

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко \_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Менеджмент  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Мотивація персоналу в умовах кризи»

Здобувача (ки) групи Ен-93/1м, Товстухи Дениса Валерійовича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Товстуха Денис Валерійович \_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Олена Павленко \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності \_\_\_\_\_ **073 «Менеджмент»** \_\_\_\_\_ ,  
(код та назва)

\_\_\_\_\_ **освітньо-професійної** програми \_\_\_\_\_ **Менеджмент** \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи Ен-93/1м, Товстухи Дениса Валерійовича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Мотивація персоналу в умовах кризи" затверджена наказом № 0569-VI від 25.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методичних та практичних складових удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.
4. Об'єкт дослідження: управління системою мотивації праці на підприємстві.
5. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні складові удосконалення системи мотивації праці на підприємстві у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності в умовах кризи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативно-правових актів, які регулюють діяльність вітчизняних підприємств; теоретичних та практичних розробок вчених; періодичних видань; статистичної та фінансової звітності підприємства.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства	17.05.2023

II	Аналіз системи мотивації праці ТОВ «Арт Капітал Груп»	25.05.2023
III	Шляхи вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «Арт Капітал Груп»	05.06.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати систему мотивації праці ТОВ «Арт Капітал Груп».

У розділі 3 студент повинен визначити шляхи вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «Арт Капітал Груп».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.	14.04.2023	14.04.2023
2	Павленко О.О.	14.04.2023	14.04.2023
3	Павленко О.О.	14.04.2023	14.04.2023

9. Дата видачі завдання 14.04.2023

Керівник кваліфікаційної роботи Олена Павленко  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) \_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання до виконання одержав Товстуха Денис Валерійович  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) \_\_\_\_\_ (підпис)

## АННОТАЦІЯ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 34 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 45 с., зокрема 11 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел із 5 сторінок.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних та практичних складових удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.

*Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:*

- аналіз сутності мотивації праці та еволюції поглядів на природу походження терміну;
- характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства;
- аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінка системи мотивації праці підприємства;
- оцінка інструментів впливу на вдосконалення мотивації праці підприємства.

*Предметом дослідження є* теоретико-методичні та прикладні складові удосконалення системи мотивації праці на підприємстві у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності в умовах кризи.

*Об'єктом дослідження є* управління системою мотивації праці на підприємстві.

*Методи дослідження.* Для проведення дослідження використано методи систематизації та логічного узагальнення, системно-структурний та метод індукції, метод кореляційно-регресійного аналізу.

*Апробація результатів.* Основні результати бакалаврської роботи викладені в тезах та апробовані на науково-практичній конференції (СумДУ, 2023р.).

*Ключові слова:* МОТИВАЦІЯ, ПРАЦЯ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Сутність мотивації праці та еволюція поглядів на природу походження терміну .....	8
1.2. Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства .....	14
1.3. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства в умовах кризи .....	17
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»</b> .....	20
2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .....	20
2.2. Аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .....	24
2.3. Оцінка системи мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .....	30
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»</b> .....	36
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .....	36
3.2. Оцінка інструментів впливу на вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	48
<b>ДОДАТКИ</b> .....	53

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах загострення кризових явищ, що характерно для сьогодення України, неефективне використання людських ресурсів знижує продуктивність праці, викликає недоотримання прибутку, зменшує надходження до бюджету тощо. Ключовою складовою успіху у вирішенні даної ситуації є забезпечення ефективної мотивації персоналу.

На сьогодні процеси економічного спаду та дестабілізації національної економіки України, викликані ковідними обмеженнями та воєнним станом, позначилися на сфері мотивації та стимулювання праці. Суб'єкти господарювання різних форм власності зіткнулися з практичним усвідомленням ролі інтеграції в глобальні практики з метою пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці для забезпечення змоги витримати кризовий період економічного циклу в умовах ринкових відносин. Це пояснюється тим, що мотиваційні практики управління персоналом набули великого значення у діяльності багатьох зарубіжних країнах, тому дані методи та досвід мотивації можна з успіхом перенести в українські реалії. Саме тому, обрана тема дослідження набуває особливої актуальності у контексті підвищення фінансових результатів господарської діяльності підприємств в умовах кризи в Україні.

Обрана наукова тема є достатньо дослідженою, зокрема, такими вченими, як: Семикіна М. В., Бенях В. В., Жихарь В. І., Угоднікова О. І., Колот А. М., Нечипорук А. А., Гребенюк Б. О., Барібіна Я., Лисенко М. та ін. Проте, залишаються аспекти теоретичного та практичного характеру в управлінні мотиваційним механізмом персоналу, які є до кінця невирішеними. Зокрема, до них варто віднести наступні: вибір оптимальних інструментів мотивації персоналу підприємства, зокрема у сфері надання послуг; визначення шляхів вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах кризових явищ в національній економіці України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних складових удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.

Визначена мета сформулювала необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність мотивації праці та еволюції поглядів на природу походження терміну;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- проаналізувати основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»;
- оцінити систему мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»;
- оцінити інструменти впливу на вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» .

**Об'єктом дослідження** є управління системою мотивації праці на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні складові удосконалення системи мотивації праці на підприємстві у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності в умовах кризи.

**Інформаційну базу** дослідження складають нормативно-правові акти, які регулюють діяльність вітчизняних підприємств; теоретичні та практичні розробки вчених; періодичні видання; статистична та фінансова звітність тощо.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність мотивації праці та еволюція поглядів на природу походження терміну

Управління персоналом на будь-якому підприємстві є вагомим компонентом системи управління в цілому, проте єдиної моделі управління персоналом на сьогодні не існує. Для виконання поставлених завдань з високою віддачею, продуктивністю та сумлінністю працівник має бути зацікавленим в цьому, тобто вмотивованим.

Наукове дослідження питань мотивації розпочалося одночасно із розвитком капіталізму. У XVII ст. представник класичного напрямку політекономії У. Петті зазначав, що разом із землею важливим джерелом багатства виступає праця. При цьому, праця є ключовим чинником соціально-економічного розвитку країни за умови створення мотиваційного механізму ефективної трудової діяльності [1, с. 8]. Починаючи з XVIII ст. А. Сміт основним мотивом діяльності людини вважав особистий економічний інтерес, бажання отримати максимальну вигоду, природна необхідність поліпшити власний добробут [2, с. 224].

Розвиток теорії мотивації пов'язаний із вченням «людських відносин» американського соціолога Е. Мейо, який за результатами експериментів на текстильній фабриці у Філадельфії надавав вирішального значення щодо впливу на трудову активність та підвищення продуктивності не стільки матеріально-речовим, як морально-психологічним факторам. На думку автора, участь працівників у виробництві є не просто техніко-економічною діяльністю з метою одержання заробітної плати, а багатоаспектним соціально-психологічним процесом [3, с. 23].



У середині ХХ ст. розвиток наукових досліджень набуває інноваційного характеру за Д. Мак-Грегором, який з метою активізації трудової діяльності праці пропонує залучати їх у процес управління підприємством. У даний період важливого значення набувають наукові трактування ієрархії потреб, сформовані А. Маслоу, К. Альдерфером, Д. МакКлелландом [2, с. 225]. Тобто, відбувається трансформація уявлення про форми та методи мотивації праці у контексті зміни поглядів на зміст та природу потреб людини і суспільного розвитку загалом. Потреби набувають вирішального значення у розумінні рушійних сил до здійснення виробного-економічної діяльності та праці в цілому.

Одним із перших науковців, який досліджував різноманітний світ потреб та їх вплив на мотивацію, є американський психолог А. Маслоу, сформувавши ієрархію потреб. Автор вважає, що людина намагається, перш за все, задовольнити первинні потреби (фізіологічні, безпеки тощо), а вже потім вторинні (соціальні, визнання та повага). Теорія Маслоу є базовою концепцією у розуміння основних інтересів та дій людей, наголошуючи на залежності поведінка людини від рівня задоволення базових потреб у ієрархічній структурі [4, с. 27]. Д. Мак-Клелланд розширив класифікацію потреб А. Маслоу, акцентуючи основну увагу на вторинних потребах, таких як: успіх, причетність тощо. На думку автора, базові потреби у сучасному суспільстві зазвичай задоволені [5].

Американський психолог С. Адамс сформулював теорію справедливості, основною тезою якої є те, що працівник порівнює свою витрачену працю з обсягом отриманої винагороди у порівнянні з відповідними показниками інших працівників [2, с. 225]. За теорією посилення Б. Скінера поведінка людини залежить від минулого результату її дій в аналогічних ситуаціях. Тобто, працівники проєктують свій минулий досвід на вирішення завдань сьогодення [6, с. 125].

Окрім того, напрацювання українських вчених відіграють важливу роль в історії розвитку мотиваційної теорії. Так, М. Вольський вважав, що доцільно поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. На

думку, Г. Цеховського, більшість людей прагнуть поліпшити свій соціально-побутовий стан не лише за рахунок особистої праці, але й залучаючи інших.

М. Туган-Барановський вирішальну роль відводив почуттям, моральним та релігійним поглядам. Автор один з перших наголошував на важливості духовної складової у розвитку економіки та сформулював детальну класифікацію потреб, виокремивши п'ять основних груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні, альтруїстичні та потреби практичного характеру [7, с. 22].

Сукупність уявлень про методи мотивації праці суттєво розширилася завдяки українським науковцям, які займалися дослідженням питань мотивації з метою забезпечення ефективної праці в умовах перехідної економіки (О. Амосов, С. Бандур, В. Данюк, Г. Дмитренко, В. Дієсперов, А. Колот, Г. Куліков, І. Петрова, В. Онікієнко та інші). Дані дослідження демонструють потребу у здійсненні реформи системи оплати праці та формування доходів в Україні, визначенні ефективних та доречних методів мотивації, які відповідають поточному етапу ринкових перетворень [2, с. 226].

Дослідження наукових джерел дозволяє зробити висновок, що еволюція наукових поглядів відбувається під впливом трансформації різноманітних мотиваційних концепцій, перебуваючи у тісному зв'язку з радикальними економічними, соціальними, духовними та екологічними глобальними змінами, що пов'язано з переходом від індустріального суспільства до інформаційного, в якому ключова роль належить знанням, інтелекту тощо.

Часто категорії «мотивація», «мотив», «стимул», «стимулювання», «примус» ототожнюють. Проте, термін «мотив» найчастіше тлумачиться авторами як спонука особи до діяльності, як і термін «стимул». Різниця між стимулами і мотивуванням праці наведена у табл. 1.1.

Головна мета системи мотивації персоналу суб'єкта підприємництва полягає в формуванні відповідної системи стимулювання, здатної забезпечити фінансову результативність господарської діяльності. Для досягнення цього, перш за все, варто зуміти зацікавити кожного конкретного працівника у здійсненні результативної та високопродуктивної праці [9, с. 48]. Для цього

необхідно розглянути інші фактори впливу на трудовий потенціал підприємства, який залежить від потенціалу окремих кадрів підприємства.

Таблиця 1.1 – Характеристика відмінностей між мотивацією та стимулюванням праці

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	У межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведіння людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомленої і не завжди погодженої із ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Джерело: використано автором за даними: [8, с. 39]

Перш за все, на трудовий потенціал впливають умови та фактори зовнішнього середовища, зокрема: кон'юнктура трудового ринку, державна регуляторна діяльність, рівень суспільного добробуту, освітній та культурний рівень населення, а також інші соціально-економічні умови. З іншого боку (з позиції підприємства), факторами впливу є наступні: система управління та кадрова політика, виробнича та трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання тощо [10, с. 191].

На рис. 1.1 представлено складові трудового потенціалу підприємства, зокрема, мотиваційну.

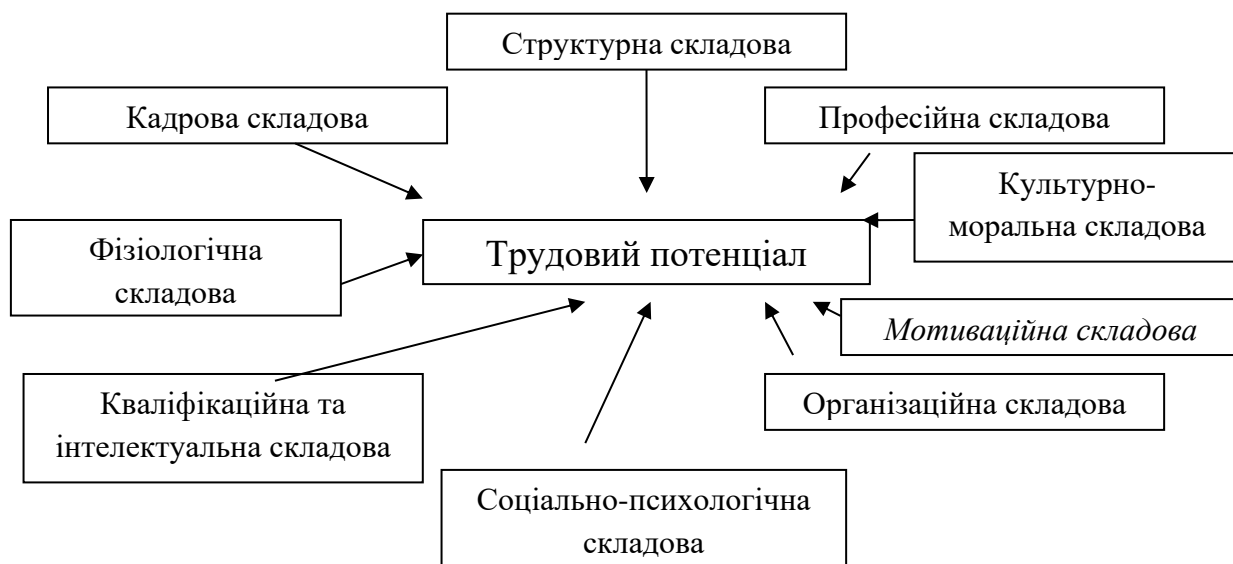


Рисунок 1.1 – Мотивація як складова трудового потенціалу підприємства  
Джерело: використано автором за даними [11, с. 12]

Мотиваційні складові є частиною механізму стимулювання інтересу для досягнення максимальних економічних та соціальних результатів діяльності. Мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних чинників, зокрема таких як: значення праці, визнання її іншими; усвідомлення особистих досягнень; неупередженість в оцінюванні керівництвом; прагнення до кар'єрного зростання; почуття відповідальності та самореалізація за рахунок праці [12, с. 205]. Ефективна система мотивації працівників має відповідати певним базовим вимогам (рис. 1.2).

Практикою вироблені основні правила мотивації персоналу на основі поєднання матеріальних та моральних стимулів:

- система мотивації має бути простою та зрозумілою для кожного працівника;
- система мотивації повинна забезпечувати заохочення позитивних результатів у роботі;
- система мотивації має створювати у працівників почуття справедливості;
- система мотивації має підвищувати стимул у працівників до покращення як індивідуальної, так і колективної роботи;

– працівники мають помічати взаємозв'язок між результатами особистої праці та діяльністю підприємства [14, с. 73].



Рисунок 1.2. – Складові ефективної системи мотивації працівників

Джерело: використано автором за даними [13, с. 110]

Отже, під поняттям мотивація необхідно розглядати спонукання працівників до здійснення ефективної трудової діяльності через задоволення особистих потреб необхідними стимулами (винагородами). Розглянуті теорії мотивації праці є основою для вибору методів мотивації праці персоналу на основі сукупності підходів до формування системи мотивації на підприємстві. На вибір актуальних мотивів праці персоналу значний вплив має особисті властивості окремого працівника, зокрема: соціально-психологічна, фізіологічна, морально-культурна та інші складові.

## **1.2. Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства**

Діяльність підприємств у кризових умовах, властивих для останніх років розвитку національної економіки України, визначається, перш за все, ефективністю управління персоналом підприємства. Питання мотивації праці протягом багатьох років є одним з найважливіших у контексті управління персоналом. Кожен керівник прагне залучити працівників до здійснення більш ефективної, якісної та результативної праці. Механічне змушування до праці не може мати позитивний результат у довгостроковій перспективі.

Сформувавши ефективний механізм мотивації праці можна, лише знаючи те, що рухає людиною, спонукає її до дій. Підвищити ефективність, якість і результативність праці можна завдяки дослідженню структури мотивів та потреб персоналу. У контексті формування мотиваційного механізму пріоритет належить, безумовно, суспільству, потім трудовому колективу і, як наслідок, індивіду [15, с. 62].

Методи мотивації персоналу можуть бути різними в залежності від загальної системи менеджменту та особливостей господарської діяльності самого підприємства. На сьогодні, існуючі методи мотивації праці можна поділити на три моделі: американська, європейська та японська. Кожна з даних моделей має свої національні особливості та оригінальні підходи до мотивації праці (табл. 1.2).

Для кожної економічної системи властивий власний мотиваційний механізм розширеного відтворення трудового потенціалу, який, окрім загальнолюдських (потреби, інтереси), містить і специфічні чинники. Тобто, японська модель характеризується більш високими темпами зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням рівня життя населення. Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення [16, с. 46-47].

Таблиця 1.2 – Сучасні моделі стимулювання праці

Модель	Тип	Сутнісна характеристика
Американська	Змішана	Поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, встановлення норми виробітку в натуральному виді, та в разі її невиконання, робота продовжується до досягнення норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, тому що, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника.
	За результатами	Заробіток залежить не від кінцевого результату роботи, а від рівня зростання кваліфікації і числа освоєних професій. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», кваліфікація за освоєними спеціальностями.
Японська	Традиційна	Будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника).
	Синтезована	Поєднання елементів традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці складають основу для визначення величини трудової тарифної ставки.
Західна	Партнерство	Активна участь персоналу у власності, прибутках і ухваленні рішень. У країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом.
	Плата за виконання	Застосовують декілька систем оплати праці: 1. комісійні (працівник отримує відсоток від угод, що уклалися); 2. грошові винагороди за виконання поставлених цілей (працівники компанії отримують преміальні за відповідність вимогам); 3. індивідуальні винагороди, що надаються працівникам в якості визнання їх незамінності і цінності для компанії.

Джерело: побудовано за даними [17, с. 182]

Відповідно до німецької моделі мотивації праці у центрі уваги держави та підприємства перебуває людина з її інтересами, яка усвідомлює інтереси суспільства та свою роль у виробництві та забезпеченні суспільного добробуту. Шведська модель мотивації праці сформована на принципах солідарної заробітної плати (однакова оплата за відповідну працю незалежно від результатів роботи підприємства, зменшення розриву між величиною мінімальної та максимальної заробітної плати). Польський підхід передбачає підвищення

ефективності виробництва при обмеженні доходів населення та наданні соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення з метою подолання кризових явищ в економіці [16, с. 48].

Основна мета системи мотивації праці передбачає розробку відповідної системи стимулювання, здатної забезпечити виробництво високоякісної продукції та рентабельність діяльності. З цією метою, перш за все, треба зацікавити кожного працівника у здійсненні результативної та високопродуктивної праці. Найбільш оптимальними засобами впливу на трудову поведінку є такі групи мотиваторів: матеріальні, професійні, особисті та психофізіологічні мотиватори [18, с. 140].

Основними мотиваційними факторами до праці є наступні:

1) матеріальні стимули:

- заробітна плата: основна (відрядна, погодинна, окладна) та додаткова (премії, надбавки, сумісництво тощо);
- бонуси (разові виплати з прибутку організації: винагорода, бонуси);
- участь в акціонерному капіталі (придбання акцій, отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій);
- оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом;
- програми навчання (покриття витрат на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації).

2) умовно-матеріальні стимули:

- ощадні фонди (фонди, які залучають кошти з виплатою відсотка не нижче встановленого банком);
- організація харчування (виділення коштів на харчування на підприємстві, виплата субсидій на харчування);
- продаж товарів, виготовлених організацією або одержаних за бартером;
- програми медичного обслуговування;
- програми житлового будівництва;
- програми виховання та навчання дітей;



- послуги страхування.

3) нематеріальні стимули:

- стимулювання вільним часом (надання за активну та творчу роботу додаткових вихідних, відпустки тощо);

- трудове (організаційне) стимулювання (просування по службі в межах однієї і тієї ж посади, творчі відрядження тощо);

- суспільне визнання (грамоти, подяки);

- перепідготовка, підвищення кваліфікації управлінського персоналу;

- управління кар'єрою менеджерів [19, с. 48-49; 18, с. 138].

Отже, закордонний досвід мотивації праці заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Проте, в Україні сформовано власні традиції та досвід стимулювання трудової діяльності, тому доцільно поєднувати вітчизняний та зарубіжний досвід у цій сфері. При виборі методів мотивації варто враховувати вік, стать, культурний та освітній рівень людини. До того ж, чим старшим стає працівник, тим менше його цікавлять висока оплата праці та перспективи кар'єрного зростання, а більше – стабільність роботи, соціальні пільги та дружній колектив.

### **1.3. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства**

Механізм мотивації праці відповідає рівню розвитку продуктивних сил в суспільстві та попиту на людську працю. Він має однаковий вплив на трудову діяльність підприємця та найманого працівника. Проте, теоретичні погляди вчених на вирішальну роль мотивації персоналу в інтенсивному розвитку вітчизняних підприємств не враховуються в реальному секторі економіки. Спостерігається парадоксальна ситуація: менеджери прагнуть досягти фінансової мети господарської діяльності за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного. Перш за все, інтенсивність забезпечується за рахунок впровадження інновацій, підвищення ефективності та продуктивності

використання ресурсів, що залежить від уміння, кваліфікації та, найважливіше, від умотивованості персоналу [15, с. 64].

Питання оцінювання ефективності мотивації праці є одним з найскладніших у сфері мотиваційних досліджень, так як на результати впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх мотиваторів праці. Для оцінки ефективності мотиваційного механізму підприємства варто сформулювати систему показників як складової методологічної бази здійснення діагностики системи мотивації праці (рис. 1.3).

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ			
<p><i>Економічні трудові показники</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- трудомісткість (продуктивність праці);</li> <li>- фонд оплати праці, грн.;</li> <li>- чисельність персоналу, осіб;</li> <li>- фонд робочого часу, люд.-год;</li> <li>- середня заробітна плата на працівника, грн./люд.;</li> <li>- співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності;</li> <li>- сукупні витрати на персонал, грн.;</li> <li>- питомі витрати на персонал;</li> <li>- віддача витрат на персонал (витратомісткість), грн./грн.;</li> <li>- рентабельність витрат, %;</li> <li>- витрати на соціальний розвиток колективу, грн.;</li> <li>- витрати на навчання, грн.</li> <li>- частка соціальних витрат у витратах на робочу силу, %;</li> <li>- частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %;</li> <li>- відсоток браку продукції;</li> <li>- витрати від браку, грн.;</li> <li>- витрати від конфліктів і злочинства, грн.;</li> <li>- витрати від порушень трудової дисципліни, грн.</li> </ul>	<p><i>Показники руху персоналу</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт плинності, %;</li> <li>- коефіцієнт обороту з прийому, %;</li> <li>- коефіцієнт обороту з вибуття, %;</li> <li>- коефіцієнт загального обороту, %;</li> <li>- коефіцієнт стабільності кадрів, %.</li> </ul>	<p><i>Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага працівників з вищою освітою, %;</li> <li>- питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %;</li> <li>- середній розряд працівників;</li> <li>- питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %.</li> </ul>	<p><i>Показники соціально-економічної та інноваційної активності</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях / громадській роботі, %;</li> <li>- питома вага раціоналізаторів і винахідників, %;</li> <li>- кількість патентів, винаходів, нових виробів на 1 працюючого. од.</li> </ul>
<p><i>Показники організації та умов праці</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- завантаженість персоналу, %</li> <li>- коефіцієнт використання робочого часу;</li> <li>- питома вага працівників, які суміщають професії, %;</li> <li>- питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %;</li> <li>- питома вага працівників за гнучким робочим графіком, %;</li> <li>- показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, %;</li> <li>- питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах;</li> <li>- коефіцієнт прогулів, %;</li> <li>- втрати робочого часу за рік через хвороби та травми;</li> <li>- частота і ступінь важкості нещасних випадків, од.</li> </ul>			

Рисунок 1.3 – Система показників оцінки ефективності мотивації праці  
Джерело: використано автором за даними [20, с. 103]

Виділяють абсолютну та порівняльну ефективність. Перша характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат) ефективність певних нововведень, друга – наслідки порівняння альтернативних способів впровадження управлінських рішень і вибору оптимального [19].

Поняття ефективності виражає не лише відношення результату діяльності до поставлених цілей. Ефективність характеризує результат (ефект) з точки зору оптимальності використання ресурсів. Ефективність є співвідношенням результатів будь-якої діяльності з витратами на отримання цих результатів. У свою чергу, економічна ефективність є основою визначення якості управлінських рішень підприємства.

Для оцінки ефективності мотивації праці доцільно визначати та порівнювати в динаміці значення наступних аналітичних показників:

- коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;
- коефіцієнт співвідношення зростання фонду оплати праці та товарообороту;
- коефіцієнт співвідношення зростання фонду оплати праці та доходів (прибутку, ринкової вартості) підприємства [21, с. 305].

Для адекватного реагування на зміну системи мотивації праці підприємства та, як наслідок, трансформацію кадрової політики потрібно використовувати систему показників для комплексного оцінювання ефективності мотиваційного механізму. Оцінюючи ефективність стимулювання, з позиції його кількісного економічного оцінювання, варто використовувати підхід, який враховує альтернативи стимулювання. Отже, оцінюючи ефективність системи мотивації, потрібно зробити її якісну оцінку з позиції виконання нею свого функціонального призначення.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

### 2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Необхідною умовою конкурентоздатності бізнесу в умовах кризи є досягнення ефективного здійснення господарської діяльності. Для торговельного підприємства це означає вміння досягати поставлених цілей завдяки оптимальному використанню власного потенціалу та розподілу доступних ресурсів. Підвищення ефективності функціонування підприємства, як наслідок, передбачає потребу у налагодженні процесу організації аналітичної діяльності, яка надає необхідну для прийняття економічно доречних управлінських рішень інформацію.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» (ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»), що діє під торговою маркою LuxPRO, засноване в 2008 році та функціонує в багатьох ринкових сегментах. Компанія здійснює розробку та впровадження комплексних рішень щодо технічного забезпечення професійним освітленням, звуком, проекційною технікою та спеціальними ефектами. Базовими видами діяльності підприємства є проектування, реалізація, інсталяція та сервісне обслуговування товарів всесвітньо відомих постачальників світлового, звукового, відео- та проекційного обладнання, техніки для здійснення спеціальних ефектів.

ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» надає наступні види послуг:

- виїзд фахівця компанії на об'єкт замовника, онлайн консультування;
- консультація щодо вибору та розташування устаткування;
- підготовка технічного завдання та схеми розташування устаткування, його 3D візуалізація;
- продаж та установка обладнання;
- виконання монтажних-інсталяційних робіт;

- установка обладнання та навчання персоналу щодо особливостей його використання;

- забезпечення комплексного сервісного обслуговування (гарантійного та післягарантійного).

Офіс компанії знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Скляренко, 5, оф. 504А. ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» побудовано прямі партнерські відносини з багатьма провідними виробниками та дистриб'юторами не лише України, але й Європи та Азії. Постійними клієнтами компанії є престижні нічні клуби, ресторани, театри, кінотеатри, готелі, магазини, державні структури, навчальні заклади та підприємства м. Києва, області та інших регіонів України, кількість яких динамічно зростає (станом на листопад 2022 р. кількість постійних клієнтів складає 370) [22].

Структуру клієнтів за сферами діяльності представлено на рис. 2.1

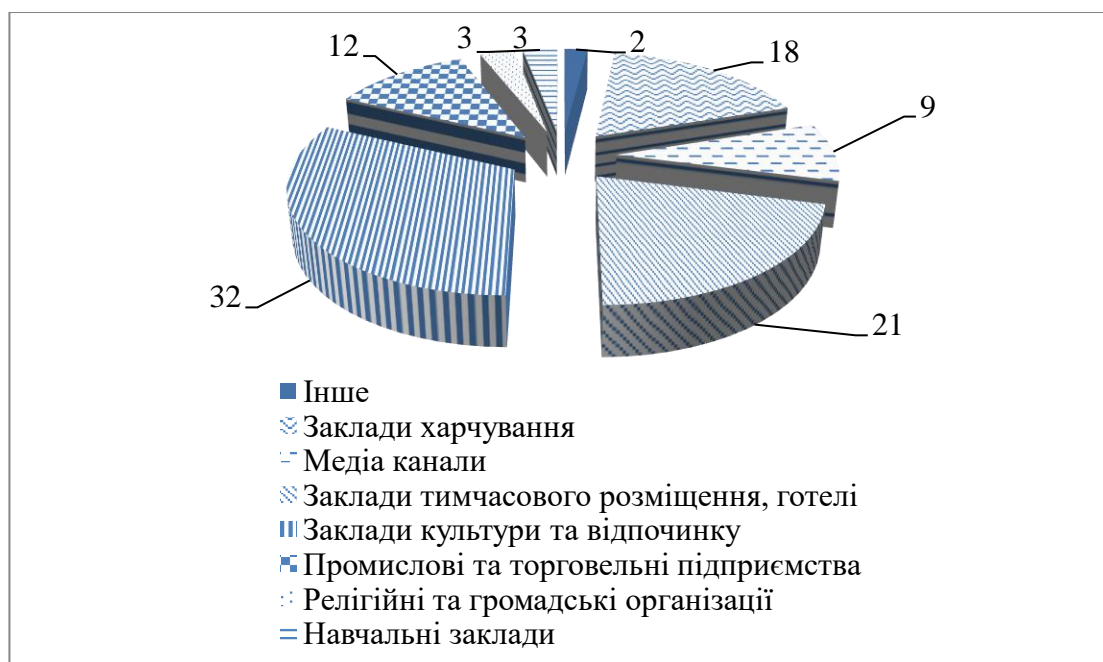


Рисунок 2.1 – Структура клієнтів ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за сферою діяльності за 2022 р., %

Джерело: побудовано за даними [22]

Тобто, основними клієнтами компанії є заклади культури та відпочинку (32%), зокрема: кінотеатри, театри, музеї, художні галереї, мистецькі центри тощо. Майже 40% загалом складають готелі та заклади харчування. Понад 10% клієнтської бази сформовано за рахунок торговельних та промислових підприємств, переважно мережі великих магазинів (Епіцентр, Фокстрот, Караван тощо), а також великих промислових корпорацій (МХП, Агромат, АВК тощо). Медіа клієнти складають майже десятину загальної чисельності (телевізійні канали 1+1, Новий канал, Перший; радіокомпанії Європа плюс, Наше радіо та інші). Окрім юридичних осіб послугами та продукцією підприємства користуються фізичні особи: послуги для технічного оснащення заходів, відповідне обладнання, з асортиментом якого можна ознайомитися на сайті Інтернет магазину LuxPRO або безпосередньо через каталоги в офісі. Компанія, як офіційний дилер в Україні, представляє на сайті понад 700 світових брендів, зокрема: Color imagination, Djpower, MOTТ, Perfect, Brighten, Ohm, Monacor, Showtec, Infinity, IMG Stage Line, Stagemaker, DAP Audio, LUPO.

Організаційно-правовою формою господарювання підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Засновником, якому належить 100% статутного капіталу, є Дробінський Андрій Станіславович. Він же й виконує обов'язки директора підприємства. З організаційною структурою підприємства можна ознайомитися на рис. 2.2.

Організаційна структура підприємства сформована за рахунок трьох рівнів: дирекції, відділу продажу та адміністративно-логістичного. Директор підприємства, який разом з тим є його власником, контролює діяльність та є головним генератором ідей. Директору безпосередньо підпорядковані комерційний директор та бухгалтер.

Комерційний директор, у свою чергу, координує роботу керівника відділу продажів та керівника напрямку зовнішньо-економічної діяльності. Комерційний директор безпосередньо займається супроводом та організацією різноманітних торговельних операцій, формує та розвиває ділові стосунки з

основними клієнтами підприємства, координує створення та впровадження маркетингової стратегії, контролює виконання бюджету тощо.

Відділ продажу займається питаннями маркетингу, збуту, підтримує оптимальний асортимент продукції. Системний адміністратор обслуговує Інтернет-сайт компанії; слідкує за наповненням та належною роботою веб-сторінок, забезпеченням зворотного зв'язку з покупцями тощо.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Джерело: побудовано за даними [22]

Отже, ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» є перспективним вітчизняним підприємством у сфері оптової та роздрібної торгівлі побутовими електротоварами; аудіо-, відео- апаратурою побутового призначення; обладнанням для запису, відтворення звуку та зображення. Підприємство успішно розвивається та швидко розширює коло клієнтів.

## 2.2. Аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Досягнення стійкого розвитку підприємства в умовах загострення кризи є непростим завданням, оскільки відсутні можливості для впливу на кризові явища. Для забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку та необхідної конкурентоспроможності підприємства важливо провести глибокий та комплексний аналіз поточного стану, який варто розпочати з дослідження динаміки обсягу та структури повної собівартості підприємства, використовуючи дані фінансової звітності (Додатки А та Б) (рис. 2.3).

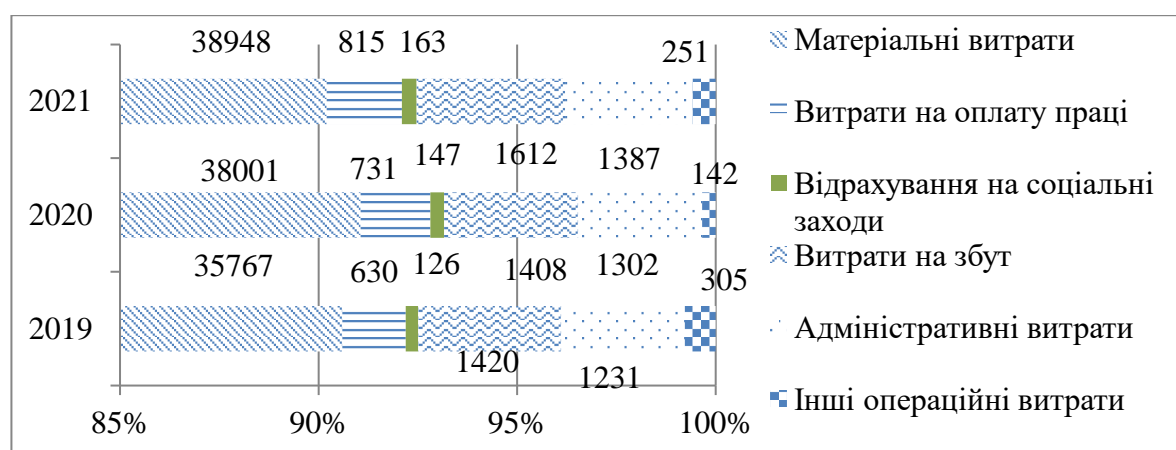


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу складових повної собівартості ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2019-2021 рр., тис. грн.

За аналізований період 2019-2021 рр. повна собівартість зросла на 3697 тис. грн. або 9,36%, причиною чого є збільшення абсолютного значення всіх її складових. Найбільше зростання спостерігається за витратами на оплату праці (за 2021 р. 815 тис. грн., що на 29,37% більше порівняно з 2019 роком) та, відповідно, витратами на соціальні заходи (на 37 тис. грн). Витрати на збут зросли на 192 тис. грн., що спричинено інфляцією, підвищенням вартості паливно-мастильних матеріалів. Найбільшу частину (близько 90%) повної собівартості складають прямі матеріальні витрати (тобто, це товари, які підприємство купує для подальшого перепродажу).



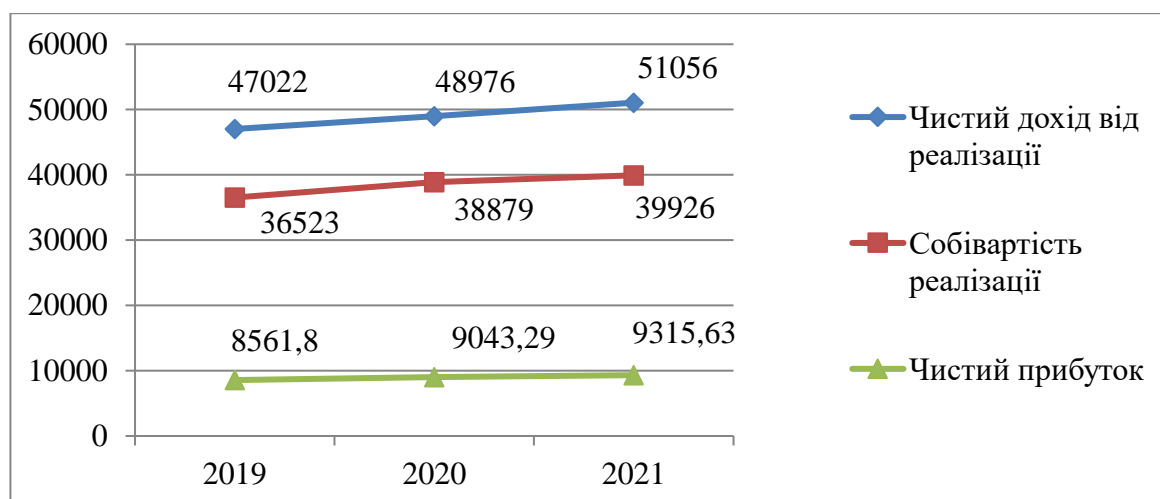


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників формування фінансового результату ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Спостерігається зростання обсягу отриманого чистого доходу від реалізації з 47022 тис. грн. до 51056 тис. грн. за 2019-2021 рр. (на 8,6%). При цьому, собівартість зросла більш суттєво (на 9,3%). Це може вказувати на вплив інфляційних процесів. Однак, за досліджуваний період зріс обсяг отриманого чистого прибутку до 9315,63 тис. грн. за 2021 р.

Для більш детального аналізу та оцінювання фінансового стану підприємства необхідно розглянути показники рентабельності, як основні складові процесу формування прибутку підприємства. У процесі аналізу господарської діяльності дані показники є інструментом інвестиційної політики та процесу ціноутворення. Динаміку показників рентабельності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» представлено у таблиці 2.1.

ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» має високі показники рентабельності за 2019-2021 рр., що характерно для торговельних підприємств. До того ж, відбувається зростання рентабельності активів (на 0,4 п. п. за досліджуваний період), операційної рентабельності реалізації (на 0,3 п. п.), чистої рентабельності реалізованої продукції (на 0,04 п. п.). Це вказує на підвищення ефективності виробничої діяльності та цінової політики підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз рентабельності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»  
за 2019-2021 рр., %

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення 2019/2017, п.п.
		2019	2020	2021	
Рентабельність сукупних активів	Чистий прибуток/ Обсяг активів * 100%	8,4	8,9	8,8	0,4
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Власний капітал * 100%	37,3	34	35,5	-1,8
Операційна рентабельність реалізації	Операційний прибуток/ Обсяг реалізації * 100%	16,1	16,7	16,4	0,3
Чиста рентабельність реалізованої продукції	Чистий прибуток/ Обсяг реалізації * 100%	18,21	18,5	18,25	0,04
Чиста рентабельність виробництва	Чистий прибуток/ Повна собівартість * 100%	23,44	23,26	23,33	-0,11

Однак, на 1,8 п. п. скоротилася рентабельність власного капіталу з 37,3% у 2019 р. до 35,5% у 2021 р. через зростання величини власного капіталу за рахунок збільшення обсягу реінвестованого прибутку у господарську діяльність. Чиста рентабельність виробництва скоротилася на 0,11 п. п. та складає за результатами 2021 р. 23,33%. Тобто вкладання додаткових ресурсів у господарську діяльність не є ефективним з точки зору використання власного капіталу.

Фінансовий стан підприємства характеризується, окрім рівня його рентабельності, напрямками розміщення та використання виробничих засобів, платоспроможністю та рівнем забезпечення господарської діяльності оборотними активами. За досліджуваний період має місце погіршення технічного стану основних засобів ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП», на що вказує зростання коефіцієнта зносу основних засобів, який у 2021 р. дорівнював 0,97, що на 20,4% вище порівняно з 2019 р. (табл. 2.2). Дане зростання показника знижує ефективність виробничого процесу та погіршує рівень конкурентоспроможності підприємства. Коефіцієнт оновлення вказує на відсутність необхідного оновлення основних засобів на підприємстві. До того ж, у 2020 р., навпаки, відбулося їх вибуття, після чого додаткове обладнання не купувалося, не дивлячись на застарілість та знос вже наявного майна.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників оцінки майнового стану та фінансової стійкості ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Показник	Методика розрахунку	Нормативне значення	Рік			Темп приросту, %
				2019	2020	2021	
Показники оцінки майнового стану							
1	коефіцієнт зносу основних засобів (ОЗ)	Відношення суми зносу ОЗ до балансової вартості ОЗ	Зменшення	0,8	0,75	0,97	20,4
2	коефіцієнт оновлення	Відношення вартості введених ОЗ за звітний рік до загальної вартості ОЗ на кінець року	Збільшення	-	-1,11	0	-
Показники оцінки фінансової стійкості							
3	коефіцієнт незалежності	Відношення власного капіталу (ВК) до валюти балансу (ВБ)	$\geq 0,5$	0,23	0,26	0,25	9,51
4	коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми довгострокових зобов'язань і ВК до ВБ	0,85-0,9	0,892	0,897	0,899	0,79
5	коефіцієнт маневрування	Відношення чистого оборотного капіталу до ВК	$> 0,1$	3,9	3,43	3,48	-10,8

Відбувається зростання коефіцієнта фінансової незалежності з 0,23 у 2019 р. до 0,25 у 2021 р., однак його значення є нижчим за нормативне, що сигналізує про недостатній розмір стабільних джерел для фінансування господарських потреб. До того ж, підприємство суттєво залежить від зовнішніх позик, особливо довгострокових, на що вказує значення коефіцієнта фінансової стійкості, який також зріс майже на 1%, складаючи у 2021 р. 0,899 пункти.

Коефіцієнт маневрування у 2021 р. зменшився на 10,8% порівняно з 2019 р., тобто скоротилася частка власного капіталу у фінансуванні поточної господарської діяльності підприємства. Однак, значення показника залишається на досить високому рівні (3,48 п. за 2021 р.), тобто значна частина поточних активів фінансується за рахунок власних коштів та довгострокових зобов'язань.

Зростання частки оборотного капіталу сприяє підвищенню потенціалу загальної ліквідності підприємства (таблиця 2.3). З одного боку, зростання коефіцієнту покриття надає надійність у забезпеченні поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів, однак, з іншого боку, занадто високі значення

коефіцієнта (9,56 пункти за 2021 р.) сигналізують про неефективно побудовану структуру активів. У результаті, це потребує зайвого відволікання коштів для формування запасів на складі та, відповідно, виникнення необхідності у пошуку додаткових джерел формування ресурсів.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників оцінки ліквідності активів ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Темп приросту, %
		2019	2020	2021	
коефіцієнт загальної ліквідності	>1	9,19	9,67	9,56	4,04
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,21	0,27	0,12	-41,79
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,32	1,44	1,3	-1,63

Абсолютна та швидка ліквідність підприємства знижується за 2019-2021 рр., до того ж величина показника абсолютної ліквідності за 2021 р. нижче нормативного значення (0,12 пункти). Тобто, підприємство не має необхідного запасу високоліквідних активів для забезпечення своєї поточних потреб фінансування. Коефіцієнт швидкої ліквідності, навпаки, перевищує нормативну величину та дорівнює 1,3 пункти за 2021 р., що спричинено значним обсягом дебіторської заборгованості, відволікаючи кошти з обороту.

Важливий етапом оцінювання фінансового стану є дослідження показників ділової активності підприємства, які інформують щодо динаміки оборотності капіталу та його частин, фондівіддачі основних засобів. За даними таблиці 2.4, показник оборотності власного капіталу у 2021 р. знизився до 1,95 обороту, що на 5,02% менше у порівнянні з 2019 р. та вказує на зростання величини власних джерел фінансування. Коефіцієнт оборотності оборотних активів за досліджуваний період має позитивну тенденцію до збільшення (з 0,47 до 0,5 обороту). Відповідно, тривалість одного обороту зменшується на 6,5% (з 779 днів у 2019 р. до 728 днів у 2021 р). Це пояснюється зростанням величини чистого доходу, що можливо завдяки збільшенню обсягу наданих послуг, реалізованої продукції та підвищення їх середньої дохідності.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оцінки ділової активності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Темп приросту, %
		2019	2020	2021	
коефіцієнт оборотності ВК	Збільшення	2,05	1,84	1,95	-5,02
коефіцієнт оборотності ОА	Збільшення	0,47	0,48	0,5	6,95
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ)	Збільшення	3,87	3,98	4,07	5,03
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ)	Збільшення	36,28	4,86	5,54	-84,72
тривалість одного обороту ОА	Зменшення	779	757	728	-6,5
тривалість одного обороту ДЗ	Зменшення	94	91	89	-4,79
тривалість одного обороту КЗ	Зменшення	10	75	65	554,64

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2019-2021 рр. зріс на 5,03%. При цьому, на 1 грн. дебіторських коштів припадає понад 4 грн. чистого доходу. Відповідно, тривалість обороту дебіторської заборгованості зменшилася на 4,79% за цей період. Варто зазначити, що тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2021 р. перевищує тривалість обороту кредиторської заборгованості на 24 дні, що створює потребу у додатковому вилученні ресурсів з обороту та залучення позикових коштів.

Отже, відбувається покращення фінансової стійкості підприємства завдяки зростанню відповідних коефіцієнтів. Однак, їх рівень не відповідає нормативному, що вказує на значну залежність від зовнішніх запозичень. Відбувається погіршення технічного стану основних засобів. Зростання частки оборотного капіталу сприяє підвищенню потенціалу загальної ліквідності підприємства, однак абсолютна ліквідність скорочується та не досягає нормативної величини. Тривалість обороту дебіторської заборгованості та оборотних активів зменшується, тобто чистий дохід підприємства зростає завдяки збільшенню обсягу наданих послуг, реалізованій продукції та зростанню їх середньої дохідності.

### 2.3. Оцінка системи мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Оцінку механізму мотивації варто проводити на основі дослідження трудових ресурсів підприємства, які є ключовим ресурсом підприємства. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів передбачає вивчення рівня, структури та динаміки витрат робочої сили. Вихідними даними для проведення відповідної оцінки є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання [23, с. 186].

Протягом двох років відбувається підвищення чисельності працівників з 9 до 11 особи, що обумовлено підвищенням обсягів замовлень та робіт, які виконуються ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП».

Окрім того, на ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» намагаються дотримуватися політики гендерної рівності, зокрема 57% працівників підприємства – це жінки. Це вказує на те, що раніше традиційна для чоловіків професія, пов'язана з продажем та обслуговуванням техніки, є досить актуальною та освоєною серед жінок. До того ж, більшість жінок на підприємстві (43% усіх працівників) займають нетехнічні посади (фінансовий сектор, продажі, продавці тощо) (рис. 2.4). Основні причини цього лежать в самій сфері ІТ: технічні професії традиційно вважаються «чоловічими», що викликає гендерний дисбаланс.

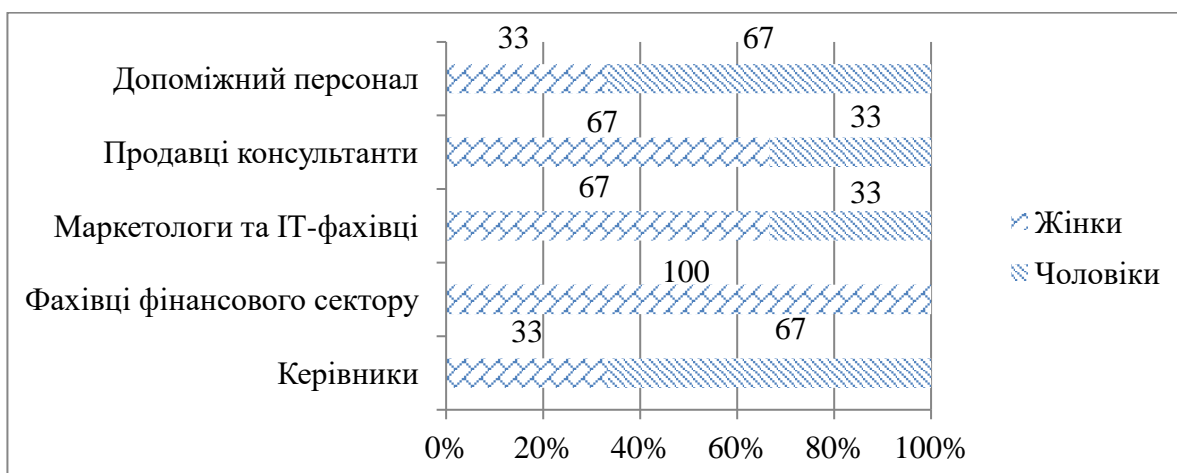


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за статтю за 2021 р., %

Важливою передумовою зростання продуктивності праці є збереження стабільності трудового колективу. Зміна чисельності працівників підприємства за досліджуваний період характеризується показниками обороту та плинності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка руху працівників ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2020-2021 рр.

Показник	Од. виміру	Формула розрахунку	Рік		Абсолютне відхилення 2021/2020
			2020	2021	
Середньооблікова кількість працівників	Осіб	-	9	11	2
Прийнято працівників	Осіб	-	0	2	2
Вибуло працівників	Осіб	-	1	1	0
- до Збройних сил України	Осіб	-	0	0	0
- за скороченням штату	Осіб	-	0	1	1
- на пенсію та з інших причин, передбачених законом	Осіб	-	1	0	-1
- за власним бажанням	Осіб	-	0	0	0
- за порушення трудової дисципліни	Осіб	-	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийнятих	Пункти	Число прийнятих за період/Середньооблікову чисельність працівників	0	0,18	0,18
Коефіцієнт обороту із звільненням	Пункти	Число звільнених за період/Середньооблікову чисельність працівників	0,11	0,09	-0,02
Коефіцієнт загального обороту	Пункти	Прийняті і звільнені за період/Середньоспискова чисельність працівників	0,11	0,27	0,16
Коефіцієнт плинності	Пункти	Число звільнених за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни/ Середньоспискова чисельність працівників	0,11	0	-0,11

Розрахунки з табл. 2.5 вказують на те, що коефіцієнти прийняття та звільнення робітників за досліджуваний період змінилися. Зокрема, прибуття нових працівників у 2021 р. викликало суттєве зростання коефіцієнта прийняття (з 0 до 0,18 пункти). При цьому, коефіцієнт обороту зі звільнення скоротився на 0,02 пункти. Загальний оборот кадрів зріс на 0,16 пункти. Коефіцієнт плинності зменшився до 0. Все це свідчить про закріплення кадрового складу підприємства.

При цьому, ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» при виборі персоналу дотримується політики набору більш молодих фахівців, вважаючи, що у молодих людей більш гнучкий та відкритий розум до впровадження інновацій. Найбільша частка працівників підприємства у віці 26-35 років (43%) (рис. 2.5).

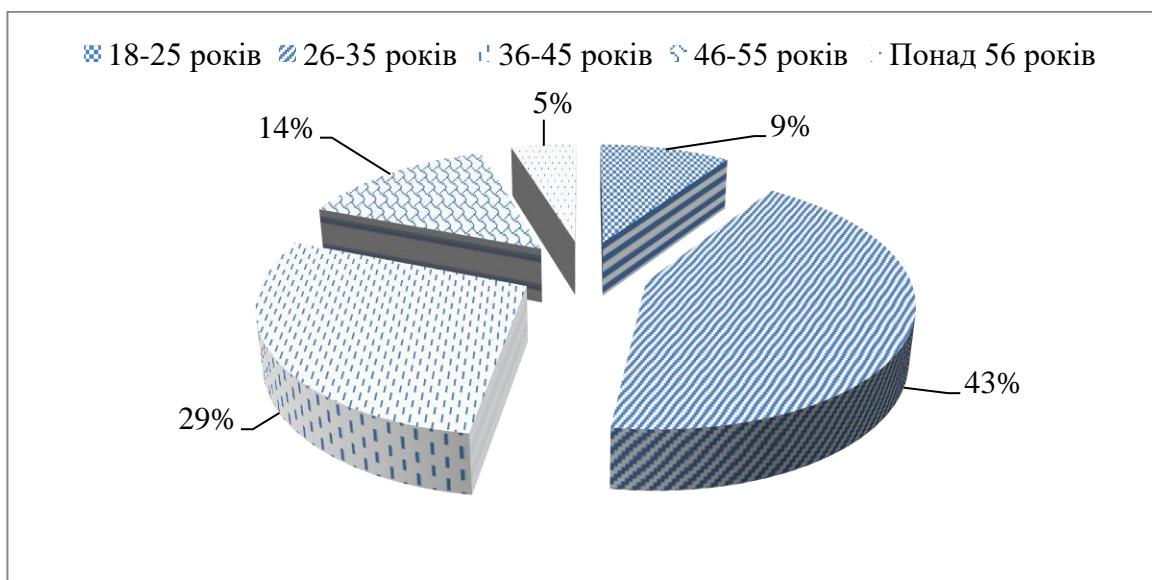


Рисунок 2.5 – Структура вікового складу персоналу ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» у 2021 рр., %

Основними причинами відповідної політики керівництва підприємства є:

- мотивація старших працівників є нижчою через несприйняття авторитетів, відсутність бажання перенавчатися та адаптуватися до змін;
- повільніше виконання завдань, важче сприйняття нової інформації старшими працівниками; більше проблем зі здоров'ям порівняно з молодшими колегами;



– працівники з більшим досвідом роботи прагнуть отримувати вищу заробітну плату порівняно з молодшими.

Проте, відповідний підхід до вибору персоналу не є універсальним і остаточним, оскільки кожна людина індивідуальна і у процесі відбору потрібно враховувати індивідуальні якості. Тому менеджменту варто більш ретельно вивчити це питання та враховувати такі якості старших співробітників, як: більш висока працездатність, наявність досвіду, відповідальність.

Специфіка роботи у сфері торгівлі вимагає постійного вдосконалення працівниками своїх знань, вміння відслідковування актуальної інформації. Важливу роль у здобутті знань відіграє самоосвіта, зокрема: читання спеціалізованої літератури, прослуховування онлайн-курсів, відвідування тематичних конференцій та зустрічей тощо.

Форма оплати праці у ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» залежить від посади, яку займає працівник. Так, у працівників підприємства постійна місячна ставка, а також бонуси та премії за виконання встановлених планів. Оплата роботи керівників проектів має постійну (ставка) та змінну (бонус або премія за завершений проект) складові.

Продуктивність праці як економічна категорія визначає результативність праці, тобто здатність працівників створювати певну кількість матеріальних благ за одиницю часу. Продуктивність праці – це показник, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого [24, с. 5]. Залежно від прямого або оберненого співвідношення даних величин виокремлюють два показники продуктивності праці: виробіток та трудомісткість. Визначення показників для ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2020-2021 рр.

Показник	Од. виміру	Формула розрахунку	Рік		Відносне відхилення, 2021/2020, %
			2020	2021	

Виробіток	Тис. грн.	Обсяг наданих послуг / Середньооблікову чисельність працівників	5441,78	4641,45	-14,71
Трудомісткість	Людино -роки	Середньооблікова чисельність працівників / Обсяг наданих послуг	0,00018	0,00022	17,24

За аналізований період спостерігається зниження продуктивності праці на підприємстві. На це вказує зменшення виробітку одного працівника в середньому на 14,71% за рік та зростання трудомісткості (тобто збільшення обсягу людської праці, задіяної у виконанні роботи) на 17,24%.

На підприємстві практично не застосовується гнучкий графік роботи. Перевага надається робочому графіку в офісі з 9 до 18 годин. При цьому, технічні працівники, від роботи яких безпосередньо залежить результат діяльності підприємства в цілому, у своїй більшості не задоволені рівнем заробітної плати, та готові змінити місце роботи, якщо рівень оплати праці не підвищиться найближчим часом. Більшість працівників не звертаються до керівництва щодо умов праці, які їх не влаштовують, боячись відповідної негативної реакції.

У процесі аналізу важливим є визначення співвідношення темпів росту середньорічної заробітної плати з темпами росту продуктивності праці на підприємстві (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» за 2020-2021 рр.

Показники	Сума, грн.		Темпи росту, %
	2020	2021	2021/2020
Заробітна плата середньорічна, тис. грн.	9,89	8,36	0,846
Продуктивність праці	5441,78	4641,45	0,853
Коефіцієнт співвідношення	-	-	0,992

Отже, за даних таблиці 2.7 видно, що у 2020-2021 рр. спостерігається скорочення середньорічної заробітної плати більш стрімкими темпами порівняно зі зменшенням продуктивності праці. Це означає, що відбувається негативна тенденція у 2021 р., коли на 14,7% зниження продуктивності праці

відбувається зниження заробітної плати на 15,4%, що не забезпечувало відповідної мотивації.

Треба зазначити, що такий рівень оплати праці є достатньо низьким, до того ж, за 2020-2021 рр. відбувається його скорочення. При зменшенні середньорічної заробітної плати персоналу відбувається зростання середньомісячного фонду заробітної плати ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП», що пов'язано як із збільшенням кількості працівників, так і зі зростанням інфляції. Так, за період 2020-2021 рр. інфляція зросла на 15% [25]. При цьому, за аналогічний період приріст фонду оплати склав 6,25% (рис. 2.6).

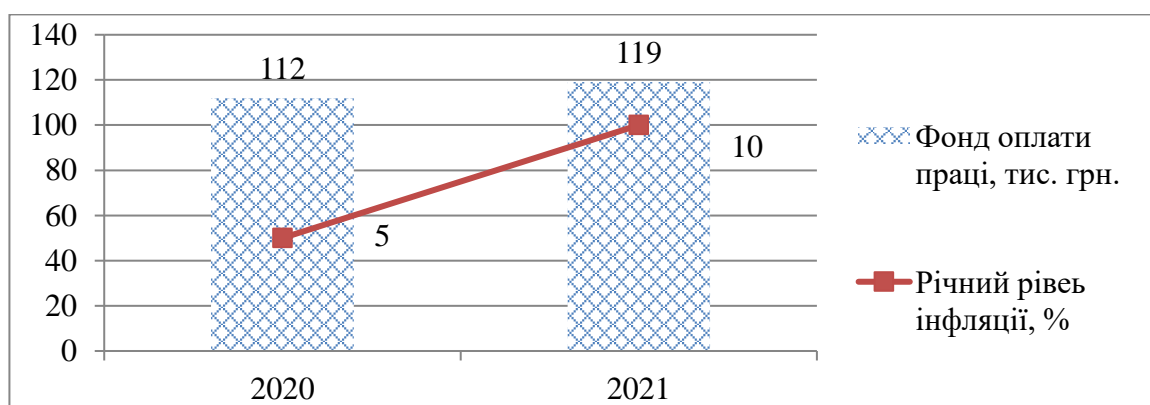


Рисунок 2.6 – Фонд заробітної плати ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» та рівень інфляції

Отже, проведене дослідження демонструє, що ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» має досить молодий персонал високого рівня кваліфікації. Разом з тим, існують проблеми з рівнем мотивації, оскільки значна кількість працівників не задоволена рівнем заробітної плати та відсутністю інших нематеріальних стимулів. Тому, керівництву варто зосередити увагу на вирішенні даної проблеми та переглянути свій підхід до існуючого мотиваційного механізму.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

### 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Система управління не може ефективно функціонувати без розроблення ефективної моделі мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає окремого працівника та колектив в цілому до досягнення особистої та колективної мети. Одним з основних завдань є формування актуального комплексу заходів із мотивації праці, що доречний у сучасних умовах та орієнтується на взаємозв'язок інтересів працівників та підприємства. Одним з ключових елементів стимулу працівників є гідна оплата праці, яка відповідає витраченим трудовим зусиллям та враховує фактичні витрати для забезпечення якісного життєвого рівня. У нинішніх кризових умовах потрібно сформувати таку систему мотивації, яка б об'єктивно та справедливо враховувала як успішність функціонування ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» загалом, так і структурного підрозділу, в якому працює кожен працівник, так і його особистий внесок у реалізацію окреслених цілей [26, с. 176].

Для забезпечення успішного функціонування системи мотивації праці персоналу необхідно окреслити специфічні особливості досліджуваної категорії персоналу, що має вплив на тип та методи мотивації. Особливості фахівців сфери електронної торгівлі формують як їх особистісні якості, так і професійні компетенції.

Для фахівця з електронної галузі важливим є розвиток наступних якостей: робота в команді, розвиток лідерських якостей, відповідальність, здатність до рефлексії та роботи над помилками, самостійне навчання та освоєння нових технологій протягом життя, самоосвіта, тайм менеджмент та планування своєї діяльності, логічне та алгоритмічне мислення, цілеспрямованість,

наполегливість, швидка пристосованість до нових ринкових умов, широкий кругозір у предметній галузі. До того ж, виникає необхідність у освоєнні специфічних знань з психології та менеджменту, зокрема, щодо управління проектами.

Компетентність у сфері цифрових технологій необхідно розглядати не лише як знання у сфері технічних навичок, але і як пізнання, які значним чином стосуються когнітивних, соціальних та емоційних складових роботи та соціально-побутового використання цифрових технологій. Розвиток цифрової компетентності є багатоскладовим еволюціонуючим процесом, який постійно трансформується через появу нових інформаційно-комунікаційних технологій. Рамка цифрової компетентності для сучасного громадянина 2.0 (Digital Competence Framework for Citizens 2.0), сформована та представлена в країнах ЄС, характеризує ключові галузі у сфері цифрової компетентності, якими необхідно оволодіти громадянам на сучасному етапі розвитку науки, зокрема наступні: інформаційна та цифрова грамотність, налагодження комунікації та співробітництва, розвиток цифрового контенту, кібербезпека та вирішення задач [27].

Зважаючи на перераховані особливості професійної сфери фахівців електронної торгівлі потрібно враховувати деякі етапи формування системи мотивації співробітників та її компоненти з практичної точки зору. Процес формування системи мотивації праці можна представити за чотирма основними етапами:

- 1) дослідження системи внутрішніх взаємовідносин між співробітниками у контексті впливу на їх трудову мотивацію;
- 2) розробка загальних принципів мотивації працівників, системи оплати та стимулювання праці;
- 3) обговорення та корегування сформованих підходів і принципів систем мотивації з усіма рівнями менеджменту підприємства;
- 4) оформлення та використання системи мотивації праці персоналу.

Компоненти системи мотивації можуть варіюватися відповідно до результатів аналізу поточного стану, специфіки взаємовідносин всередині підприємства та персонального складу колективу. Варто більш детально розглянути компоненти, які варто включити до системи мотивації праці персоналу підприємства електронної торгівлі.

У першу чергу, це адекватний середньогалузевому значенню рівень матеріального стимулювання праці. Менеджмент торговельного підприємства має регулярно досліджувати актуальну ринкову ситуацію для своєчасного запобігання втраті фахівця. Необхідно враховувати, що сучасні канали пропозиції робочих місць є дуже гнучкими та спроможні переманити навіть надійного працівника, який самостійно не здійснював пошук альтернативної посади.

По-друге, кожен працівник підприємства має проходити формальну процедуру оцінювання за простою та зрозумілою схемою на періодичній основі. На початок оцінюваного періоду керівник у співпраці з працівником формує на договірній основі документ, прописуючи конкретні цілі роботи працівника на конкретний період. Цілі складаються за декількома напрямками, зокрема: підвищення власної кваліфікації, періодичне навчання, виконання будь-яких робіт на результат, досягнення визначених показників тощо. Після закінчення періоду здійснюється порівняння досягнутих результатів з запланованими. При виконанні плану повністю або переважної його частини працівник отримує певний бонус.

Окрім того, необхідно враховувати, що на сучасному етапі основна заробітна плата є швидше мінімальною оплатою за фактичне виконання посадових обов'язків. Якщо працівник докладає додаткові зусилля (особистий час, власна ініціатива) варто застосовувати стимулювання з використанням преміальних (бонусів). Бонуси необхідно прив'язувати до моменту закінчення значного обсягу роботи або виконання проекту.

Окреме місце для фахівців електронної комерції має належати бонусним виплатам за умови скорочення витрат, так як відсутність подібного механізму

створює ризик зловживань (наприклад, при закупівлі обладнання, здійсненні проектів тощо). Для прикладу, сума заохочень може визначатися у вигляді відсотку від суми заощаджених ресурсів [28].

У процесі роботи з персоналом важливого значення набуває не лише матеріальне стимулювання праці, але і нематеріальні підходи до мотивування, серед яких варто виокремити визнання заслуги працівника. Одним з найбільш доступних та дієвих заходів є відкрите спілкування між керівництвом та підлеглими. Керівництво має звертати належну увагу відзначенню успіхів працівників, своєчасно сповіщати колектив про успіхи як окремого працівника, так і спільні досягнення колективу підприємства. Забезпечення регулярної організації заходів зі звітування, цифрова активність менеджменту підприємства у соціальних мережах підвищує зацікавленість працівників та бажання працювати в даному колективі [29, с. 440].

Окрім перерахованого варто враховувати наступні принципи при організації мотиваційних програм на ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»:

1) система мотивації має бути конкурентоспроможною порівняно з іншими організаціями з метою утримання цінних кадрів;

2) механізм матеріального стимулювання має орієнтувати працівників (особливо керівництво) на поліпшення кінцевих результатів як власної роботи, так і підприємства в цілому;

3) частину прибутку підприємства спрямовувати на гнучке реагування на результати трудової активності в загальній діяльності підприємства, при цьому премії та додаткові виплати необхідно збільшувати залежно від зростання рангу у корпоративній ієрархії;

4) сформувати необхідні умови для реалізації працівником особистого накопиченого досвіду, професійних навичок та життєвих цінностей у процесі виконання роботи;

5) дотримання оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними видами винагороди [30, с. 107].

Високий ступінь конкуренції серед організацій у сфері електронної комерції створює необхідність формувати динамічну та гнучку структуру бізнесу, зосереджуючи значну увагу на питаннях управління персоналом. Ефективні програми розвитку персоналу забезпечують формування ресурсів з якісними трудовими можливостями, тобто сильною мотивацією до досягнення поставлених цілей. На основі перерахованих принципів формування системи мотивації, запропоновано вживання наступних заходів у формуванні ефективної системи мотивації праці персоналу ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Складові етапів формування ефективної системи мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»



На першому етапі (який триває близько двох місяців) важливо правильно адаптувати нового працівника до характерних та індивідуальних особливостей діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП». У процесі доцільно проводити заходи, які дадуть максимальний обсяг знань у найбільш доступній формі щодо особливостей функціонування компанії. Варто використовувати такі інструменти, як: обмін досвідом з практикуючими співробітниками компанії (зокрема, входження в колектив, покращення психологічного клімату); організація круглих столів з менеджментом; представлення мотиваційних презентацій.

На другому етапі варто більшу увагу зосереджувати на розвитку професійних навичок працівників відповідно до специфіки їх роботи. Цінуються фахівці, які є компетентними одразу в декількох галузях. З цією метою доцільно розвивати крос-функціональність, а крім того і мобільність – здатність швидко освоювати різні сфери знань та навчатися [31, с. 28]. На даному етапі, особливо важливо розвивати такі навички, як: поглиблення знань з робочого процесу, самостійність та відповідальність при прийнятті рішень, розуміння наслідків прийнятих рішень, підвищення мотивації до оволодіння новими знаннями [32, с. 24].

Третій етап має забезпечувати постійний розвиток працівників всередині підприємства. Його доцільно організовувати для працівників зі стажем роботи понад півроку. Зокрема, інтерв'ю-діалог проводиться з метою обміну інформацією щодо актуальної події чи проблематики і передбачає забезпечення її вирішення, використовуючи синергетичний ефект всередині колективу. Цей етап також передбачає поглиблення знань та обмін досвідом, як між співробітниками підприємства, так і з колегами з інших компаній. На даному етапі доцільно організовувати форуми, круглі столи; проводити навчальні майстер-класи та презентації [33]. Результатом подібних заходів має бути підвищення рівня мотивації персоналу та, відповідно, продуктивності їх праці.

Метою діяльності підприємства у сфері електронної комерції є максимізація економічної вигоди через надання найякіснішого сервісу. Якість

сервісу залежить, перш за все, від конкретних людей, які його надають. Тобто, клієнт асоціює сервіс з персоналом підприємства. Завдання керівника полягає у вирішенні проблем, які виникають у роботі персоналу, зокрема: відсутність підтримки та розуміння з боку керівництва, несприятливий психологічний клімат у колективі, нездорова конкуренція між колегами. Без вирішення даних перешкод мотивація праці знижується та виникають проблеми у досягненні стратегічних цілей підприємства [16, с. 48].

За результатами дослідження можна сформуванати основні методи мотивації, використання яких є доречним для ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»:

- стимулювання оволодіння новими знанням, самовдосконалення;
- застосування прозорої та зрозуміло системи матеріального винагородження;
- організація безкоштовного відпочинку для кращих працівників за підсумками року;
- нематеріальні пільги для кращих працівників (додаткові вихідні, скорочений робочий день, можливість корегувати робочий графік тощо);
- безкоштовні курси англійської мови, комп'ютерної грамотності та розвитку комунікативних навичок;
- урізноманітнення соціального життя колективу;
- публічне визнання успіхів та досягнень працівника;
- делегування працівникам частини управлінських повноважень;
- створення дошки пошани для кращих співробітників підприємства.

Отже, ефективне управління діяльністю підприємства значною мірою визначається вмінням ефективно використати налагоджений мотиваційний механізм. При формуванні системи мотивації праці керівнику варто враховувати індивідуальні якості окремих працівників. Розробляти систему оплати та стимулювання праці варто, враховуючи залежність рівня ефективності мотивації праці від рівня досягнення соціальних та економічних цілей, окреслених керівництвом разом з підлеглими.

### 3.2. Оцінка інструментів впливу на вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Запропоновані заходи вдосконалення мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» не доцільно реалізовувати без оцінювання очікуваної ефективності від їх впровадження. Основними напрямками реалізації стратегії мотивації є матеріальне та нематеріальне стимулювання. У табл. 3.1 представлено кошторис заходів щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП».

Таблиця 3.1 – Кошторис заходів щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»

Рекомендовані заходи мотивації	Методи їх досягнення	Рівень витрат
<b>Матеріальна мотивація</b>		
Премії та бонуси до основної заробітної плати	Встановлення додаткових виплат та подарунків за результатами досягнення поставлених задач (визначеного плану збуту, швидка та якісна реалізація проекту, пошук нових клієнтів тощо).	5-10% річного фонду оплати праці для 2 кращих працівників (від 40 до 70 тис. грн.)
Безкоштовні путівки на відпочинок, подорожі		
<b>Нематеріальна мотивація</b>		
Безкоштовні курси	Для працівників, які демонструють бажання розвиватися, прагнуть розширювати професійні обов'язки.	Щорічно до 3 курсів для 3 працівників (до 90 тис. грн.)
Додаткові вихідні	Можливість взяти додаткові вихідні у разі швидкого та якісного виконання завдань.	До 10 днів на рік для кожного працівника (до $0,36 \cdot 10 \cdot 11 = 40$ тис. грн.)
Спільний відпочинок для колективу	З метою формування команди, налагодження психологічного клімату, розвитку неформального спілкування.	До 30 тис. грн.
Всього:		200-230 тис. грн.

Отже, впровадження запропонованих заходів коштуватиме для підприємства від 200 до 230 тис. грн. за рік (14-16% річного фонду оплати праці). Результативним показником ефективності системи мотивації праці обрано рівень рентабельності реалізації, який є ключовим індикатором зростання

прибутку та покращення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. У контексті цього доцільно дослідити вплив показників ефективності системи мотивації праці на показник рентабельності та щільності зв'язку між цими елементами за допомогою кореляційно-регресійної моделі. Вихідні дані для розрахунку представлено у таблиці 3.2. Для уніфікації та можливості зіставлення показники необхідно виразити в однакових одиницях вимірювання (тис. грн).

Таблиця 3.2 – Ефективність системи мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» у середньому за 2020-2021 рр., тис. грн.

Назва показника	Період		Середнє значення за період
	2020	2021	
Продуктивність	5441,78	4641,45	5041,615
Середньорічний фонд оплати праці	1344	1428	1386
Оборотність власного капіталу	1840	1950	1895
Рентабельність реалізації	1850	1825	1837,5

Використано функцію «Аналіз даних» комп'ютерного забезпечення MS Excel та визначено рівень впливу на зміну значення рентабельності реалізованої підприємством продукції наступних факторів, зокрема:

- X1 – продуктивність праці;
- X2 – середньорічний фонд оплати праці;
- X3 – оборотність власного капіталу.

Величина рентабельності реалізації є результативною ознакою (Y), зміна значень якої буде досліджено під впливом обраної групи факторів [34, с. 26].

Застосування методу кореляційно-регресійного аналізу дозволяє: визначити характер та рівень взаємообумовленості між величиною значення рентабельності реалізованої продукції внаслідок зміни визначених факторів; визначити та чисельно оцінити рівень впливу окремих факторів і їх сукупності на фінансовий результат господарської діяльності підприємства; визначити кількісні зміни величини рентабельності реалізації за прогнозування супутніх показників та об'єктивно оцінити ефективність діяльності підприємства.

У процесі використання методу кореляції, оцінено ступінь та напрямок зв'язку між величиною рентабельності та факторами. Оскільки, кореляція є залежністю декількох випадкових величин, то зміна однієї або декількох цих величин викликає систематичну трансформацію іншої.

Використавши опцію «Регресія» функції «Аналіз даних» MS Excel, проведено регресійний аналіз рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП». У результаті одержано рівняння регресії, представлене у формулі 3.1, яке демонструє зміну середньої величини однієї ознаки (Y) залежно від другої (X).

$$Y = 0,31X_1 + 0,14X_3 + 0,327 \quad (3.1)$$

При цьому, стандартна помилка дорівнює 3%, а R-квадрат – 97%. Тобто, достовірність прогнозу висока (залежність величини рентабельності реалізації на 97% обумовлена факторними величинами).

Отже, за результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок, що прямий вплив на рівень рентабельності реалізації ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» має значення величини продуктивності праці ( $X_1$ ) та оборотності власного капіталу ( $X_3$ ). Виявлені фактори мають прямий вплив на зміну рентабельності. Тобто, при підвищенні показника продуктивності праці на 1 тис. грн., рентабельність реалізації збільшиться на 0,31 тис. грн. (або на 31%), а при зростанні оборотності власного капіталу на 1 тис. грн. рентабельність реалізації зросте на 0,14 тис. грн. (або на 14%). Тобто, більш суттєвий вплив на зміну рентабельності реалізації має продуктивність праці, що вказує на важливу роль ефективної системи мотивації праці у забезпеченні економічного добробуту підприємства в цілому. Володіючи даною інформацією, керівництво ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» може здійснювати моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства, тобто відстежувати в режимі реального часу актуальні зміни у бізнес-процесах, а відтак, виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку їх змін.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження мотивації персоналу в умовах кризи під поняттям мотивація запропоновано розуміти спонукання працівників до здійснення ефективної трудової діяльності через задоволення особистих потреб необхідними стимулами (винагородами). Розглянуті теорії мотивації праці є основою для вибору методів мотивації праці персоналу на основі сукупності підходів до формування системи мотивації на підприємстві. На вибір актуальних мотивів праці персоналу значний вплив має особисті властивості окремого працівника, зокрема: соціально-психологічна, фізіологічна, морально-культурна та інші складові.

Визначено, що закордонний досвід мотивації праці заслуговує на увагу та широке практичне застосування. В Україні сформовано власні традиції та досвід стимулювання трудової діяльності, тому доцільно поєднувати вітчизняний та зарубіжний досвід у цій сфері. При виборі методів мотивації варто враховувати вік, стать, культурний та освітній рівень людини. До того ж, чим старшим стає працівник, тим менше його цікавлять висока оплата праці та перспективи кар'єрного зростання, а більше – стабільність роботи, соціальні пільги та дружній колектив.

Проаналізовано основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП», яке є перспективним вітчизняним підприємством у сфері оптової та роздрібної торгівлі побутовими електротоварами; аудіо-, відео- апаратурою побутового призначення; обладнанням для запису, відтворення звуку та зображення. Підприємство успішно розвивається та швидко розширює коло клієнтів. Визначено, що відбувається покращення фінансової стійкості підприємства завдяки зростанню відповідних коефіцієнтів. Однак, їх рівень не відповідає нормативному, що вказує на значну залежність від зовнішніх запозичень. Відбувається погіршення технічного стану основних засобів. Зростання частки оборотного капіталу

сприяє підвищенню потенціалу загальної ліквідності підприємства, однак абсолютна ліквідність скорочується та не досягає нормативної величини. Тривалість обороту дебіторської заборгованості та оборотних активів зменшується, тобто чистий дохід підприємства зростає завдяки збільшенню обсягу наданих послуг, реалізованої продукції та зростанню їх середньої дохідності.

Оцінка системи мотивації праці ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» вказує, що підприємство має досить молодий персонал високого рівня кваліфікації. Разом з тим, існують проблеми з рівнем мотивації, оскільки значна кількість працівників не задоволена рівнем заробітної плати та відсутністю інших нематеріальних стимулів. Тому, керівництву варто зосередити увагу на вирішенні даної проблеми та переглянути свій підхід до існуючого мотиваційного механізму.

Запропоновано основні методи мотивації, використання яких є доречним для ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП». Результативним показником ефективності системи мотивації праці обрано рівень рентабельності реалізації, який є ключовим індикатором зростання прибутку та покращення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок, що прямий вплив на рівень рентабельності реалізації ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» має значення величини продуктивності праці та оборотності власного капіталу. Виявлені фактори мають прямий вплив на зміну рентабельності. Тобто, більш суттєвий вплив на зміну рентабельності реалізації має продуктивність праці, що вказує на важливу роль ефективної системи мотивації праці у забезпеченні економічного добробуту підприємства в цілому. Володіючи даною інформацією, керівництво ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» може відстежувати в режимі реального часу актуальні зміни у бізнес-процесах та виявляти сильні і слабкі сторони підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Семикіна М. В. (2004) Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : монографія, 124 с., Кіровоград : ПВД «Мавік».
2. Бенях В. В. (2010) Еволюція сутності мотивації праці / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, с. 223-227.
3. Жихарь В. І., Угоднікова О. І. (2018) Мотивація персоналу у галузі туризму: теорія та практичні рекомендації. Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, с. 22-25, Харків
4. Колот А. М. (2006) Мотивація персоналу : Підручник. КНЕУ, 340 с.
5. Полюк М. І. (2020) Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_76](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76)
6. Скоробагатська О. (2019) Методика позитивного та негативного підкріплення в педагогічній психології. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, с. 123-134.
7. Другова Є. В. (2020) Формування інтелектуального капіталу: теоретичний аналіз проблеми в сучасній економічній літературі. Вчені записки Університету «КРОК» №2(58), с. 20-25.



8. Васюренко Л. В. (2018) Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. Науковий погляд: економіка та управління № 1 (59), с. 36-41.
9. В. І. Бережний, Тюхтій М. П. (2016) Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 4(2), с. 47-50.
10. Скібіцький О. М. (2013) Розгляд теоретичних основ управління людським потенціалом. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Т. 18, Вип. 2, с. 188-197.
11. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. (2012) Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Вид. ХНЕУ, с. 228
12. Гайтанжий В. В., Тропанець М. В., Чернишова Л. І. (2015) Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», с. 205-208, Одеса: ОНПУ,
13. Гоголенко А. В., Коваленко О. В. (2014) Деякі сучасні проблеми мотивації та стимулювання продуктивної праці. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. Т. 22, вип. 8(3), с. 109-116.
14. Гайдученко С. О. (2013) Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу», ХНУМГ, с.111

15. Кулакова С. Ю. (2017) Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. Економіка і регіон, с. 61-67
16. Барибіна Я., Лисенко М. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства (2015). Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Вип. 40(2), с. 45-50.
17. Климчук А. О. (2018) Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету, с. 180-184.
18. Коробко А. В., Шаповал О. А. (2018) Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. Вип. 33, с. 137-140.
19. Галайда Т. О., Скриль В. В. (2015) Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%B0%/Downloads/ecfor\\_2015\\_1\\_50.pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%B0%/Downloads/ecfor_2015_1_50.pdf)
20. Грінько І. М., Хоменко І. М. (2011) Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Вид-во ХНУ, Т. 1 (180), с. 102-105.
21. Самойленко В. В. (2021) Методичне забезпечення системи мотивації персоналу, с. 303-307, Харків
22. Офіційний сайт ТОВ «АРТ КАПІТАЛ ГРУП» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://luxpro.ua/ua/about.htm>

23. Дідченко О. І., Крецул М. М. (2014) Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, с. 185-192.

24. Мурашко О. В. (2017) Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. Науковий вісник УМО. Вип. 4. с. 1-12.

25. Офіційний сайт Мінфін. Індекс інфляції в Україні (2023) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

26. Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М. (2021) Політика управління персоналом АТ «Укрзалізниця» та шляхи її вдосконалення. Теорія та практика державного управління. Випуск 3 (66), с. 172-180.

27. The Digital Competence Framework 2.0 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>

28. Амельницька, О. В., Мізіна О. В. (2018) Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/38.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/38.pdf)

29. Довгань Л. Є., Малик І. П. (2017) Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», с. 437-443.

30. Гордієнко А. Д., Погорелов М. І. (2013) Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Вісник Національного технічного університету «ХПІ», с. 105-109.

31. Жирова Т., Котенко Н. (2018) Організація навчального процесу у вищій школі в умовах цифрової трансформації освіти, с. 27-29, Київ.
32. Зубик Л. В. (2018) Удосконалення формування професійної компетентності IT-фахівців, с. 20-24.
33. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. (2017) Актуальні проблеми дослідження IT-ринку України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>
34. Побережний Р. О., Скворчевський О. Є., ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. (2015) Методичні вказівки до розрахунково-графічного завдання «Парний кореляційно-регресійний аналіз», с. 52

## ДОДАТКИ

Додаток А  
КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ КАПІТАЛ ГРУП»				
Територія	м. Київ, Оболонський р-н		за ЄДРПОУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		36263493		
Вид діяльності	економічної	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами (основний)	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	9		47.99		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку					

Таблиця А.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
-первісна вартість	1001	-	201
-накопичена амортизація	1002	-	201
Незавершені капітальні інвестиції	1005	836	
Основні засоби:	1010	26	16
- первісна вартість	1011	133	63
- знос	1012	107	47
Усього за розділом I	1095	862	16
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	85962	86570
Виробничі запаси	1101	108	92
Товари	1104	85854	86478
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12077	12258
- з бюджетом	1135	63	54
- у тому числі з податку на прибуток	1136	51	42
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	38	20
Гроші та їх еквіваленти	1165	2264	2767
Готівка	1166	883	751
Рахунки в банках	1167	1381	2016

1	2	3	4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	100404	101669
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	101266	101685
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7700	7700
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	198	198
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15056	18712
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	22954	26610
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	58350	61723
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9034	2839
Усього за розділом II	1595	67384	64562
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7937	
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	1615	1270	10034
розрахунки з бюджетом	1620	26	47
Поточні забезпечення	1660	12	22
Інші поточні зобов'язання	1690	1683	410
Усього за розділом III	1695	10928	10513
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	101266	101685

Директор

Дробінський Андрій Станіславович

Бухгалтер

Дробінська Алла Петрівна

Таблиця А.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		3770
-первісна вартість	1001	201	3971
-накопичена амортизація	1002	201	201
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	16	2
- первісна вартість	1011	63	63
- знос	1012	47	61
Усього за розділом I	1095	16	3772
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	86570	88076
Виробничі запаси	1101	92	75
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	86478	88001
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12258	12492
- з бюджетом	1135	54	58
- у тому числі з податку на прибуток	1136	42	41
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	20	17
Гроші та їх еквіваленти	1165	2767	1290
Готівка	1166	751	83
Рахунки в банках	1167	2016	1207
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	101669	101933
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	101685	105705
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7700	7700
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	198	198
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18712	18342

1	2	3	4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	26610	26240
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	61723	64098
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2839	4708
Усього за розділом II	1595	64562	68806
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	1615	10034	9154
розрахунки з бюджетом	1620	47	58
Поточні забезпечення	1660	22	35
Інші поточні зобов'язання	1690	410	1412
Усього за розділом III	1695	10513	10659
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	101685	105705

Директор

Дробінський Андрій Станіславович

Бухгалтер

Дробінська Алла Петрівна



Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48976	47022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38879)	(36523)
Валовий: прибуток	2090	10097	10499
Валовий: збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	926	35
Адміністративні витрати	2130	(1302)	(1231)
Витрати на збут	2150	(1408)	(1420)
Інші операційні витрати	2180	(142)	(305)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8171	7578
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( - )	( - )
Інші фінансові доходи	2220	1929	2015
Інші доходи	2240	81	78
Фінансові витрати	2250	-	-
Інші витрати	2270	(20)	(51)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10161	9620
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1117,71	1058,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9043,29	8561,8
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( - )	( - )

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51056	48976
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39926)	(38879)
Валовий: прибуток	2090	11130	10097
Валовий: збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	487	926
Адміністративні витрати	2130	(1387)	(1302)
Витрати на збут	2150	(1612)	(1408)
Інші операційні витрати	2180	(251)	(142)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8367	8171
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( - )	( - )
Інші фінансові доходи	2220	2008	1929
Інші доходи	2240	117	81
Фінансові витрати	2250	-	-
Інші витрати	2270	(25)	(20)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10467	10161
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1151,37	1117,71
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9315,63	9043,29
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( - )	( - )