійний технологічний розвиток «Домінанта» та вдосконалення виробничих потужностей дозволили компанії збільшити потужності з переробки деревини. Компанією керують брати Михайло та Роман Сіроватські, які

забезпечують безперебійну роботу робочих механізмів та їх вдосконалення в кожній деталі. Бізнес базується на базових сімейних цінностях.

Місія компанії «Домінант ВУД» - покращення якості життя, здоров'я та екологічного комфорту всіх власників будинків, які вона будує.

Будівництво дерев'яних будинків за сучасними технологіями - основний напрямок діяльності компанії «Домінант ВУД». За роки роботи компанія реалізувала житлові проекти в Україні та за кордоном, частина з яких представлена на сайті.

ТОВ «Домінант ВУД» створює велику базу даних в розробці типових проектів житлових будинків, проектів приватних житлових будинків, дерев'яних будинків, альтанок, лазень, котеджів та інших проектів дерев'яних будівель. При створенні нового проекту розробники завжди враховують вимоги замовника. Проекти житлових будинків розробляються кваліфікованими фахівцями. Готові ескізи дають загальне уявлення про те, як буде оформлений інтер'єр. Також є можливість переставити кімнати, змінити загальне планування і адаптувати дизайн будинку, лазні та альтанки точно під вимоги замовника.

Компанія також виробляє садові меблі, паливні палети, профільовані вироби (Pagona) та термодереви́ну. Dominant Wood розвиває свої бізнес-напрямки. Домінант ВУД займає лідируючі позиції в секторі будівництва дерев'яних будинків в Україні, що є основним видом діяльності компанії. Вона також має представництва за кордоном [21].

Компанія постійно розвивається і вдосконалює будівництво дерев'яних будинків, використовуючи новітні технології. Важливо відзначити, що компанія займається не тільки будівництвом будинків, а й будівництвом дерев'яних церков і каплиць. Кожен проект православного храму відповідає духовним традиціям і цінностям православної культури і виражає доктрини і догматичні норми церкви.

Схема операційної системи ТОВ «Домінант-ВУД» зображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 — Схема операційної системи ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором на основі[21]

Вхідними ресурсами є праця, капітал, інформація, матеріали та сировина - деревина. Вони надходять до системи переробки, а на виході отримують лісопродукцію, дерев'яні конструкції та/або будівельні послуги.

Переробна підсистема складається з операторів верстатів, виробників циліндрів, бригад збирачів та робітників, які здійснюють виробничу діяльність, що перетворює вхідні ресурси у вихідні результати. Уся трансформація ресурсів у переробній підсистемі здійснюється точно відповідно до використовуваної технології. Під технологією зазвичай розуміють сукупність навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та ноу-хау, необхідних для виробництва лісоматеріалів, будівництва дерев'яних споруд та/або надання будівельних послуг.

Наразі ТОВ «Домінант ВУД» має наступних партнерів [22]:

- ЗАТ «ДЕКО» - провідний роздрібний продавець високоякісних імпорتنих лаків, фарб, консервантів, ґрунтовок, шпаклівок для всіх видів внутрішнього та зовнішнього облицювання та інших матеріалів;

- ТОВ «Мідеро» - торгова марка меблевих плит та виробів з них. Компанія має власну лінію з виробництва меблевого щита. Високоміцна деревина сосни зі

з'єднаннями має високу стійкість до деформацій, спричинених змінами вологості та температури. Цей матеріал в першу чергу використовується для виробництва надійних і довговічних меблів;

- ПП «Люкс Дизайн» - рекламно-виробнича компанія, яка виготовляє всі види зовнішньої реклами, поліграфію, навісні вентилязовані фасади, елементи декору та дизайнерські послуги за доступними цінами. Дизайнерські послуги Lux Design допомагають правильно візуалізувати ідеї;

- Основним напрямком діяльності партнера ТОВ «Ліга Інструмент» є продаж електричного, бензинового та акумуляторного інструменту від провідних світових виробників. Всі інструменти, представлені в магазині, належать відомим світовим брендам: DeWalt, Makita, Metabo, Stanley, Sadko, Intertool, Karcher, Husqvarna, Mega, Техніка монтажу, Кентавр Liga Instrument, LaserLine Не можна заперечувати, що Ліга Інструмент пропонує найширший асортимент професійного електроінструменту в районі Житнього млина;

- Арт-Бастіон виготовляє художні ковані вироби будь-якої складності з високоякісної нержавіючої сталі, в тому числі балконні перила, ворота, огорожі, сходи, навіси, двері, ковані меблі, підлогові покриття та модульні конструкції. «Арт Бастіон» використовує сучасні методи фарбування та патинування, щоб додати витонченості та досконалості своїм художнім кованим виробам.

ТОВ «Домінант ВУД» також тісно співпрацює з компанією Grand Respect, яка прагне створити більш екологічне середовище в Грузії. Ця компанія є амбасадором у Грузії, а її основною діяльністю є будівництво екологічно чистих дерев'яних будинків.

Організаційна структура ТОВ «Домінант ВУД» є лінійною (рис. 1.2).

Переваги такої лінійної структури полягають у наступному:

- відкритість та легкість взаємодії; та
- гарантований контроль і дисципліна;
- оперативність у прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- економічна ефективність у невеликих організаціях.

Недоліками цього типу структури є

- потреба в узагальнених кваліфікованих менеджерах;
- Обмеження ініціативи працівників нижчого рівня;
- Перевантаження вищого керівництва;
- Потенціал для надмірного збільшення управлінської організації.



Рисунок 2.2 — Організаційна структура управління ТОВ «Домінант-ВУД»
Джерело: розроблено автором на основі [22]

Основні обов'язки керівників. Здійснює керівництво виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства і несе відповідальність за результати прийнятих рішень, збереження і ефективне використання майна підприємства та фінансово-економічні наслідки його діяльності; забезпечує виконання підприємством усіх своїх зобов'язань перед державним та місцевими бюджетами, соціальними фондами, що не входять до державного бюджету, постачальниками та замовниками; організовує виробничо-господарську діяльність підприємств на основі застосування обґрунтованих методів планування, вивчення нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, кон'юнктури ринку і передового досвіду з метою підвищення технічного рівня і якості продукції, що випускається, економічної ефективності виробництва, раціонального використання виробничих резервів і споживання всіх видів ресурсів; можуть у межах наданих їм прав вирішувати питання, пов'язані з фінансово-економічною,

виробничо-господарською та оперативною діяльністю підприємства, а також делегувати окремі організаційно-господарські функції іншим органам; та дотримуватися законодавства та активно використовувати правові інструменти для вдосконалення управління та функціонування в ринкових умовах, дотримання договірної та фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудових відносин; захищати майнові інтереси компанії в судах, органах державної влади та управління.

Заплановані кадрові потреби На даний момент ТОВ «Домінант ВУД» не має великої потреби в персоналі. Наразі компанія лише шукає фахівця на посаду бухгалтера, оскільки працівник, який обіймав цю посаду, звільнився за станом здоров'я.

Підбір, відбір та працевлаштування Процес підбору персоналу передбачає знайомство з кандидатами, збір та обробку інформації про них, оцінку їхньої кваліфікації, складання достовірного «портрету» та порівняння їхньої реальної кваліфікації з вимогами до посади.

Процес відбору відбувається в кілька етапів. Попередній етап відбору передбачає первинне виявлення кандидатів, які можуть виконувати необхідні завдання. Коло претендентів максимально звужується і створюється попередня підготовка, на основі якої в подальшому будуть проводитися більш поглиблені дослідження (анкетування, аналіз резюме, характеристик і рекомендацій).

Потім проводиться найбільш універсальний метод оцінки персоналу - кадрове інтерв'ю. Обстановка, в якій проходить співбесіда, повинна відповідати середовищу, в якому людина буде працювати в майбутньому, щоб забезпечити сумісність з майбутніми колегами. Співбесіди можуть проводитися як один на один, так і з кількома людьми.

Мотивація персоналу ТОВ «Домінант ВУД» мотивує своїх працівників через матеріальні можливості та кар'єрний розвиток. Спеціальні заохочення включають премії, підвищення заробітної плати, додаткові грошові виплати на свята та події (наприклад, Новий рік, дні народження, одруження, народження дитини) та подвійну оплату за години, відпрацьовані у святкові дні. Компанія

також щороку святкує «День будівельника» і нагороджує працівників преміями за їхні досягнення протягом року.

Функції управління будівельною компанією можна розділити на складові:

1. моніторинг внутрішнього аудиту
2. перевірка фінансової та управлінської інформації
3. перевірка операційної діяльності
4. перевірка дотримання законодавчої та нормативної бази; та
5. управління ризиками.

Найважливішим завданням керівництва будівельної компанії є визначення стану організації та пошук найкращих управлінських рішень для забезпечення стійкості та розвитку виробничої системи. Рішення ґрунтуються на чотирьох елементах: наука, технологія, мистецтво та емпіризм.

Процес прийняття управлінських рішень зазвичай складається з декількох етапів: розробка і постановка цілей; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішення; можливість оцінити альтернативи; вибір і формулювання остаточного рішення; прийняття рішення; доведення рішення до вищого керівництва; виконання рішення; моніторинг виконання рішення.

Прийняття оптимальних управлінських рішень вимагає всебічного вивчення процесів і питань, пов'язаних з виробництвом, операціями, фінансами, маркетингом та іншими видами діяльності, спрямованими на забезпечення стратегічних цілей компанії, отримання прибутку, економії людських, фінансових і матеріальних ресурсів та отримання прибутку.

Ефективне прийняття рішень відповідає вимогам законодавства. Необхідність прийняття управлінських рішень виникає в діяльності кожного керівника при визначенні цілей та напрямів роботи. Одним із показників ефективності управлінської діяльності є вміння приймати найбільш доцільні та правильні рішення.

Прийняття управлінських рішень ґрунтується на об'єктивних законах і моделях суспільного розвитку. З іншого боку, прийняття управлінських рішень

значною мірою залежить від різних суб'єктивних чинників, таких як логіка прийняття рішень, якість ситуаційного обґрунтування, структуризація завдань і проблем, культура управління на даному рівні, механізми реалізації рішень і виконавська дисципліна в організації.

Раціональні методи прийняття та реалізації управлінських рішень включають етапи підготовки, прийняття та виконання рішень.

ТОВ «Домінант ВУД» дотримується наступних принципів при управлінні виконанням управлінських рішень для забезпечення ефективної діяльності:

- Обмеження кількості цілей, на яких необхідно зосередитися;
- Наявність зв'язків між цілями.
- Основою для прийняття рішень є обрана стратегія;
- Управлінські рішення сумісні з існуючою організаційною структурою підприємства;
- Розробка критеріїв для аналізу результатів;
- можливість командної роботи.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень - це процес вирішення конкретної ситуації, що виникає на підприємстві.

Основним завданням організації виробництва в будівництві є вибір і реалізація на науковій основі найкращих управлінських рішень на всіх стадіях виробничого процесу (планування, проектування, здійснення операційного циклу, освоєння введених в експлуатацію виробничих потужностей і об'єктів будівництва). Для досягнення цих завдань необхідно мінімізувати витрати всіх ресурсів - матеріально-технічних, трудових і фінансових - при досягненні максимальних економічних результатів і високої якості вітчизняного будівельного продукту.

Головною відмінністю та особливістю управління будівельним сектором є те, що, на відміну від інших секторів національної економіки, його продукція є локально фіксованою та немобільною. Другою особливістю управління будівельним сектором є врахування тривалості виробничого циклу. Це призводить до необхідності прийняття швидких управлінських рішень, оскільки

великі обсяги оборотних коштів, що інвестуються в будівництво, вимагають довгострокового, оперативного планування, тісно пов'язаного з діяльністю інших галузей економіки.

ТОВ «Домінант ВУД» як об'єкт управління має наступні характеристики:

1. непередбачені обставини технічного характеру: механічні, механічні або транспортні поломки, збої в обслуговуванні, неякісні будівельні матеріали або продукція, яка не може бути використана за призначенням, зміна проектних рішень під час будівництва тощо.

2. випадкові фактори технічного характеру: усунення дефектів, непередбачене виконання робіт, зміна технології виконання робіт у зв'язку із заміною матеріалів тощо

3. фактори організаційної нестабільності: затримки з видачою проектно-кошторисної документації, затримки з постачанням матеріалів, виробів та обладнання, нездатність відповідних організацій дотримуватися термінів виконання складних робіт, зміни в планах введення об'єктів в експлуатацію, відсутність певних кваліфікованих робітників тощо.

4. умовно-кліматичні фактори: наприклад, сильні дощі, снігопади, ожеледиця, низькі температури навколишнього середовища тощо

5. фактори нерегулярного соціального замовлення: прогули працівників, невиконання поставлених завдань, псування або крадіжки матеріалів та обладнання тощо.

Основними завданнями управління діяльністю ТОВ «Домінант ВУД» є

- Здійснення управління підприємством у найбільш ефективний спосіб;
- Ефективне управління колективами, групами та окремими особами з урахуванням їх специфічних особливостей;
- Об'єднання дій колективу підприємства та створення відчуття мети;
- Досягнення узгодженого функціонування виробництва в часі;
- Забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення виробництва;
- Підвищення якості прийняття управлінських рішень управлінською командою.

Моніторинг і контроль процесу прийняття управлінських рішень необхідний для підвищення ефективності управління підприємством. Це підтверджується тим, що в сучасних умовах ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

У будівельному секторі об'єктом управління є процес виконання будівельних планів; у секторі будівельного виробництва об'єктом управління є виробничий процес їх виконання. Об'єктами управління є трудові колективи у виробничій та управлінській сферах.

Метод управління трудовим колективом ґрунтується на мотиваційних впливах на людей з урахуванням їх внутрішньої мотивації до праці. Для цього використовуються різні види мотивів. Мотиви безпосередньо пов'язані з потребами людей. Люди потребують стимулів для підвищення своєї трудової активності. Для стимулювання продуктивної діяльності використовуються організаційні, розподільчі та економічні методи управління робочою силою.

Організаційні методи управління включають прийоми і засоби створення організаційного впливу на трудові колективи. До завдань цих методів управління входить розробка нормативних актів, що визначають структуру організаційно-підготовчих заходів і способи їх реалізації. У цьому сенсі вони відповідають організаційним функціям. Організаційні методи реалізуються у формі нормування та регламентації. Нормування визначає витрати матеріальних та енергетичних ресурсів на одиницю роботи і встановлює норми часу та виробітку, чисельності працівників, норми керованості, співвідношення різних категорій працівників, тривалості робочого часу та відпусток тощо. За допомогою регламентів встановлюються загальні виробничі процеси і режими будівельно-монтажних робіт, правила, що регламентують діяльність бригад і окремих працівників (наприклад, правила виробітку робіт для підрозділів будівельної компанії), штатні розклади і посадові інструкції (функції, обов'язки, повноваження, взаємовідносини і підзвітність).

Економічні методи управління відіграють центральну роль у посиленні виробничої активності трудових колективів будівельної компанії. Це спосіб впливу на основі об'єктивних економічних законів і стимулювання зацікавленості людей у досягненні кінцевих результатів діяльності організації. Метод економічного управління реалізується через госпрозрахунок, головною особливістю якого є досягнення виробничих результатів при найменших витратах трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів за умови виконання підприємством своїх зобов'язань за договором із замовником, завершення будівництва об'єкта в обумовлений договором термін і отримання певного розміру економічного прибутку. Це необхідно зробити.

Методи менеджменту покликані управляти всіма формами впливу в процесі управління. Це дозволяє координувати виконання плану, усуваючи або локалізуючи фактори нестабільності у виробничому процесі. Відправною точкою для використання директивних методів управління є організаційні правила та робочі плани. Без цих документів директивні методи управління зводяться до вирішення різних особистих проблем, насамперед через управлінські рішення, що ґрунтуються на суб'єктивному сприйнятті керівника.

Соціально-психологічні методи управління пов'язані з вивченням соціальних і психологічних мотивацій поведінки людей. Їхній вплив проявляється через умови праці або безпосередньо на психологію працівників. Соціальні методи передбачають вивчення умов праці та їх вплив на виробничу діяльність підприємств. Основними умовами є соціальне середовище, його об'єктивні умови та суб'єктивне сприйняття. Тому ефективність соціального методу залежить від здатності менеджерів впливати на соціальне середовище через соціальні, моральні та матеріальні стимули. До соціальних стимулів належать поліпшення житлових умов, просування по службі тощо; до моральних - заохочення у вигляді визнання, нагородження грамотами тощо; до матеріальних - різноманітні премії, цінні подарунки, безкоштовні або частково оплачувані путівки тощо.

Ліквідність - це здатність підприємства швидко перетворювати свої активи на грошові кошти [8]. При оцінці ліквідності підприємства (див. табл. 2.2) аналізується здатність поточних активів погашати поточні зобов'язання. Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості розраховується не тільки відношення поточних активів до поточних зобов'язань, а й визначається різниця між ними.

Таблиця 2.2 — Показник ліквідності та платоспроможності за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/ 2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/ 2021 рр)
Оборотні активи	6519,90	2553,90	5065,00	-1454,9	- 22,31
Поточні зобов'язання	11388,40	14644,10	22258,70	10870,3	95,45
Платоспроможність	-4868,5	-12090,2	-17193,7	- 12325,2	- 253,16
Поточна ліквідність	1,75	5,73	4,93	3,18	- 40,54

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

У 2021 році коефіцієнт ліквідності дорівнював 1,75, що свідчить про достатню здатність ТОВ «Домінант-ВУД» покривати свої поточні зобов'язання за допомогою наявних оборотних активів. У 2022 році цей показник зріс на 227,43%. Однак у 2023 році коефіцієнт ліквідності різко знизився на 13,96%, що може вказувати на певні труднощі з погашенням поточних зобов'язань за рахунок наявних активів. Така динаміка може сигналізувати про можливі фінансові проблеми або недостатню ліквідність підприємства.

Для вирішення питання підвищення та підтримання ефективності управління ресурсами важливо комплексно оцінити їх рівень. У цьому розділі

проаналізовано ефективність використання управлінських ресурсів у розрізі оборотного капіталу та трудових ресурсів.

Ефективність використання оборотного капіталу (див. Таблицю 1.3) визначається оборотністю. Це пояснюється тим, що ефективне використання оборотного капіталу означає, що він працює і забезпечує стабільне фінансове становище.

Таблиця 2.3 — Оборотність активів за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021		2022		2023		Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)		Відн. приріст, % (2023/2021 рр)	
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року				
Обсяг оборотних активів	10 586,9	6 519,90	6 519,90	2 553,90	2 553,90	5 065,00	- 8 033,0	- 1 454,9	- 75,88	- 22,31
Чистий дохід	15 566,2		24 709,80		32 604,30		17 038,1		109,46	
Середній обсяг оборотних активів	8 553,4		4 536,9		3 809,45		-4 743,95		-55,46	
Оборотність активів	1,07		5,45		8,56		7,49		700,00	

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

Коефіцієнт оборотності показує ефективність використання активів для отримання доходів. З 2021 по 2023 рік спостерігається його зростання. У 2021 році показник був 1,07, а в 2022 році зріс на 409,35%, що свідчить про поліпшення використання активів. У 2023 році коефіцієнт досяг 8,56, що вказує на значне підвищення ефективності підприємства у генерації доходів. Таким чином, зростання коефіцієнта свідчить про поліпшення ефективності активів протягом аналізованого періоду.

Розглянемо ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві «Домінант ВУД» (див. табл. 2.4).

Аналіз наведених вище розрахунків показує, що кількість виробленої продукції на 1 грн матеріальних ресурсів зменшилася на 32,77%, а кількість

матеріальних ресурсів у вартісному вираженні на 1 грн виробленої продукції збільшилася на 50%.

Наступним етапом аналізу продуктивності підприємств є оцінка якісних характеристик продуктивності праці. Основним показником якості праці є продуктивність праці. Продуктивність праці є результативним показником діяльності підприємства і характеризує ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ «Домінант- ВУД», тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції	11 437,2	24 709,80	32 604,30	21 167,1	185,07
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 572,3	16 949,10	23 761,10	14 188,8	148,23
Матеріаловіддача продукції	1,19	1,46	1,37	0,18	15,13
Матеріалоємність продукції	0,84	0,69	0,73	-0,11	-13,1

Джерело: розроблено автором на основі додатків А,Б,В

З таблиці 2.5 видно, що чистий дохід від реалізації зріс на 185,07%. Чисельність працівників збільшилася на 1 людину (7,6%), а продуктивність праці підвищилася на 22,52%, що свідчить про значне покращення ефективності роботи персоналу. Отже, навіть при незначному збільшенні чисельності, підприємство досягло суттєвого зростання продуктивності.

Таблиця 2.5 — Продуктивність трудових ресурсів ТОВ «Домінант- ВУД»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. Грн	24 709,80	32 604,30	21 167,1	185,07
Чисельність, чол.	13	14	1	7,6
Продуктивність праці, тис. Грн	1 900,75	2 328,88	428,13	22,52

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

Основним видом діяльності ТОВ «Домінант ВУД» є виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та фурнітури. Основними етапами цього процесу є закупівля, виготовлення, складання, монтаж, випробування та інші операції з перетворення вихідних ресурсів у продукцію та послуги. Виробництво складається з ряду операцій в процесі виготовлення продукції. Допоміжне виробництво включає виробництво всіх видів енергоресурсів, а також виготовлення і ремонт технологічного обладнання та устаткування. Конфігурація робочих місць і служб, задіяних у виробничому процесі, та форма їх взаємозв'язків утворюють виробничу структуру. Основними рівнями типової виробничої структури є виробництво - цех - відділ - бригада - робоче місце.

Основною сферою діяльності ТОВ «Домінант ВУД» є дерев'яне будівництво. За багаторічну практику дерев'яного будівництва «Домінант ВУД» розробила найефективніші технології зведення дерев'яних будинків. ТОВ «Домінант ВУД» будує надійні, екологічно чисті та теплі будинки з соснової деревини, виробленої на власних потужностях. Деревина закуповується на державних аукціонах, а основним критерієм вибору матеріалів є здорова, якісна деревина сосни.

Виробничі потужності компанії дозволяють запропонувати весь цикл будівельної технології за трьома технологіями: Виробничі потужності компанії дозволяють виробляти 140 м³ сухого профільованого бруса на місяць і 300 м³

оциліндрованих колод на місяць. Це означає, що компанія може продавати 1680 м³ сухого профільованого бруса та 3600 м³ оциліндрованих колод на рік. Виробництво працює 24 години на добу. Виробнича команда складається з одного оператора верстата, одного помічника оператора верстата, одного вальцювальника, одного помічника вальцювальника та чотирьох робітників. Безпосередньо в будівництві заводу беруть участь шість монтажних бригад і дві бригади технічного обслуговування. Кожна бригада складається з одного керівника та трьох робітників.

Компанія також пропонує послуги з сушіння деревини. Використовуючи найсучасніше обладнання, яке відповідає міжнародним стандартам, компанія сушить всі види деревини, від хвойних до твердих порід, за короткий час і з високою якістю. Адже кожна порода деревини має свої особливості та унікальні якості. Тому для забезпечення якісного сушіння кожного виду деревини сушильні камери компанії обладнані програмним забезпеченням, яке задає певні параметри сушіння для створення ідеального режиму сушіння для кожного виду деревини. Дві конвекційні сушильні камери (50 м³ кожна) обладнані автономними системами управління, які контролюють весь процес сушіння. обладнані, немає необхідності турбуватися про якість готової продукції.

Для більш детального аналізу розглянемо фінансові результати від господарської діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Фінансові показники ТОВ «Домінант- ВУД»

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Відносний приріст (%)
I. Необоротні активи	1 851,60	4 643,70	2 792,10	150,69
II. Оборотні активи	12 792,50	17 615,00	4 822,50	37,70
Загальний баланс	14 644,10	22 258,70	7 614,60	52,00
I. Власний капітал	2 411,30	3 526,50	1 115,20	46,24
Короткострокові кредити банків	89,30	3 379,00	3 289,70	3,679,86
Поточні зобов'язання	12 232,80	18 732,20	6 499,40	53,14

Продовження таблиці 2.6

Чистий дохід від реалізації продукції	24 709,80	32 604,30	7 894,50	31,94
Собівартість реалізованої продукції	16 949,10	23 761,10	6 812,00	40,22
Чистий прибуток	1 032,40	1 115,20	82,80	8,01

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Б,В]

Фінансові показники ТОВ «Домінант-ВУД» за 2022–2023 роки демонструють значне зростання. Необоротні активи збільшилися на 150,69%, а оборотні — на 37,70%, що призвело до зростання загального балансу на 52%. Власний капітал підвищився на 46,24%, а короткострокові кредити суттєво зросли — на 3 679,86%. Чистий дохід від реалізації збільшився на 31,94%, проте собівартість продукції зросла на 40,22%. Чистий прибуток зріс лише на 8,01%, що вказує на менший темп зростання прибутковості порівняно з доходами.

Стратегія розвитку встановлює перспективи розвитку компанії та визначає її позицію на ринку. Водночас, така стратегія має бути достатньо гнучкою, щоб вносити відповідні корективи для покращення або підтримки ефективної діяльності підприємства. Стратегія розвитку підприємства вимагає відповідної стратегії розвитку виробництва. Рівень виробництва значною мірою визначає конкурентну позицію і, навпаки, ринкові фактори впливають на зміст і характеристики виробничої стратегії.

Основними стратегічними напрямками діяльності ТОВ «Домінант ВУД» є наступні:

- Підвищення якості
- Мінімізація часу
- Диверсифікація продукції.

Актуальним завданням у реалізації напрямку конкурентоспроможності є підвищення якості вітчизняних будівельних матеріалів та оптимізація співвідношення «ціна-якість». Тому велика увага повинна бути приділена якості

будівництва будинків і котеджів. Основні етапи розробки запропонованої системи управління якістю показані на рисунку 1.3.

Іншими словами, система якості будівництва повинна базуватися на системах екологічної підтримки, використанні сучасних технологій та матеріалів, дотриманні норм стандартизації, успішному залученні людських ресурсів та високих стандартах логістики. Підвищення якості послуг, що надаються, дозволить підвищити продуктивність праці на підприємствах, функціонально розподілити компетенції, забезпечити ефективне використання основних фондів і заощадити сировину, паливо та енергію [4].



Рисунок 2.3 — Система якості будівництва

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Стратегії, орієнтовані на досягнення конкурентних переваг, таких як перевага в часі, зосереджуються на підвищенні гнучкості виробництва, що досягається за рахунок (технічних, організаційних та управлінських) процесних інновацій. Увага також приділяється скороченню часових рамок для виконання різних завдань (наприклад, розробка нових продуктів і послуг, виробництво, маркетинг, реагування на зміни споживчого попиту, пропозиції продуктів і послуг) [22].

Одним з найбільш ефективних способів аналізу поточної ситуації будівельної компанії є SWOT-аналіз: SWOT-матриця - це спосіб узагальнення стратегічних факторів компанії та запобігання її кризі. SWOT-аналіз визначає

сильні та слабкі сторони будівельної компанії, можливості та загрози, що впливають з найближчого оточення. Результати SWOT-аналізу будівельних компаній представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ «Домінант-вуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань перед кінцевими споживачами; - Покращення соціального та політичного іміджу; - Ефективна цінова політика - Ретельне дослідження ринку та ринкового попиту; - Близькість до джерел сировини для виробництва сировини; та - Наявність інтелектуального та наукового потенціалу - Наявність важливої сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів.	- Відсутність ефективних механізмів реалізації прибуткових виробничих програм; - низька інноваційна активність - низька платоспроможність населення; - брак кваліфікованих та професійних кадрів; - Низький рівень фінансування будівельних програм - Неприятливий інвестиційний клімат
Можливості у зовнішньому середовищі	Загрози зовнішнього середовища
- Нова серія будинків для сегменту вище середнього; - Створення будівельного інформаційного порталу; - Партнерство з банківським сектором для реалізації проектів будівництва та фінансування - Забезпечення програм для підвищення якості будівництва; - Покращення інвестиційної привабливості та бізнес-клімату в Україні.	- Нестабільний політичний клімат; - Посилення конкуренції на ринку стандартного житла; - зниження попиту на будівельну продукцію через зростання цін на будівельні матеріали та різке зростання валютних курсів - Поглиблення світової фінансової кризи; та - Корупція;

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Під час дослідження було виявлено, що ТОВ «Домінант Вуд» застосовує наступний підхід до підвищення ефективності діяльності компанії: актуальність продукції. Продукція та послуги, що продаються компанією, реалізуються в потрібному місці, в потрібний час і за потрібною ціною. У зв'язку з цим компанія забезпечує відсутність організаційних або економічних бар'єрів між окремими етапами виробництва та маркетингу.

ТОВ «Домінант Вуд» використовує метод вхідного маркетингу. Інбаунд-маркетинг надає компанії такі важливі переваги, як орієнтація на споживача, поінформованість про компанію та моніторинг ринку.

Для досягнення якісних результатів компанія проходить чотири етапи інбаунд-маркетингу:

1. залучення клієнта
2. трансформація
3. продаж
4. лояльність.

Перші етапи інбаунд-маркетингової кампанії мають цілком конкретні цілі. Якісний контент викликає інтерес і приваблює потенційних майбутніх користувачів і клієнтів. З цією метою ТОВ «Домінант ВУД» має представництво в соціальних мережах, де торгові представники розміщують фотографії реалізованих проектів, розповідають про технології виробництва деревних матеріалів (компанія працює з більш ніж чотирма різними матеріалами), анонсують можливі знижки та цікаві пропозиції і спілкуються з ними.

Мета другого етапу - конвертувати аудиторію соціальних мереж і відвідувачів сайту в потенційних клієнтів. Для цього менеджери з'ясовують, що найбільше цікавить потенційних клієнтів і звертають увагу на те, що їм не подобається.

Третім етапом після аналізу потенційних клієнтів є усунення недоліків в обслуговуванні клієнтів, розробка системи бонусів і пропозиція клієнтам акцій, наприклад, безкоштовного проектування будь-якої будівлі. Формування лояльності клієнтів є важливим кроком у будь-якій маркетинговій стратегії, оскільки лояльні клієнти пропонують більше можливостей для продажів, ніж нові користувачі.

Переваги впровадження інбаунд-маркетингу в ТОВ «Домінант ВУД. Зниження витрат - інбаунд-маркетинг в кілька разів дешевше, ніж зйомка простого рекламного відеоролика. Достатня ймовірність таргетингу - ваш сайт та соціальні мережі відвідують користувачі, які зацікавлені у вашому контенті,

тому ви можете охопити людей, які будуть зацікавлені у вашій продукції, тобто потенційних споживачів. Висока точність таргетингу - ви можете охопити людей, які зацікавлені у вашій продукції, тобто потенційних споживачів. Комунікація з вузькою аудиторією - контент розробляється з урахуванням особливостей цільової аудиторії і завжди має більше шансів бути поміченим. Довготривалий контент - якісний контент залучає нових користувачів протягом тривалого періоду часу і може покращити репутацію компанії навіть при невеликому бюджеті на PR-кампанію. Підвищення впізнаваності бренду - при розробці контенту можна використовувати корпоративні елементи, які в майбутньому будуть впізнавані більшою кількістю інтернет-користувачів.

Відсутність примусу по відношенню до потенційних покупців також слід підкреслити як пріоритет. Зрештою, компанії показують відвідувачам барвисті та привабливі відео, новини та огляди, і відвідувачі добровільно стають клієнтами компанії та залишаються «лояльними» до її продукції.

Надання хорошого контенту безкоштовно породжує у користувачів бажання зробити щось хороше у відповідь. При цьому клієнти приймають власні рішення і не відчують, що їм щось нав'язують.

2.2 Дослідження особливостей управління персоналом підприємства

Усі суспільні зміни, що впливають на економічні процеси, пов'язані з людським фактором важливі на підприємстві, а головним ресурсом підприємства є його працівники. Від того, як здійснюється управління людськими ресурсами, залежить загальна ефективність бізнесу. Компетентність в управлінні людськими ресурсами вимагає поєднання науки і мистецтва, а також досвіду і знань. На систему управління людськими ресурсами впливають зміни на макро- та мікрорівні, а також зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Для ефективного управління людськими ресурсами та оцінки його результативності важливо розуміти природу управління людськими ресурсами як об'єкта дослідження та визначати цілі цього процесу. Управління людськими ресурсами передбачає комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на створення і розвиток

конкурентоспроможних людських ресурсів та їх ефективне використання, а врахування своєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі може допомогти сформувати критичні фактори успіху компанії.

У «Домінант ВУД» Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на рівні підприємства передбачає: взаємодію всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту; удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління; розробку функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивацію праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах; вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добір та облік персоналу; створення належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпечення соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі; забезпечення належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і спрямована на активізацію зусиль працівників компанії та підвищення ефективності їхньої діяльності. Система мотивації в «Домінант ВУД» включає взаємопов'язані засоби стимулювання окремих працівників і трудового колективу в цілому для досягнення індивідуальних і загальних цілей компанії. Факторами, що впливають на поведінку та мотивацію працівників «Домінант ВУД», є індивідуальні фізичні характеристики (наприклад, вік, стать), самосвідомість та рівень освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі та вплив зовнішнього середовища.

Для того, щоб мотивувати персонал і досягти вищої продуктивності, керівникам важливо знати особисті якості та основні потреби своїх співробітників. Ці знання можна вміло використовувати і трансформувати в

стійку мотивацію до роботи. У Dominant Wood Team частину працівників складають жінки, і основними стимулами для них є аспекти, пов'язані з сім'єю та дітьми (покращення здоров'я в санаторіях, пільги на освіту), гнучкий графік роботи та можливість додаткового заробітку.

Для того, щоб створити ефективну систему мотивації в компанії, необхідно проаналізувати та покращити відносини між працівниками та роботодавцями, між керівниками та підлеглими, а також між конкуруючими робочими групами. Система мотивації повинна відповідати певним вимогам, серед яких:

- Статус, заснований на результатах роботи, та рівні можливості для просування по службі;
- узгоджувати винагороду з результатами роботи і визнавати внесок кожного працівника в загальний успіх; і
- Справедливий розподіл доходу на основі продуктивності.
- Умови для здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників відповідно до законодавства;
- Можливості для професійного розвитку, навчання та перепідготовки;
- Підтримання довіри в колективі та двосторонньої комунікації між керівництвом та працівниками.

На підприємстві «Домінант ВУД» застосовуються такі методи мотивації (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Методи мотивації на ТОВ «Домінант ВУД»[23]

Економічні методи (прямі)	Економічні методи (непрямі)	Негрошові методи
- Відрядна оплата праці - Оплата за відпрацьовані години - Премії за раціоналізацію та винахідництво - Виплати за навчання працівників - Рейтингові премії - Виплати за максимальне використання робочого часу	- Вихідна допомога - Спеціальна відпустка - Пільгове користування транспортом	- Охорона праці - Збагачення праці - Гнучкий графік роботи - Програми підвищення якості робочої сили

Слід зазначити, що заробітна плата є важливим мотиваційним фактором у «Домінант ВУД». Матеріальне заохочення є ефективним лише тоді, коли система мотивації функціонує як цілісна структура, що базується на наступних принципах двосторонньої комунікації між працівниками та керівництвом щодо основних принципів системи. Також обґрунтована система оцінки та визначення обсягу роботи. Чіткі та обґрунтовані критерії вимірювання та оцінки ефективності роботи. Збалансованість критеріїв, їх управління та систематичний перегляд. Гармонізація винагороди з результатами роботи. Винагороди за якісну роботу, особливо додаткові винагороди.

Ці принципи лежать в основі системи оплати праці ТОВ «Домінант ВУД». Винагорода виплачується відповідно до положення, розробленого для оцінки індивідуального внеску працівника в загальні результати діяльності компанії. Така оцінка проводиться для тимчасових і постійних груп працівників, об'єднаних для виконання конкретних завдань. Винагорода, нарахована групі, розподіляється між її членами відповідно до їхнього індивідуального внеску.

2.3 Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»

Для аналізу ефективності системи мотивації ТОВ «Домінант ВУД» була розроблено анонімне анкетування, яка складається з кількох питань, які охоплюють різні аспекти мотивації. Анкета задоволеності мотивацією має наступні питання:

1. Як Ви оцінюєте рівень своєї задоволеності заробітною платою?
 - Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Нейтрально
 - Незадоволений
 - Дуже незадоволений
2. Наскільки Ви задоволені можливостями для професійного розвитку та навчання?
 - Дуже задоволений

- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

3. Яка з наведених форм мотивації Вам найбільше приваблива?

- Фінансові винагороди
- Пільги, вихідна допомога
- Гнучкий графік, охорона праці
- Можливості для навчання та розвитку

4. Наскільки Ви задоволені рівнем комунікації з керівництвом?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

5. Чи відчуваєте Ви, що внесок у роботу визнається керівництвом?

- Так, завжди
- Іноді
- Ніколи

6. Як Ви оцінюєте умови праці (здоров'я, безпека, добробут)?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

Відповідно до цього анкетування, було складено таблицю з розподілом відповідей.

Таблиця 2.9 – Розподіл відповідей на запитання з анкетування.

Запитання	Дуже задоволений	Задоволений	Нейтрально	Незадоволений	Дуже не задоволений
Зарплата	3	6	2	2	1
Розвиток	4	5	3	2	0
Форма мотивації (фінансова)	6	5	2	1	0
Визнання внеску	5	6	2	1	0
Комунікація	4	6	2	1	1
Умови праці	5	5	3	1	0

Для візуалізації даних використаєм діаграми та проаналізуємо задоволеність заробітною платою, можливостями для професійного розвитку, визнанням внеску, задоволеністю комунікацією та умовами праці.



Рисунок 2.4 – Задоволеність заробітною платою

Бачимо, що майже половина задоволена своєю заробітною платою, 22% дуже задоволена, 14% нейтрально і лише 21% мають погані відгуки стосовно оплати праці. У рисунку 2.5 розглянемо задоволеність можливостями для розвитку.



Рисунок 2.5 – Задоволеність можливостями для розвитку

З рисунку 2.5 бачимо, що компанія все ж таки надає можливості для розвитку і працівники яким цікаво, використовують дані переваги підприємства. Далі розглянемо визнання працівників у компанії. Див. рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Задоволеність визнаннями внеску

Можемо спостерігати позитивну динаміку визнання внеску працівників на підприємстві, бачимо що керівництво зацікавлено у мотивації працівників через визнання їхньої роботи. У рисунку 2.7 розглянемо задоволеність комунікацією.



Рисунок 2.7 – Задоволеність комунікацією

Позитивна оцінка працівниками рівень комунікації на підприємстві свідчить про те, що до них дослухаються та в разі чого надають швидку реакцію чи відповідь. На рисунку 2.8 можемо спостерігати рівень умов праці на підприємстві.



Рисунок 2.8 – Задоволеність умовами праці

Високий відсоток задоволених співробітників (57% у категоріях «дуже задоволений» і «задоволений») вказує на загалом позитивне ставлення до системи мотивації, але також є чимало тих, хто має нейтральну або негативну позицію. Наявність значної частки нейтральних (21%) і незадоволених (7%)

свідчить про те, що не всі аспекти системи мотивації однаково ефективні для всіх працівників. Це може залежати від особистих потреб та очікувань. Відповіді на питання про економічні (прямі та непрямі) та негрошові методи показують різні рівні задоволеності. Це свідчить про те, що не всі методи однаково цінуються. Питання про справедливість системи та комунікацію з керівництвом показують, що співробітники можуть відчувати потребу у кращій комунікації або більшій прозорості в оцінці їхніх зусиль.

Відповідно до цього, доцільним було б провести більш детальне дослідження потреб співробітників, щоб зрозуміти, які аспекти мотивації найбільш важливі для різних груп. Також вадливо покращити комунікацію між керівництвом і працівниками і саме головне, потрібно адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб працівників, враховуючи їхні побажання. І надалі проводити регулярні опитування, щоб спостерігати зміни в задоволеності та виявлення нових проблем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу

За результатами аналізу різних підходів мотивації працівників на ТОВ «Домінант-ВУД» доцільно було б запропонувати впровадити низку заходів нематеріальної мотивації. По-перше, важливо організувати мотиваційні зустрічі, на яких кожен працівник має можливість вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення робочих процесів. Такий підхід допоможе залучити працівників до організаційного життя компанії та створити позитивну атмосферу співпраці.

Крім того, важливо підтримувати почуття єдності та відданості серед співробітників, пропонуючи привітання з важливими подіями, такими як дні народження та ювілеї роботи. Також, надання можливостей для професійного розвитку, наприклад, фінансування навчання та стажування, може сприяти підвищенню мотивації працівників та їхньої особистої самореалізації. Публічна похвала компетентних працівників також є потужним способом заохочення та підтримки ентузіазму команди. Створення приємної робочої атмосфери та організація тимблдингових заходів, таких як корпоративні вечірки та тренінги, покращить робоче середовище та зміцнить внутрішню згуртованість. Запровадження гнучкого графіку роботи також може бути ефективним мотиваційним інструментом, оскільки дозволяє працівникам більш ефективно використовувати свій час і досягати кращого балансу між роботою та особистим життям. Враховуючи необхідність постійного вдосконалення бази знань по будівництву та важливість підтримки високої мотивації працівників, пропонується інноваційна система мотивації, а саме поїздки на інші об'єкти по будівництву для обміну знаннями. Така програма обміну знаннями між працівниками дає можливість постійного вдосконалення навичок та

професійний розвиток у цій сфері. Поїздки для обміну знаннями - це потужний інструмент для мотивації та підвищення продуктивності працівників. Співробітники можуть обмінюватися знаннями, досвідом і кращими практиками з колегами з інших компаній. Сюди також входять міжнародні поїздки, під час яких працівники можуть ознайомитися з міжнародними бізнес-процесами та практиками і зробити свій внесок у покращення діяльності компанії. Такі програми покращують комунікацію між відділами, підвищують рівень взаєморозуміння та співпраці, а також сприяють професійному розвитку співробітників. Це, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію працівників та загальну ефективність компанії.

ТОВ «Домінант-ВУД» також може впровадити програму балансу між роботою та особистим життям, щоб допомогти працівникам зрозуміти свою цінність для компанії не тільки на робочому місці, але й поза ним. Медичне страхування є додатковим мотивуючим фактором, який підтримує працівників у хорошій фізичній формі, зменшує кількість прогулів та підтримує оптимальні умови праці.

Важливо також впроваджувати соціальні програми, включаючи рекреаційні об'єкти. Проблеми з шумом можуть перешкоджати продуктивності, тому створення «ізоляційних кімнат», де працівники можуть подумати і перезарядитися наодинці, є гарним рішенням. Абонементи ат сертифікати на контрольовані зони, такі як спортзали, фітнес-центри та кав'ярні, також є корисними. Це допоможе підвищити продуктивність, зменшити стрес і покращити настрій працівників. Адже надто довге перебування на одному робочому місці може суттєво знизити мотивацію до роботи. Тому корисно організовувати зустрічі в улюбленому кафе або на природі. Або ж організовувати поїздки на інші будівельні об'єкти в країні, де вони зможуть забути про роботу і дізнатися, як працюють конкуренти. Таким чином, працівники можуть отримати нові знання, які вони зможуть використати для покращення процесів на власних будівельних проектах. Такі практики допоможуть працівникам залишатися максимально залученими та продуктивними протягом решти робочого часу.

Згідно з дослідженнями, проведеними в інших країнах, найбільш прийнятними мотиваційними моделями для України є американська, британська та французька моделі, які поєднують різні механізми стимулювання та сприяють їх впровадженню в компаніях. При застосуванні американської моделі слід звернути увагу на наступні моменти. Див. рис. 3.1

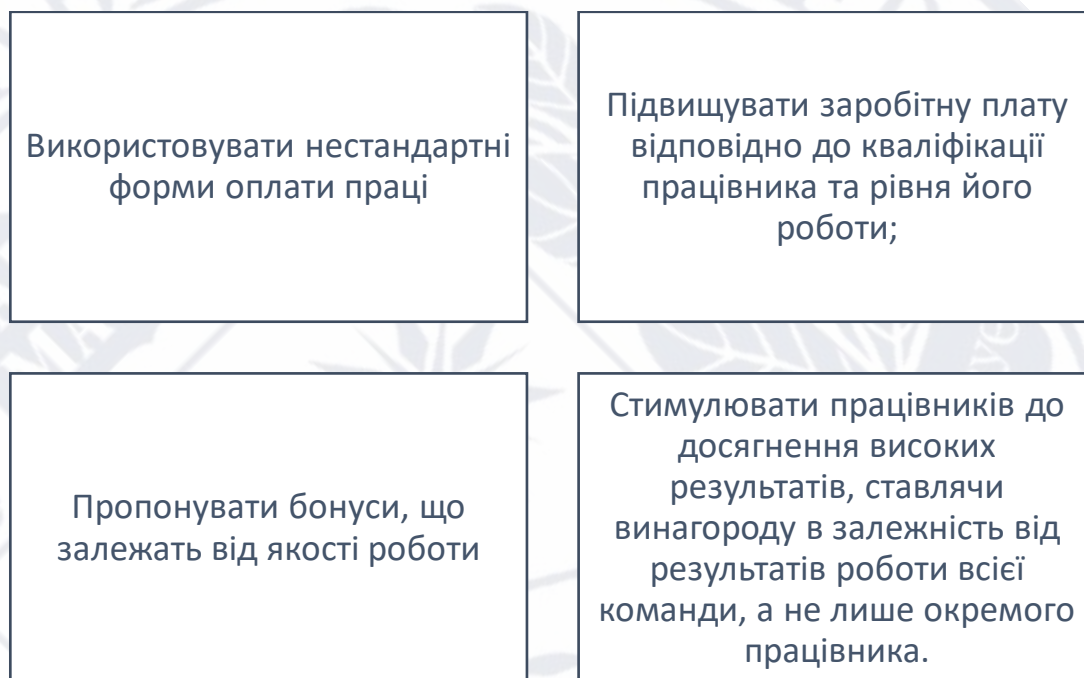


Рисунок 3.1 – Важливі моменти при застосуванні американської моделі мотивації.

Таким чином, системи заохочення повинні заохочувати творчість працівників і надавати можливість кожному продемонструвати свої робочі та особисті якості.

Системи мотивації праці повинні постійно розвиватися і бути доступними для працівників. Це впливає на їхню ефективність та життєздатність на підприємстві.

Менеджери повинні використовувати конкретні та абстрактні методи мотивації. Ці методи повинні бути простими і зрозумілими для всіх працівників. До конкретних методів відноситься виплата винагород, які повинні бути обґрунтованими. Сума винагороди може бути великою, але виплачуватися нечасто, або сума може бути невеликою, але виплачуватися часто.

Нематеріальні методи включають просування по службі. Досвідчені менеджери повинні подбати про те, щоб працівники відчували себе просунутими і задоволеними. Працівники повинні знати, що компанія пропонує можливості для професійного розвитку. Кар'єрний розвиток допомагає заповнити вакантні посади вже підготовленими працівниками, а також задовольняє прагнення до успіху і самоповаги.

Однак, приймаючи рішення про просування по службі, важливо пам'ятати, що просування по службі слід надавати лише тим працівникам, які можуть ефективно працювати на нових посадах. Керівники можуть підвищувати людей, які добре виконують свої поточні обов'язки, але не можуть впоратися з новою роллю.

Системи заохочення повинні давати працівникам відчуття справедливості у фінансовій винагороді та заохочувати як індивідуальну, так і командну роботу. Працівники повинні чітко розуміти взаємозв'язок між результатами своєї роботи та винагородою. Якщо система викликає конфлікт між працівниками або між працівниками та керівництвом, її слід переглянути та змінити.

Для того, щоб нова система мотивації була ефективною, необхідно:

- Описати модель процесу мотивації (потреби → цілі → поведінка → переживання → очікування);
- Визначити фактори, які впливають на мотивацію окремих працівників;
- Визначити потреби кожного працівника та створити умови для їх задоволення;
- Максимально використовувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації;
- Застосовувати організаційні та психологічні підходи до мотивації;
- Прагнути до того, щоб мотивація персоналу була не тимчасовою, а постійною;
- Створювати необхідні умови для розвитку та вдосконалення знань і навичок працівників.

Мотивація працівників є важливим фактором підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компанії. Для того, щоб покращити організацію управління людськими ресурсами та створити відповідні механізми оцінки компетентності працівників, необхідно впроваджувати різні форми мотивації.

Людські ресурси - це невичерпний ресурс, який дозволяє компаніям виживати в складних економічних умовах, отримувати конкурентні переваги та підвищувати продуктивність праці. Обрана керівництвом система мотивації повинна гарантувати взаємодію між керівництвом і працівниками.[24]

Керівникам варто вивчати досвід інших країн, адаптувати та застосовувати власні показники. При цьому слід зосередити увагу на рівні та збільшенні винагород і ролі мотивації. Вивчення досвіду мотиваційних систем, які використовуються в розвинених країнах, може допомогти запровадити нові матеріальні та нематеріальні способи мотивації працівників.

У ТОВ «Домінант-ВУД» для підвищення зацікавленості працівників у роботі та зменшення плинності кадрів, пов'язаної з не високим рівнем оплати праці, рекомендується впроваджувати такі елементи системи мотивації. Ставити перед працівниками чітко визначені та досяжні цілі, деталізуючи завдання та роботи, що відповідають їхнім професійним компетенціям. Забезпечити навчання, яке сприяє професійному розвитку працівника за рахунок компанії. Створити прозору систему мотивації та винагороди, щоб працівники розуміли, як формується їхній заробіток. Делегувати працівникам управлінські функції, щоб сприяти їхньому кар'єрному зростанню. Публічно визнавати та дякувати працівникам за сумлінне виконання роботи, вручаючи їм нагороди, дипломи та почесні грамоти. Керівники уважно вислуховують працівників і беруть до уваги їхні пропозиції та прохання. Покращити трудову дисципліну та загальну організацію робочого місця, встановивши чіткі правила та очікування. Створювати дружню атмосферу в колективі та зміцнювати підтримку і взаєморозуміння за допомогою корпоративних заходів, таких як робочі свята, дні народження та виїзди на природу. Своєчасно переглядати виробничі стандарти і

норми та вдосконалювати управління нормуванням праці. Оптимізувати кількість працівників та підвищувати їхню кваліфікацію шляхом навчання. Встановлення рівня оплати праці відповідно до кваліфікації, якості роботи та досвіду. Запровадити премії та винагороди за сумлінну працю. Передбачити персональну надбавку до посадового окладу за ініціативність, старанність та дотримання правил техніки безпеки. Персоналізація заробітної плати з урахуванням особистих результатів праці та складу сім'ї працівника. Надання працівникам та членам їхніх сімей однієї безкоштовної путівки на відпочинок на рік. Надання сертифікатів, нагород та відзнак за якісну роботу на додаток до заробітної плати. Надання додаткової відпустки за роботу. Надання подарунків, таких як поїздки або подорожі для дітей працівників.

Впровадження цих заходів може підвищити задоволеність та лояльність працівників, зменшити плинність кадрів та створити більш ефективне та продуктивне робоче середовище.

Для того, щоб досягти найкращих результатів від впровадження покращеної системи мотивації, необхідно дотримуватися наступних вимог:

- Розмір винагороди має відповідати результатам роботи працівника;
- Працівники повинні заздалегідь знати, скільки вони отримають за свою роботу;
- Винагорода повинна відповідати результатам роботи та витраченим зусиллям;
- Більшість працівників, включаючи молодих спеціалістів, повинні мати можливість отримувати винагороду для стимулювання свого професійного розвитку;
- Винагорода має виплачуватися вчасно;
- Винагорода має бути значущою для кожного працівника; та
- Правила розрахунку заробітної плати мають бути прозорими, відкритими та справедливими для всіх працівників.

Отже, ефективність мотивації персоналу на ТОВ «Домінант-ВУД» повинна визначатися з урахуванням зовнішніх економічних умов, які можуть

впливати на вирішення конкретних завдань. Важливо, щоб система мотивації відповідала стратегії компанії, оскільки це є основою для досягнення високих результатів як для працівників, так і для компанії в цілому. Також необхідно забезпечити ефективний процес мотивації, який визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей компанії та її працівників, забезпечуючи оптимальний баланс між економічними і соціальними інтересами залучених сторін.

Перш за все, працівники повинні відчувати, що їх цінує компанія і визнає їх важливість у діяльності компанії. Добре продумана система мотивації може значно підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва і зробити компанію більш конкурентоспроможною. Незадоволені працівники не тільки не здатні ефективно виконувати свої обов'язки, але й можуть поширювати негативну інформацію про компанію, що може негативно вплинути на соціальну репутацію та престиж компанії.

Тому важливою умовою ефективного використання людських ресурсів є розробка мотиваційної системи, що складається з винагород і негрошових стимулів, які є зрозумілими для всіх працівників, враховують їхні потреби і спонукають їх працювати з максимальною віддачою та покращувати загальні результати діяльності компанії.

3.2 Рекомендації щодо впровадження інновацій у систему мотивації персоналу підприємства

Впровадження інновацій у систему мотивації працівників є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності, продуктивності та залученості персоналу.

Індивідуальний підхід до мотивації. Індивідуалізація мотиваційних стратегій вимагає глибокого розуміння потреб і бажань кожного окремого працівника, що дозволяє підібрати найбільш ефективні мотиваційні інструменти

в кожному конкретному випадку. Це особливо ефективно для підвищення залученості, продуктивності та загальної задоволеності роботою.

Для забезпечення ефективного індивідуального підходу ми можемо роботи опитування працівників щодо їхніх потреб та мотивації. Див. табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Форми опитування для індивідуального підходу.

Опитування та інтерв'ю	Регулярні опитування та інтерв'ю з працівниками допоможуть нам зрозуміти їхні цілі, цінності та потреби. Питання можуть охоплювати як професійні, так і особисті аспекти і дають повну картину того, що мотивує працівників.
Аналіз ефективності	Моніторинг виконання роботи та оцінка ефективності допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівника, а також визначити, чи потрібно розвивати певні навички або знання.
Психометричне тестування.	Існує низка тестів та інструментів, які допомагають оцінити особистісні риси працівника, а також можуть виявити, які аспекти роботи та мотивації є важливими для працівника.

Для деяких працівників можливості професійного розвитку можуть бути важливим джерелом мотивації. Вони можуть захотіти пройти курси, тренінги або взяти участь у спеціалізованих програмах для покращення своїх навичок.

Для таких працівників можна розробити програми навчання та підвищення кваліфікації, які передбачають можливість кар'єрного зростання.

Для деяких працівників важливо, щоб їхні досягнення були визнані у вигляді премій, нагород або додаткових винагород. Це можуть бути одноразові

премії за виконання важливих завдань або регулярні бонусні програми, засновані на результатах роботи.

Також варто уваги, збалансоване навантаження та гнучкість. Для працівників, які цінують баланс між роботою та особистим життям, важливими стимулами можуть бути більша кількість відпусток, гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено або на гнучких умовах зайнятості. Багатьох працівників мотивує визнання їхніх досягнень. Це може бути публічне визнання, почесні звання, підвищення статусу в компанії або інші форми визнання. Зворотній зв'язок має бути конструктивним, своєчасним і спрямованим на розвиток працівника.

Переваги такої інновації в систему мотивації працівників:

- Підвищення мотивації. Співробітники більш зацікавлені в досягненні результатів і виконанні своїх завдань, якщо відчують, що їхні особисті потреби враховуються.
- Підвищення лояльності. Працівники, які отримують підтримку та можливості для розвитку, з більшою ймовірністю залишаються в компанії та працюватимуть на довгострокові результати.
- Оптимізація витрат. Компанії можуть уникнути зайвих витрат, надаючи фінансові та інші винагороди лише тим працівникам, для яких вони дійсно мають значення.

Гнучкі підходи відповідно до категорій працівників. Оскільки не всі працівники мають однакові потреби та мотиваційні чинники, «Домінант-ВУД» важливо застосовувати різні підходи залежно від ролі працівника в компанії, етапу його кар'єри, цілей та пріоритетів.

Бонуси за результатами роботи. Топ-менеджерів часто мотивують не лише фінансові винагороди, але й можливість отримання великих бонусів за результатами роботи компанії чи відділу. Бонуси можуть бути пов'язані з одноразовою премією за досягнення стратегічних цілей, часткою прибутку компанії.

Опціони та акції. Довгострокові стимули, такі як опціони на купівлю акцій компанії за вигідними цінами, можна використовувати для мотивації топ-менеджерів, щоб вони відчували свою причетність до успіху компанії та заохочували їх до прийняття рішень, які позитивно впливають на розвиток компанії.

Кар'єрний розвиток та наставництво. Керівників можна мотивувати новими можливостями для стратегічного розвитку компанії, а також участю у зовнішніх конференціях, форумах та інших заходах високого рівня, де вони можуть обмінюватися досвідом з іншими лідерами.

Пільги та бонуси. такі пільги, як медичне страхування, відшкодування витрат на проїзд, додаткова відпустка та гнучкий графік роботи можуть бути важливими стимулами для звичайних працівників.

Визнання та кар'єрний ріст. працівників, які працюють на «нижчих» рівнях, може мотивувати публічне визнання їхніх досягнень, позитивні відгуки та винагороди за виконання конкретних завдань чи ініціатив.

Гнучкість графіку. працівники часто цінують баланс між роботою та особистим життям. Пропозиція часткової або повної дистанційної роботи чи гнучкого робочого графіку може стати важливим стимулом для багатьох працівників.

Просування та розвиток: для менеджерів середньої ланки важливими є можливості кар'єрного росту, участь у лідерських програмах та стратегічний розвиток компанії. Ці працівники часто цінують професійний розвиток і можливість перейти на вищу посаду або взяти на себе нові обов'язки.

Фінансові стимули та пільги: керівники середньої ланки можуть отримувати бонуси за досягнення цілей відділу або команди, а також фінансові заохочення за завершення складних проектів або реалізацію нових ініціатив.

Розглянемо далі, впровадження цифрових інструментів для мотивації персоналу. Цифрові інструменти стали невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів. Вони автоматизують багато завдань і дозволяють співробітникам ефективніше взаємодіяти один з одним і з компанією. «Домінант-ВУД» не має

такого досвіду, тому використання цифрових платформ для мотивації працівників може значно підвищити залученість, продуктивність і задоволеність роботою.

Платформи для внутрішньої комунікації. Цифрові платформи для внутрішньої комунікації дають можливість працівникам брати активну участь, ділитися ідеями та успіхами, отримувати зворотній зв'язок у режимі реального часу та долучатися до ініціатив компанії. Це важливий елемент для побудови згуртованої команди та підвищення мотивації, оскільки він сприяє формуванню почуття причетності та цінності кожного окремого працівника.

Внутрішні соціальні мережі. Це платформи, схожі на корпоративні версії Facebook або LinkedIn, де співробітники можуть обмінюватися інформацією, ділитися новинами про досягнення, святкувати важливі події в житті компанії та обговорювати актуальні теми. Прикладами таких платформ є Slack, Microsoft Teams та Facebook Workplace. Ці платформи дозволяють керувати та краще структурувати комунікацію, створюючи кастомізовані канали для різних проектів та тем. Швидко обмінюватися інформацією за допомогою функції миттєвих повідомлень. Співробітники можуть коментувати, оцінювати та вподобати дописи, щоб взаємодіяти з контентом.

Програмне забезпечення для управління завданнями та проектами. Ці інструменти дають працівникам чітке уявлення про їхні завдання, проекти та досягнення. Існують системи для визначення пріоритетності завдань, планування, тайм-менеджменту та координації командної роботи.

Наприклад, Trello, Asana, Monday.com та Jira допомагають розділити завдання на етапи та встановити чіткі дедлайни. Також ці інструменти дозволяють працівникам коригувати свою роботу, отримуючи зворотній зв'язок від керівників та колег. Ці платформи дозволяють встановлювати індикатори для вимірювання прогресу, що є потужним мотиватором для працівників у досягненні поставлених цілей.

Гейміфікація як інструмент мотивації. Гейміфікація - це використання елементів і механізмів, притаманних іграм, для неігрових процесів з метою

підвищення мотивації та залученості. У контексті мотивації співробітників вона може бути дуже потужним інструментом, який робить процес досягнення результатів більш захоплюючим і стимулюючим.[25]

Бали за досягнення. Використання балів за виконання завдань або досягнення результатів є ефективним способом мотивації працівників. Це схоже на традиційну систему балів в іграх, де працівники отримують бали, коли успішно виконують завдання чи проект або досягають поставленої мети.

Наприклад, працівник може отримати певну кількість балів за кожне виконане завдання або досягнуту мету. Ці бали можна обміняти на призи чи подарунки, або конвертувати в бонуси чи інші матеріальні вигоди. Бали також можна накопичувати протягом певного періоду часу, наприклад, місяця або кварталу, щоб створити відчуття, що досягаються довгострокові цілі.

Таблиці лідерів - ще один популярний елемент гейміфікації. Вони дозволяють відстежувати та порівнювати досягнення працівників у режимі реального часу, створюючи додаткову мотивацію для конкуренції та особистого розвитку.

Лідерські дошки можуть бути публічними, де всі працівники можуть бачити досягнення один одного, або приватними, де кожен працівник може бачити свої досягнення, але не може порівнювати їх з досягненнями колег. Це сприяє здоровій конкуренції та заохочує працівників ставити перед собою високі цілі. Надання рівнів досягнень та бейджів за виконання певних завдань також є частиною гейміфікації. Це гарантує визнання досягнень працівників і відіграє важливу роль у створенні позитивної мотивації.

Рівні досягнень. Кожен працівник може просуватися по різних рівнях, виконуючи завдання, які відповідають певним вимогам. Наприклад, працівник може досягти рівня «початківець», потім «професіонал», «експерт» і, нарешті, «майстер». Різні рівні можуть мати відповідні винагороди, і працівники можуть бути заохочені до досягнення наступного рівня.

Інтеграція гейміфікації в мобільні додатки дозволяє працівникам отримувати винагороди та відстежувати свій прогрес і досягнення в будь-який

час і в будь-якому місці. Це особливо важливо в умовах гнучкого або віддаленого робочого середовища. Мобільні додатки можуть використовувати сповіщення, щоб нагадувати працівникам про досягнення цілей, оновлювати таблиці лідерів або повідомляти про нові винагороди. Розглянемо переваги гейміфікації у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги впровадження гейміфікації [25]

Підвищення залученості	Здорова конкуренція	Підвищення лояльності	Гнучкість і доступність
Інтерактивні інструменти та зворотний зв'язок допомагають працівникам легше брати участь у робочому процесі та відчувати себе частиною команди.	Таблиці лідерів та системи підрахунку балів заохочують здорову конкуренцію серед співробітників, підвищуючи продуктивність та мотивацію до досягнення результатів. Прозорість і зворотний зв'язок: цифрові платформи дозволяють працівникам відстежувати свій прогрес і отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу.	Працівники, які відчують винагороду за свої досягнення та зусилля, з більшою ймовірністю залишаться з компанією в довгостроковій перспективі.	Цифрові інструменти та мобільні додатки дозволяють працівникам працювати будь-де і будь-коли. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли все більше компаній переходять на гібридні або віддалені форми роботи

Зворотний зв'язок і регулярний моніторинг інновації в системах оцінки та вдосконалення мотивації. Управління мотивацією персоналу потребує постійного моніторингу та адаптації. Важливо не лише впроваджувати мотиваційні стратегії, а й систематично оцінювати їхню ефективність та вносити корективи на основі отриманих даних. Інноваційні підходи до зворотного зв'язку та регулярного моніторингу включають використання цифрових інструментів та аналітики для збору даних, виявлення проблем та оптимізації програм мотивації. Регулярні опитування та зворотний зв'язок. Систематичний зворотний зв'язок з працівниками є основою для ефективного управління мотивацією. Він не лише виявляє проблеми, але й пропонує шляхи їх вирішення. Інноваційні методи збору

зворотного зв'язку надають точну інформацію про стан корпоративної культури, задоволеність працівників та ефективність мотиваційних стратегій.

Онлайн-опитування та анкетування. Регулярні опитування з використанням цифрових інструментів можуть забезпечити реалістичний зворотній зв'язок у зручний для працівників спосіб. Такі опитування можуть бути анонімними або персоналізованими, залежно від мети.

Частота опитувань. Опитування для збору даних про задоволеність працівників можна проводити щоквартально або раз на півроку. Основні пункти опитування такі як, задоволеність умовами праці, оцінка мотиваційних заходів (наприклад, бонуси, навчання, гнучкість програм), оцінка процесів комунікації в команді та з керівництвом, виявлення проблем і питань, які потребують вирішення.

Автоматичний збір даних. Використання платформ для опитувань, таких як SurveyMonkey, Google Forms або спеціалізованих HR-систем, які автоматично генерують звіти на основі результатів опитування. Сучасні інструменти дозволяють отримувати зворотний зв'язок від працівників не лише через формальні опитування, а й через постійне спілкування в режимі реального часу. Мобільні додатки та чат-боти. Це може бути простий рейтинг задоволеності за шкалою від 1 до 5 після виконання важливих завдань або етапів проекту. Платформи для обміну ідеями: внутрішні соціальні мережі та платформи для співробітників (наприклад, Yammer, Slack, Microsoft Teams) можуть слугувати платформами для регулярного обміну ідеями та миттєвого зворотного зв'язку з керівництвом.

Інноваційний підхід до зворотного зв'язку полягає в автоматичному зборі, аналізі та візуалізації даних. Інструменти аналізу можна використовувати для оцінки задоволеності працівників, а також для виявлення закономірностей і кореляцій між різними аспектами роботи.

HR-аналітика. Можемо використовувати спеціальні HR-платформи, такі як CultureAmp або Glint, для аналізу настроїв співробітників на основі результатів

опитувань та коментарів. Це дозволить зробити точні та чіткі висновки і надати рекомендації щодо покращення мотиваційних стратегій.

Аналіз утримання персоналу. Моніторинг показників звільнення та залученості за допомогою аналізу плинності кадрів може допомогти виявити проблеми в програмах мотивації, які можуть призвести до втрати цінних працівників.

Щоб мотиваційні стратегії не були статичними, важливо постійно їх коригувати. Аналітика може допомогти зробити ці коригування більш точними та своєчасними.

HR-аналітика дозволяє вимірювати не тільки рівень мотивації ваших співробітників, але й ефективність мотиваційних заходів, які ви впроваджуєте, на основі реальних даних. Аналіз результатів ми можемо оцінити ефективність наших мотиваційних заходів, вивчаючи такі показники, як продуктивність працівників, кількість відпусток, кількість лікарняних та час, проведений на роботі. Наприклад, якщо ми запровадили бонусну програму для працівників, але продуктивність не зросла, це може свідчити про те, що програму потрібно скоригувати.

Співбесіди з працівниками та зворотній зв'язок. Оцінка ефективності не завжди є точною, якщо ґрунтується лише на цифрах. Важливо отримати якісні дані за допомогою інтерв'ю та проаналізованих відгуків, щоб виявити, які мотиваційні фактори є найбільш впливовими. Системи мотивації можуть бути інтегровані з іншими інструментами компанії для більш комплексного аналізу.

Інтеграція з CRM та ERP системами. Важливо інтегрувати показники мотивації з системами, які контролюють загальні бізнес-процеси, такими як CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та ERP (планування ресурсів підприємства). Це дозволяє виявити взаємозв'язок між мотивацією співробітників і загальною ефективністю компанії.

Аналіз за допомогою BI-систем. Системи бізнес-аналітики (BI), такі як Power BI, Tableau і Looker, дозволяють інтегрувати всі дані про мотивацію в єдину платформу для поглибленого аналізу.

Інноваційні підходи до мотивації включають надання співробітникам більшої автономії в роботі та заохочення ініціативи. Це заохочує інноваційне мислення та підвищує відданість справі. Сучасні компанії все частіше наголошують на наданні своїм працівникам свободи у прийнятті рішень та виконанні завдань. Це не тільки підвищує задоволеність роботою, але й сприяє інноваціям. Автономія у виборі підходу до виконання завдання. Співробітники можуть вільно вирішувати, як найкраще вирішити завдання. Наприклад, менеджери можуть надати командам свободу у виборі стратегій завершення проектів і право приймати рішення щодо процесу.

Гнучкий робочий час та методи роботи. Заохочення гнучкого робочого часу, дистанційної роботи та роботи, що базується на результатах, а не на часі, дозволяє працівникам керувати власним часом та завданнями.

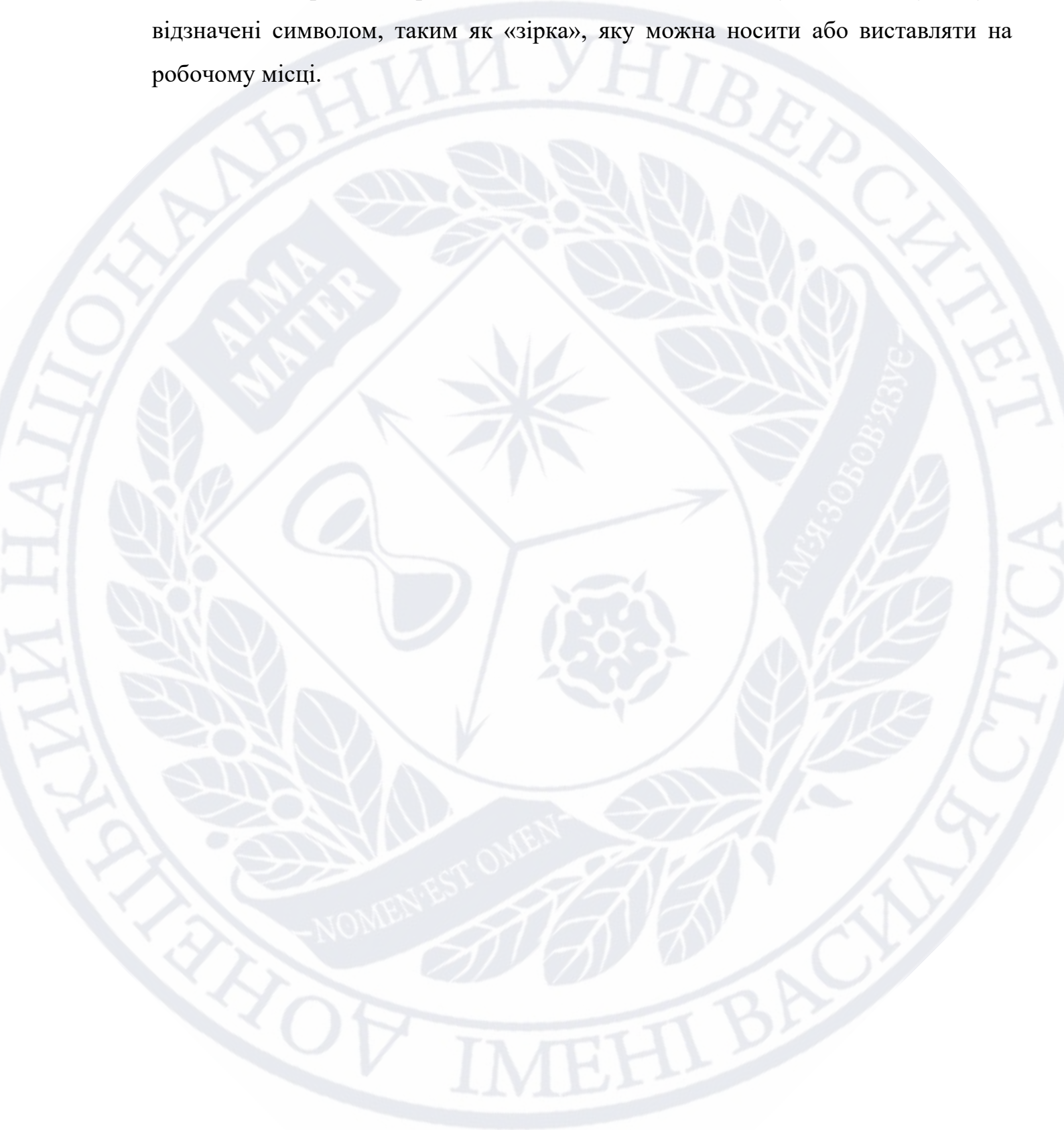
Заохочення ініціативності працівників є важливим аспектом створення інноваційної атмосфери в компанії.

Платформи для збору ідей Використання цифрових платформ (наприклад, IdeaScale або інтерфейсів для внесення пропозицій), де працівники можуть ділитися своїми ідеями щодо покращення бізнес-процесів, продуктів та послуг компанії.

Програми винагороди за ідеї. Визнання та винагорода ідей та ініціатив працівників може бути потужним стимулом для розвитку інноваційної культури. Визнання досягнень є важливим мотиваційним фактором, який дає працівникам відчуття власної цінності для компанії та заохочує їх до досягнення нових результатів.

Важливо регулярно відзначати досягнення «Домінант-ВУД» та її співробітників. Масштабні корпоративні заходи та неформальні святкування досягнень можуть бути потужним інструментом мотивації та згуртування команди. Рутинне визнання. Навіть скромні щоденні або щомісячні святкування досягнень співробітників або команди можуть зробити значний внесок у мотивацію. Публічне визнання. Висловлення вдячності та визнання з боку керівництва, наприклад, через внутрішні канали комунікації (внутрішні заходи,

внутрішні розмови) може бути потужним мотиваційним інструментом. Міні-визнання. Наприклад, працівники, які досягли значних успіхів, можуть бути відзначені символом, таким як «зірка», яку можна носити або виставляти на робочому місці.



ВИСНОВКИ

За результатами проведеного теоретичного аналізу, оцінки діяльності підприємства, були отримані важливі науково-практичні висновки, що характеризують стан мотивації персоналу в досліджуваному підприємстві.

В теоретичному розділі роботи розкрито сутність системи мотивації персоналу та її типологію, а саме, мотивації – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до дій та визначають її поведінку. Вона включає в себе процеси, що ініціюють, керують і підтримують цілеспрямовану діяльність. Мотивація пояснює, чому людина робить те, що робить, і що змушує її продовжувати виконувати певні завдання або діяльність. Ми проаналізували зарубіжний досвід удосконалення системи мотивації персоналу. Також проаналізували діяльність ТОВ «Домінант-ВУД».

За результатами проведеного дослідження, ми дізнались особливості управління трудовим колективом та мотивацію працівників у «Домінант-ВУД» та ефективність системи мотивації співробітників. «Домінант-ВУД».

На підприємстві застосовується інтегрований підхід до управління персоналом, який охоплює всі рівні — від удосконалення організаційної структури до забезпечення соціального розвитку колективу. Основна мета — створення належних умов для розвитку працівників та досягнення синергічного ефекту в роботі. Мотивація праці базується на поєднанні економічних, соціальних та психологічних стимулів. Основний акцент робиться на узгодження винагороди з результатами роботи, забезпечення умов для професійного зростання та підтримки здоров'я і безпеки працівників. На підприємстві застосовуються як економічні (прямі та непрямі), так і негрошові методи мотивації. Найефективнішими виявилися фінансові винагороди, пільги, гнучкий графік роботи та програми професійного розвитку.

Ефективність операційної діяльності, тобто комплексне відображення кінцевих результатів щодо використання операційних ресурсів підприємства є задовільною і дозволяє ТОВ «Домінант-ВУД» конкурувати на ринку та

утримувати і створювати конкурентні переваги. Така оцінка ефективності господарської діяльності свідчить про те, що компанія має можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і, як наслідок, встановлювати орієнтири для постійної оптимізації.

Результати анкетування показали загалом позитивну динаміку у задоволенні умовами праці, рівнем комунікації, визнанням внеску та можливостями професійного розвитку. Проте є певна частка працівників із нейтральними або негативними оцінками, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації

В ході проведеної роботи було вирішено ряд проблем мотивації персоналу та запропоновано шляхи вдосконалення системи мотивації працівників та рекомендації щодо впровадження інновацій у цю систему. ТОВ «Домінант-ВУД» вирішило застосувати такі методи для вдосконалення системи мотивації персоналу: похвала керівництва, кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації за рахунок компанії, формування іміджу компанії та організація спільного дозвілля.

Таким чином, якщо результати переважають над витратами, рівень продуктивності компанії зростатиме. Для того, щоб підвищити продуктивність, необхідно також вжити заходів, описаних вище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко І. А. Мотивація працівників у системі управління підприємствами. *Вісник Харківського національного університету*, 2020. С. 56-64.
2. Коваленко Т. В. Внутрішня та зовнішня мотивація працівників: теоретичні аспекти. *Економічні науки*, 2021. С. 45-53.
3. Шевченко М. О. Роль мотивації у підвищенні ефективності трудової діяльності. *Журнал соціальних наук*, 2022. С. 98-104.
4. Барановська І. І. Типи мотивації та їх вплив на трудову діяльність. *Науковий вісник*, 2020. С. 212-218.
5. Ляшенко Ю. В. Мотиваційні моделі в організаціях: порівняльний аналіз. *Менеджмент та маркетинг*, 2023. С. 134-140.
6. Криворучко В. Г. Мотивація та її типологія в умовах цифрової трансформації. *Психологія і сучасне суспільство*, 2021. С. 102-110.
7. Мельник С. В. Мотивація працівників та її роль в управлінні підприємствами. *Економічний вісник*, 2020. С. 78-85.
8. Сергеева О. П. Психологічні та соціальні аспекти мотивації персоналу в умовах ринкової економіки. *Вісник психології*, 2022. С. 56-62.
9. Харченко І. М. Визначення ефективних форм мотивації в організаціях. *Трудова економіка*, 2021. С. 44-52.
10. Сидоренко А. В. Психологічні аспекти мотивації в організаційному управлінні. *Науково-практичний журнал «Менеджмент»*, 2022. С. 110-118.
11. Петрова Т. І. Роль внутрішньої та зовнішньої мотивації в управлінні персоналом. *Економіка та управління*, 2023. С. 234-241.
12. Власенко Л. П. Теоретичні основи мотивації праці та її вплив на продуктивність. *Економічна теорія*, 2021. С. 119-126.
13. Гребенюк Т. І. Мотивація працівників: практичні аспекти та інноваційні підходи. *Економіка та суспільство*, 2022. С. 143-149.
14. Федорова О. М. Сучасні підходи до типології мотивації працівників. *Науковий журнал «Економіка і управління»*, 2020. С. 68-73.

15. Орлов В. С. Мотивація та її вплив на підвищення ефективності роботи підприємств. *Журнал управління*, 2023. С. 120-128.
16. Іванова Н. А. Моделі мотивації в умовах економічної трансформації. *Вісник економічних наук*, 2021. С. 76-82.
17. Бондаренко І. О. Мотивація працівників як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2021. С. 45-52.
18. Гончарук А. Г. Сучасні підходи до оцінки ефективності мотиваційних систем. *Економіка та управління*, 2020. С. 25-33.
19. Пантелеймоненко О. М., Соколовська І. В. Особливості мотиваційних стратегій у великих корпораціях. *Науковий вісник Міжнародного університету бізнесу і права*, 2022. С. 14-21.
20. Коваленко Р. Ю. Еволюція систем мотивації в умовах цифровізації бізнесу. *Економіка XXI століття*, 2023. С. 67-74.
21. ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» - Код ЄДРПОУ/ You control. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40403287/ (дата звернення: 02.09.2024)
22. ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» /Опендатабот. – URL: <https://opendatabot.ua/40403287> (дата звернення: 02.09.2024)
23. Офіційний сайт ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» – URL: <https://dominant-wood.com.ua> (дата звернення: 05.09.2024)
24. Бочарова Н. А., Яровий І. О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*, 2023. С. 78-85.
25. Іваненко Т. П. Гейміфікація як сучасний інструмент мотивації працівників у бізнес-процесах. *Менеджмент і технології*, 2022. С. 45-52.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» за 2021 рік

Додаток 1
до Наказу Міністерства економіки (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Система фінансової
звітності"
з грудня 5 року 19

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство		Датум, місяць, рік		Код		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНАНТ-ВУД"		14.09.2021		2021	09	01
Територія: ЖИТОМІРСЬКА		на ЄДРПОУ		40402287		
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		на КОАТХ		1827182501		
Вид економічної діяльності: Торгівля оптовим та роздрічним побутовим товаром в неспеціалізованих торговельно-сервісних підприємствах		на КОДП		240		
Середня кількість працівників, осіб: 14		на КВЕД		46.23		
Основа капіталу: грошова, грошова та нематеріальна						
Адреса, телефон: вулиця Ж. ГОНІМА, буд. 1, м. Житомир, ЖИТОМІРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМІРСЬКА обл., 1240				0674010235		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код радян	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801.0006	
		На початок звітного року		На кінець звітного періоду	
	2	3		4	
I. Необоротні активи					
Неоплачений капітал	1000	-		-	
резерв вартості	1001	-		-	
накопичена амортизація	1002	-		-	
Позачергові капітали (внески)	1005	616,5		404,3	
Осередні засоби	1010	245,7		619,3	
резерв вартості	1011	200,1		600,3	
інше	1012	16,4		49,0	
Довгострокові фінансові активи	1020	-		-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-	
Інші необоротні активи	1040	-		-	
Усього за розділом I	1095	862,2		1 633,6	
II. Оборотні активи					
Зпаси	1100	11 508,6		10 748,7	
у тому числі: готові до продажу	1101	4 342,3		4 408,9	
Поточні фінансові активи	1110	-		-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 480,4		3 793,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з податками	1135	883,8		466,2	
у тому числі з податку на прибуток	1140	-		0,1	
Інші поточні дебіторські заборгованості	1155	993,9		1 640,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,3		124,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	-		-	
Інші оборотні активи	1190	1 446,6		1 806,9	
Усього за розділом II	1195	18 413,6		18 590,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи майбуття	1200	-		-	
Всього	1300	17 275,8		19 604,9	

Позначка	Код	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (статутний) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1411	-	-
Перевірений прибуток (непокрита збиток)	1420	2 478,7	2 519,3
Накопичений капітал	1421	-	-
Усього за рядком I	1499	2 528,7	2 569,3
II. Відностремі кошти, зобов'язання та забезпечення			
III. Поточні кошти			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1611	2 542,7	3 613,3
регресування з банків	1620	3,9	16,8
у тому числі і платити на прибуток	1621	3,9	16,8
регресування з страховиків	1625	80,8	32,9
регресування з інших принципалів	1630	-	17,0
Державні гарантії та зобов'язання	1640	-	-
Відностремі кошти	1690	12 472,9	11 385,4
Усього за рядком III	1699	14 750,1	17 033,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Всього	1900	17 278,8	19 602,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форму № 2-н Код за ДКУД: 1001003

Стаття	Код	За звітний період	За аналітичний період
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 437,2	8 801,6
інші операційні доходи	2120	-	7,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2260	11 437,2	8 808,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 572,3	8 327,0
Інші операційні витрати	2180	1 805,3	1 156
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2290	11 381,8	9 483,0
Фінансовий результат до оподаткування (2260 - 2290)	2295	55,6	2 037,3
Податок на прибуток	2300	10,9	3,5
Чистий прибуток (збиток) (2295 - 2300)	2350	45,6	2 034,2

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер



СІРОВАТСЬКИЙ РОМАН ІГОРЬСЛАВОВИЧ

(Підпис, прізвище)

(Підпис, прізвище)

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» за 2022 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНАНТ-ВУД"	Дата(ріс,місяць,число)	2023	01	01
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за ЄДРПОУ	40403287		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОРТГ	UA38040490050045387		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	15	за КВЕД	16.23		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця ЛІСОВА, буд. 1, с. ЗАРІЧАНІ, ЖИТОМИРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., 12440				0674101935

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,9	56,5
Основні засоби :	1010	791,6	1 795,1
первісна вартість	1011	1 845,9	3 271,3
знос	1012	(1 054,3)	(1 476,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	801,5	1 851,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	6 519,9	2 553,9
у тому числі готова продукція	1103	1 470,4	422,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 434,8	2 095,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	328,1	955,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,4	989,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	557,3	-
Витрати майбутніх періодів	1170	5 968,6	5 968,6
Інші оборотні активи	1190	740,4	229,5
Усього за розділом II	1195	16 555,5	12 792,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	17 357,0	14 644,1

Позов	Код розрах	На початок звітної року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (акційний) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Неперехоплений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 328,9	2 361,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 378,9	2 411,3
II. Довгострокові зобов'язання, цінні фінансові інструменти та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	80,3
Повинні кредиторам заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 261,1	8 689,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	103,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	95,3
розрахунками зі страхування	1625	-	3,2
розрахунками з оплати праці	1630	30,9	30,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 686,1	3 117,1
Усього за розділом III	1695	15 978,1	12 232,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	17 357,0	14 644,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ Р.

Форма № 2-м Код за ДКУД: П01007

Стаття	Код розрах	За звітний період	За звітний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 709,8	15 566,2
Інші операційні доходи	2120	807,9	1 610,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25 517,7	17 176,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2030	(16 949,8)	(13 368,1)
Інші операційні витрати	2180	(7 309,6)	(5 018,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2030 + 2180 + 2270)	2285	(24 259,4)	(18 387,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 259,0	(1 190,4)
Податок на прибуток	2300	(226,8)	(-)
Чистий фінансовий результат (2290 - 2300)	2390	1 032,4	(1 190,4)



СІРОВА ТСЬЯНИ
РОМАН
ЯРОСЛАВОВИЧ
РОМАН ЯРОСЛАВОВИЧ
(підпис, прізвище)
(підпис, прізвище)

Г. Кодифікація підприємств іноземно-територіальних органів та територій територіальних громад

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» за 2023 рік

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бюджетарського обліку 25 "Співомірна фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
		2024	01	01
ТОВАРИСТВО І ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНАНТ-ВУД"	за ЄДРПОУ	4803287		
Територія ЖИТОМІРСЬКА	за КАТОГТТ	1000000000		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОДІФ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і спорудних виробів	за КВЕД	16.23		
Середня кількість працівників, осіб 56				
Однієї тисячі грн. при з обліку десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ЛЕСОВА, буд. 1, с. ЗАРЧАНІ, ЖИТОМІРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМІРСЬКА ОБЛ., 12440				0674101935

І. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-н Код за ДКУД 1801005

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісне вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незмозовані залишки за звітний період	1005	56,3	1352,2
Осередні засоби	1010	1795,1	3491,5
первісне вартість	1011	3271,3	5413,5
знош	1012	(1476,2)	(2022,0)
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1451,6	4443,7
II. Оборотні активи			
Залишки :	1100	2453,9	5065,0
у тому числі готова продукція	1103	422,0	1336,2
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Дейтормська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2095,2	8483,5
Дейтормська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	933,6	1012,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	980,7	1458,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
І рощі та їх еквіваленти	1163	-	751,5
Витрати майбутніх періодів	1170	5068,6	108,9
Інші оборотні активи	1190	229,5	634,8
Усього за розділом II	1195	12792,5	17615,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи шибуттв	1200	-	-
Баланс	1300	14644,1	22258,7

Позов	Код радян	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1480	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	2 361,3	3 476,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 411,3	3 526,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	89,3	3 379,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товара, роботи, послуги	1615	8 889,3	8 466,3
розрахунками з бюджетом	1620	105,7	244,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	95,3	244,2
розрахунками зі страхування	1625	5,2	0,3
розрахунками з оплати праці	1630	30,2	44,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 117,1	6 603,6
Усього за розділом III	1695	12 232,8	18 732,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 644,1	22 258,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код радян	Форм № 2-м За звітний період	Код за ДКУД 1801007 За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 604,3	24 709,8
Інші операційні доходи	2120	1 945,0	807,9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 549,3	25 517,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2090	(- 23 761,1)	(- 16 949,1)
Інші операційні витрати	2130	(- 9 386,2)	(- 7 309,6)
Інші витрати	2270	(- 42,0)	(-)
Разом витрати (2090 + 2130 + 2270)	2285	(- 33 189,3)	(- 24 258,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2300	1 360,0	1 259,0
Платовий прибуток	2300	(- 244,8)	(- 226,6)
Чистий фінансовий результат (2300 - 2300)	2350	1 115,2	1 032,4



СІРОВАТСЬКИЙ
РОМАН

ЯРОСЛАВСЬКИЙ РОМАН ЯРОСЛАВОВИЧ

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

Г Кодифікація за місцем реєстрації та територіальних одиниць та територій територіальних громад