ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу, адміністрування і права
(повне найменування інституту, назва факультету)
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Лизунова О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

"____"_____2025 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління мотивацією персоналу у малому та середньому бізнесі: проблеми та шляхи вдосконалення

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-21
Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
Деркунська Анастасія Олександрівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н,. доц. кафедри УФЕБ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент доц. кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Придатько Е. М. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ , к.е.н., доц.
Ляшок Н. Ю._____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

«___»_____2025 р.

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **бізнесу, адміністрування і права**
Кафедра **управління і фінансово-економічної безпеки**
Освітній ступінь **бакалавр**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ / Лизунова О. М../
"___"_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Деркунська Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи Управління мотивацією персоналу у малому та середньому бізнесі: проблеми та шляхи вдосконалення
керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „16" 04 2025 р. № 121
2. Строк подання студентом роботи 15.06.2025
3. Вихідні дані до роботи фінансові показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» інформація періодичних та статистичних джерел
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади мотивації персоналу підприємства. 2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Арсенал-Центр»3. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на малому підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	10.06.2025	11.06.2025
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.04.2025	15.05.2025
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.05.2025	26.05.2025
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	27.05.2025	07.06.2025
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	08.06.2025	09.06.2025
Нормоконтроль	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	10.06.2025	11.06.2025

7. Дата видачі завдання _16.04.2025._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади мотивації персоналу підприємства	16.04.2025 – 15.05.2025	
2	Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Арсенал-Центр»	16.05.2025 − 26.05.2025	
3	Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на малому підприємстві	27.05.2025 − 07.06.2025	
4	Висновки за роботою, вступ	08.06.2025– 11.06.2025	
5	Оформлення роботи	12.06.2025 − 15.06.2025	

Студент _____ __**Деркунська А.О.**__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мізіна О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Деркунська А.О. Управління мотивацією персоналу у малому та середньому бізнесі: проблеми та шляхи вдосконалення / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

В роботі розкрито сутність «мотивації персоналу» як управлінської категорії та її структурних складових, розглянуто основні теоретичні концепції мотивації персоналу, розглянуто та проаналізовано фундаментальні теорії та моделі стимулювання персоналу, проаналізовано проблеми застосування систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах; представлено загальний опис діяльності будівельної компанії ТОВ «Арсенал-центр», проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Арсенал-Центр», виконано оцінку системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр»; запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на малому підприємстві.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, управління мотивації, мале та середнє підприємство, будівельне підприємство, оцінка системи мотивації

Список публікацій здобувача

1. Деркунська А.О., Мізіна О.В. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом // Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти: Всеукраїнська науково практична конференція 27 березня 2025 року. Збірник тез доповідей. Дрогобич: ДВНЗ «ДонНТУ», 2025. С.212-214.

2. Мізіна О., Деркунська А. Проблеми управління мотивацією персоналу на підприємствах малого та середнього бізнесу // Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації», (м. Дніпро, ДВНЗ «ПДТУ», 23-24 травня 2025). С. 54-57

3. Mizina Olena, Derkunska Anastasiia. Fundamental theories and models of personnel motivation: analysis and current trends // МатеріалиXI Міжнародна науково-практична конференція «SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF CONTEMPORARY SOCIETY» 29-31.05.2025 року. С.735-741.

SUMMARY

Derkunska A.O. Management of personnel motivation in small and medium-sized businesses: problems and ways of improvement / Final qualification work for obtaining the degree of "bachelor" in the specialty 073 Management. – State Higher Educational Institution of Donetsk National Technical University, Drohobych, 2025.

The work reveals the essence of "personnel motivation" as a management category and its structural components, considers the main theoretical concepts of personnel motivation, considers and analyzes fundamental theories and models of personnel stimulation, analyzes the problems of applying systems of material and non-material personnel motivation in small and medium-sized enterprises; presents a general description of the activities of the construction company LLC "Arsenal-Center", analyzes the financial and economic activities of LLC "Arsenal-Center", evaluates the system of motivation and effectiveness of personnel management at LLC "Arsenal-Center"; measures are proposed to improve the personnel motivation system in a small enterprise

Keywords: motivation, personnel motivation, motivation management, small and medium-sized enterprise, construction enterprise, motivation system assessment

List of publications of the applicant

1. Derkunska A.O., Mizina O.V. Digital transformation in business management // Modern trends in the development of economics and accounting: scientific horizons: All-Ukrainian scientific and practical conference March 27, 2025. Collection of abstracts. Drohobych: State Higher Educational Institution "DonNTU", 2025. P.212-214.

2. Mizina O., Derkunska A. Problems of personnel motivation management in small and medium-sized businesses // Materials of the III International Scientific and Practical Conference "European Integration Vector of Sustainable Development of Ukraine, as a Direction of Ensuring the Economic Security of the State in the Context of the Geopolitical Situation", (Dnipro, State Higher Educational Institution "PDTU", May 23-24, 2025). P. 54-57

3. Mizina Olena, Derkunska Anastasiia. Fundamental theories and models of personnel motivation: analysis and current trends // MaterialsXI International Scientific and Practical Conference "SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF CONTEMPORARY SOCIETY" 29-31.05.2025. P.735-741.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……..... 11

1.1 Концептуальні засади мотивації персоналу та механізми її управлінського забезпечення……. 13

1.2 Фундаментальні теорії та моделі стимулювання персоналу: аналіз та сучасні тенденції…….. 21

1.3 Проблеми застосування систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах ……. 26

Висновки до розділу 1 ……..…… 37

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»…….. 39

2.1 Загальна характеристика будівельної компанії ТОВ «Арсенал-центр»……..... 39

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» ……. 50

2.3 Оцінка системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр»…… 64

Висновки до розділу 2 …….. 80

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ …….. 86

Висновки до розділу 3……..…….. 93

ВИСНОВКИ……..... 95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 102

Додаток А. Заява…… 109

Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства ……..... 110

ВСТУП

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю та конкурентною боротьбою, малі та середні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання та соціальної стабільності. Однак їхня успішність та стійкість значною мірою залежать від ефективності управління людськими ресурсами, центральним елементом якого є система мотивації персоналу. Саме мотивовані співробітники є рушійною силою інновацій, продуктивності та якості, що критично важливо для малих та середніх підприємств, які часто функціонують в умовах обмежених ресурсів.

Незважаючи на це, практика свідчить, що проблеми управління мотивацією персоналу є особливо гострими саме для сегменту малих та середніх підприємств. На відміну від великих корпорацій, малі та середні підприємства часто не мають можливості впроваджувати комплексні та дороговартісні програми матеріального стимулювання. До того ж, їм притаманні такі особливості, як менш формалізовані управлінські структури, обмеженість спеціалізованих HR-фахівців, а також значна залежність ефективності мотиваційних заходів від особистісних якостей та управлінських компетенцій керівника. Існуючі теоретичні моделі мотивації та практичні інструменти часто є узагальненими і не враховують специфіку малих та середніх підприємств, що робить їх застосування малоефективним або ускладненим.

Це породжує науково-практичне протиріччя між об'єктивною потребою у розбудові дієвої системи мотивації персоналу як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та недостатнім теоретико-методологічним обґрунтуванням та практичною адаптацією відповідних управлінських інструментів до унікальних умов функціонування підприємств даного типу.

Таким чином, виникає нагальна необхідність у дослідженні специфічних проблем, з якими стикаються малі та середні підприємства у сфері управління

мотивацією персоналу, та у розробці науково обґрунтованих шляхів удосконалення мотиваційних систем, які б враховували їхні ресурсні обмеження, організаційні особливості та стратегічні пріоритети, сприяючи підвищенню залученості співробітників та загальної ефективності діяльності.

Вибір теми дипломної роботи зумовлений нагальною науково-практичною потребою в розробці шляхів удосконалення управління мотивацією персоналу малих та середніх підприємств, що вирішували б специфічні для цього сектору проблеми та сприяли підвищенню ефективності використання людського капіталу.

Мета роботи – аналіз теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу на малих та середніх підприємствах на основі виявлення та аналізу існуючих проблем.

Об'єкт дослідження – процеси управління мотивацією персоналу на малих та середніх підприємствах.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів виявлення проблем та розробки шляхів удосконалення систем мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- представлено аналіз сутності «мотивації персоналу» як управлінської категорії та її структурних складових;

- розглянуто основні теоретичні концепції мотивації персоналу;

- розглянуто та проаналізовано фундаментальні теорії та моделі стимулювання персоналу;

- проаналізовано проблеми застосування систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах;

- представлено загальний опис діяльності будівельної компанії ТОВ «Арсенал-центр»;

- виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»;

- виконано оцінку системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр»;

- запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на малому підприємстві.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження слугувала система методів наукового пізнання, фундаментальні теоретичні положення, діалектико-логічні принципи та концептуальні підходи провідних спеціалістів з управління персоналом. Емпіричну та теоретичну базу роботи сформовано на основі аналізу монографічних досліджень, публікацій у періодичних виданнях, економічної літератури, праць вітчизняних і зарубіжних науковців, статистичної звітності та установчих документів.

Досягнення цілей роботи забезпечувалося застосуванням абстрактно-логічного методу, теоретичного узагальнення, системного, економіко-статистичного аналізу, а також аналізу і синтезу. При цьому, вивчення сутності та складників мотивації персоналу здійснювалося із залученням структурно-логічних та системних методів, оцінка фінансового стану – методами фінансового аналізу, а аналіз ефективності використання персоналу – методами економічного аналізу.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменування, 1 додатку. Робота містить 16 рисунків і 23 таблиці.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу сутності «мотивації персоналу» як управлінської категорії та її структурних складових, розглянуто основні теоретичні концепції мотивації персоналу, розглянуто та проаналізовано фундаментальні теорії та моделі стимулювання персоналу, проаналізовано проблеми застосування систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах; представлено загальний опис діяльності будівельної компанії ТОВ «Арсенал-центр», виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр», виконано оцінку

системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр»; запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на малому підприємстві.

Апробація результатів дослідження здійснена у збірках двох конференцій: Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації», ДВНЗ «ПДТУ», м. Дніпро; Матеріали XI Міжнародна науково-практична конференція «SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF CONTEMPORARY SOCIETY», Лондон, Великобританія.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні засади мотивації персоналу та механізми її управлінського забезпечення

Мотивація є складним і багатогранним феноменом, що має суттєве значення для управлінської практики та психологічної науки. Усвідомлення чинників, які спонукають індивідів до певної поведінки, є критично важливим для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників. Для керівників та управлінців надзвичайно важливо володіти знаннями про різноманітні теоретичні підходи до мотивації, оскільки це дає змогу обирати найбільш дієві методи стимулювання персоналу. Глибоке розуміння детермінант мотивації сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища, яке забезпечує підвищення рівня залученості та ефективності праці.

У сучасній економічній та управлінській літературі представлено широкий спектр підходів до трактування сутності мотивації персоналу. З метою глибшого теоретичного аналізу доцільно розглянути дефініції поняття «мотивація», які подаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Аналіз різноманітних підходів до трактування поняття «мотивація» дозволяє узагальнити наявні інтерпретації та виділити чотири ключові аспекти цього феномену:

- мотивація як управлінський вплив – розглядається як процес цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на працівників через систему засобів стимулювання з метою формування бажаного типу поведінки, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації;

Таблиця 1.1 - Визначення мотивації за думками різних авторів

Поняття	Джерело
Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до активності для досягнення певної мети. Цей процес передбачає витрату певних зусиль, старання, сумлінності і наполегливості	Д. Бауерсокс [1]
Мотивацію як систему методів, що стимулюють працівників для участі у процесі оновлення організації, використовуючи різні інтереси, такі як економічні, соціальні, морально-психологічні та інші	Т. Кір'ян [2]
Визначення мотивації як процес формування стимулів до праці, які виникають як внутрішні потреби працівника, так і усвідомлення потреб інших людей	А. Шлепаков [3]
Мотивація як свідоме спонукання та зацікавленість у виконанні певних дій для задоволення потреб	А. Бериславська [4]
Мотивація розглядається як орієнтація на використання спонукань для регламентації та ефективного управління поведінкою співробітників з метою досягнення цілей організації.	О. Амоша [5]
Мотивація є однією з головних функцій управління, оскільки персонал є ключовим ресурсом, який може постійно удосконалюватися та використовуватися в різноманітних напрямках	Л. Лещенко [6]
Мотивація як причини, що визначають поведінку людини та впливають на те, чому вона обирає один шлях дій, а не інший	О. Шпикуляк [7]
Мотивація є складовою частиною управлінського процесу, через яку людська енергія перетворюється на конкретну поведінку	К. Ущаповський [8]
Мотивація як процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, спрямовуючи її на досягнення цілей організації та регулюючи її інтенсивність, наполегливість та старанність у роботі	Ядранський Д. [9]
Мотивація праці є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який контролює і спрямовує функціональну активність жінок на різних етапах їхньої діяльності, враховуючи їх професійні знання, здібності і можливості досягнення кращих результатів у господарській діяльності підприємств	Н. Лаврук [10]

Джерело: сформовано на основі [1-10]

- мотивація як свідомий вибір – трактується як процес усвідомленого прийняття працівником певної лінії поведінки під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників;

- мотивація як сукупність рушійних сил – визначається як сукупність зовнішніх і внутрішніх стимулів, що впливають на поведінкову активність працівника, спонукаючи його до здійснення певних дій;

- мотивація як внутрішній психоемоційний стан – розглядається як внутрішній стан особистості, обумовлений її потребами, інтересами та ціннісними орієнтирами, що визначає готовність до трудової активності.

Механізм управління мотивацією персоналу на підприємстві може включати наступні складники (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Складники механізму управління мотивацією персоналу на підприємстві

Компонент системи менеджменту мотивації	Характеристика
Цільові орієнтири та завдання мотивації	Формулювання бажаних кінцевих результатів та чітких завдань, які мають бути реалізовані за допомогою системи мотивації.
Критерії ефективності мотивації	Вимірювані показники (кількісні та/або якісні), які дають змогу оцінити ступінь досягнення встановлених цілей підприємства внаслідок дії мотиваційної системи.
Чинники мотиваційного впливу	Елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також індивідуальні особливості працівників, що визначають їхню поведінку та на які спрямовується управлінський вплив.
Базові засади управління мотивацією	Ключові, основоположні правила та підходи, що лежать в основі побудови та функціонування системи мотивації, наприклад, принципи справедливості, прозорості, індивідуального підходу.
Інструментальний арсенал мотивації	Сукупність конкретних методів, прийомів та засобів, що застосовуються для стимулювання та підтримки мотивації співробітників (наприклад, системи оплати та преміювання, кар'єрний ріст, навчання).
Управлінські функції в мотивації	Основні напрямки діяльності менеджменту (планування, організація, координація, стимулювання, контроль) в рамках процесу управління мотивацією персоналу.
Ресурсне забезпечення мотивації	Сукупність усіх видів активів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних, часових), що потрібні для успішного впровадження та функціонування системи мотивації.

Джерело [11]

Сучасне розуміння мотивації підкреслює вплив як внутрішніх спонукань, так і зовнішніх стимулів на поведінку людини, а також важливість їх взаємодії для формування дієвої мотивації. Вона виступає вирішальним елементом для

досягнення високих показників як у професійній діяльності, так і в інших аспектах життєдіяльності.

Для забезпечення успіху підприємства та зростання його продуктивності надзвичайно важливим є комплексний підхід до управління мотивацією персоналу. Він полягає у врахуванні широкого спектру чинників, що впливають на спонукання працівників до праці, зокрема їхніх індивідуальних цілей, потреб, ціннісних орієнтацій та соціального оточення. Аналіз цих аспектів дає змогу розробляти ефективні мотиваційні стратегії, адаптовані до специфічних потреб та особливостей колективу. Такі стратегії можуть охоплювати розробку систем винагород і визнання, формування сприятливих умов праці, сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню, а також запровадження ефективних систем оцінки результативності. Важливо також наголосити, що ефективне управління мотивацією вимагає безперервного відстеження та аналізу досягнутих результатів для своєчасного коригування та адаптації стратегій до мінливих обставин. Такий системний підхід формує на підприємстві сприятливий мотиваційний клімат, який є запорукою досягнення корпоративних цілей та підвищення загальної ефективності діяльності.

Серед основних цілей та завдань в управлінні мотивацією персоналу виділяють:

- формування сприятливого робочого середовища: створення умов, що викликають у співробітників задоволення та відчуття комфорту;

- розробка мотиваційних програм: створення та реалізація систем винагород (бонуси, премії), можливостей кар'єрного росту та інших стимулів для підвищення результативності;

- сприяння професійному розвитку: надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування, що посилює мотивацію та самооцінку працівників;

- побудова системи визнання: запровадження практик відзначення та заохочення за досягнуті успіхи та вклад у розвиток компанії;

- ефективне управління конфліктами та стресом: розв'язання суперечностей та зменшення стресових факторів на роботі для підтримання належного рівня мотивації;

- утримання талановитих співробітників та зменшення плинності кадрів: розробка стратегій для збереження цінних працівників через розуміння їхніх потреб та мотиваторів, що веде до зниження кадрової плинності;

- моніторинг та оцінка дієвості: регулярний аналіз ефективності мотиваційних програм та внесення необхідних змін до стратегій на основі отриманих даних для забезпечення досягнення цілей компанії.

Виконання цих завдань спрямоване на створення дієвої системи управління мотивацією, яка б оптимально задовольняла потреби працівників та водночас сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналізуючи критерії управління мотивацією, важливо підкреслити, що саме високий рівень вмотивованості персоналу є ключовим індикатором її ефективності. При цьому, класифікація мотивації на економічну та соціальну відіграє суттєву роль у глибшому розумінні потреб працівників та подальшій розробці адекватних мотиваційних стратегій (рис. 1.1).

До соціальних аспектів мотивації належать:

- потреба у визнанні та вдячності. Прагнення співробітників до того, щоб їхні трудові досягнення були помічені та оцінені керівництвом і колегами;

- значущість міжособистісних стосунків. Важливість для працівників якісної взаємодії та спілкування з колегами та керівним складом;

- спрямованість на розвиток команди. Бажання ефективно співпрацювати та сприяти вдосконаленню командної взаємодії для досягнення спільних цілей.

- розуміння та врахування цих різновидів мотивації дозволяє підприємствам розробляти дієві мотиваційні стратегії, які позитивно впливають на продуктивність праці та зміцнюють командний дух.

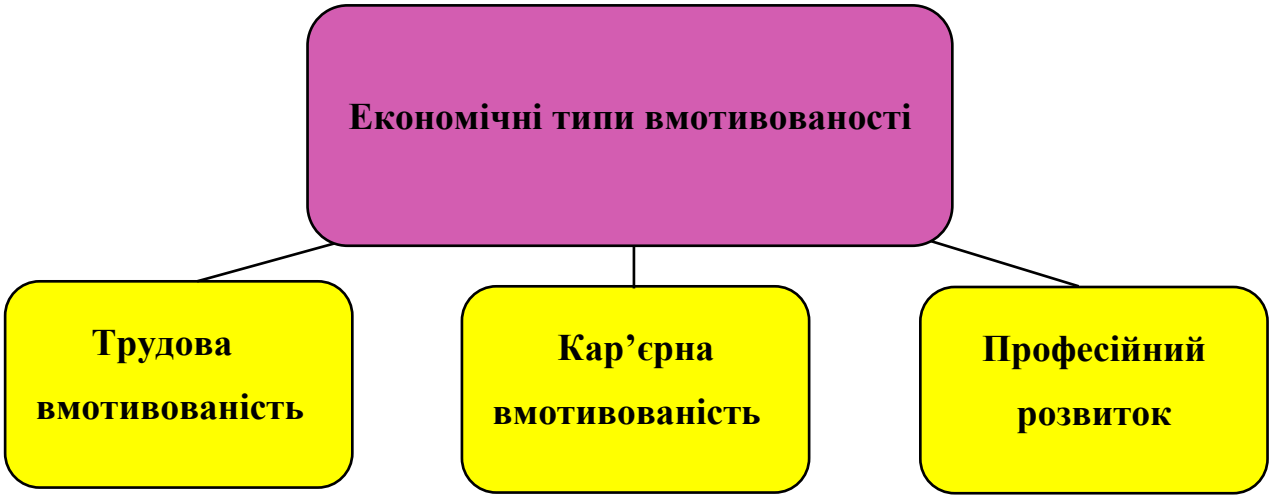

Рисунок 1.1 – Економічні типи вмотивованості

Джерело: сформовано автором

Зазначені принципи слугують фундаментом для побудови ефективної системи мотивації персоналу, що має на меті як досягнення стратегічних цілей підприємства, так і задоволення потреб його співробітників. Огляд різноманітних типів винагород демонструє широкий арсенал інструментів, які підприємство може використовувати для стимулювання персоналу. До основних видів заохочень, таких як матеріальні виплати, одноразові грошові премії, можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, а також громадське та особисте визнання, додаються такі важливі аспекти, як прозорість, доступність та об'єктивність системи винагородження.

Прозорість та доступність є ключовими для того, щоб співробітники розуміли механізм нарахування винагород і чітко усвідомлювали, як їхні досягнення можуть бути відзначені. Водночас об'єктивність у визначенні винагород сприяє підтримці справедливості та зміцненню довіри в колективі.

Система мотивації, що ґрунтується на різноманітних видах винагород та враховує ці принципи, здатна сприяти залученню й утриманню талановитих фахівців, підвищенню їхньої продуктивності та посиленню відчуття задоволеності від роботи.

Основні принципи механізму мотивації персоналу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні принципи механізму мотивації персоналу

Принцип	Опис
Індивідуалізація	Урахування індивідуальних потреб, інтересів і мотивів кожного працівника.
Справедливість	Забезпечення рівних можливостей і об'єктивна оцінка результатів праці.
Участь	Залучення персоналу до процесів прийняття рішень, що впливають на їхню діяльність.
Прозорість	Чіткість і відкритість мотиваційних процедур і критеріїв.
Системність	Поєднання різних методів і форм стимулювання у єдину систему.
Гнучкість	Здатність адаптувати мотиваційні механізми до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.
Цілеспрямованість	Спрямованість мотиваційної діяльності на досягнення стратегічних цілей організації.

Джерело: [11]

Функції управління мотивацією персоналу розкривають багатогранність цього процесу. Доцільно детальніше розглянути кожну з них:

- пояснювально-обґрунтувальна функція. Спрямована на забезпечення розуміння персоналом доцільності та важливості певних дій для досягнення цілей організації. Її реалізація передбачає логічне обґрунтування впливу конкретних дій працівників на загальні результати діяльності, що стимулює їх до ефективної праці;

- регулятивна функція. Полягає у встановленні правил, норм та стандартів поведінки, яких мають дотримуватися працівники. Вона визначає, які трудові дії та моделі поведінки підлягають посиленню та підтримці, а які – обмеженню чи усуненню;

- комунікативна функція: відповідає за налагодження ефективної комунікації з персоналом стосовно їхніх потреб, очікувань та індивідуальних цілей, а також за інформування про загально організаційні цілі та стратегії;

- соціалізуюча функція. Пов'язана з усвідомленням працівником своєї соціальної ролі в колективі (мікросередовище) та організації в цілому (макросередовище), а також з інтеграцією в організаційну культуру. Спрямована на формування позитивних міжособистісних стосунків та взаєморозуміння;

- коригувальна функція. Передбачає уточнення існуючих та формування нових корпоративних ідеалів, норм і цінностей. Її завдання – підтримувати процеси організаційного розвитку та адаптації організаційної культури і стратегій управління до нових умов та викликів.

Комплексна та послідовна реалізація перелічених функцій управління мотивацією створює підґрунтя для зростання залученості та продуктивності персоналу, що, в свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація мотиваційних функцій персоналу в контексті трудової діяльності здійснюється за такими ключовими напрямами:

- матеріальне стимулювання. Цей напрям охоплює комплекс заходів, спрямованих на посилення фінансової зацікавленості працівників, зокрема через підвищення рівня заробітної плати, впровадження систем бонусів та премій, а також надання матеріальної допомоги у вирішенні соціально-побутових питань;

- нематеріальне (моральне) стимулювання. Передбачає використання інструментів, що сприяють зростанню морального задоволення та внутрішньої мотивації від трудового процесу. До таких інструментів належать публічне визнання заслуг, висловлення подяки, створення можливостей для самореалізації та інші форми нематеріальних заохочень;

- формування сприятливих умов праці. Включає створення комфортного, безпечного та естетично привабливого робочого середовища. Це може охоплювати

належну організацію робочих місць, оптимізацію санітарно-гігієнічних умов, а також ініціативи, що стимулюють здоровий спосіб життя працівників;

- сприяння кар'єрному та професійному розвитку. Охоплює надання можливостей для підвищення кваліфікації через організацію навчальних курсів, тренінгів, участь у професійних програмах, а також створення прозорих механізмів кар’єрного зростання всередині організації;

- управління значущістю діяльності (формування сенсу). Полягає у донесенні до працівників усвідомлення важливості та цінності їхньої праці для досягнення спільних організаційних цілей, а також у чіткому визначенні очікуваних результатів та наданні ресурсів для їх досягнення;

- оцінка рівня залученості та зворотний зв'язок. Цей напрям є критично важливим для забезпечення ефективності мотиваційних заходів. Він передбачає систематичний збір зворотного зв’язку, проведення опитувань, індивідуальних бесід та інших методів діагностики для оцінки рівня відповідності між мотиваційними очікуваннями та реальною поведінкою і задоволеністю працівників.

Ефективність системи мотивації персоналу детермінується дотриманням низки фундаментальних принципів, що знайшли своє відображення у працях провідних дослідників менеджменту та організаційної психології. До таких принципів належать:

- принцип індивідуалізації. Даний принцип ґрунтується на визнанні унікальності кожного працівника та необхідності врахування його індивідуальних потреб, ціннісних орієнтацій та мотиваційних очікувань при розробці та впровадженні мотиваційних стратегій (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1943). Ефективні системи мотивації мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до різноманітності персоналу;

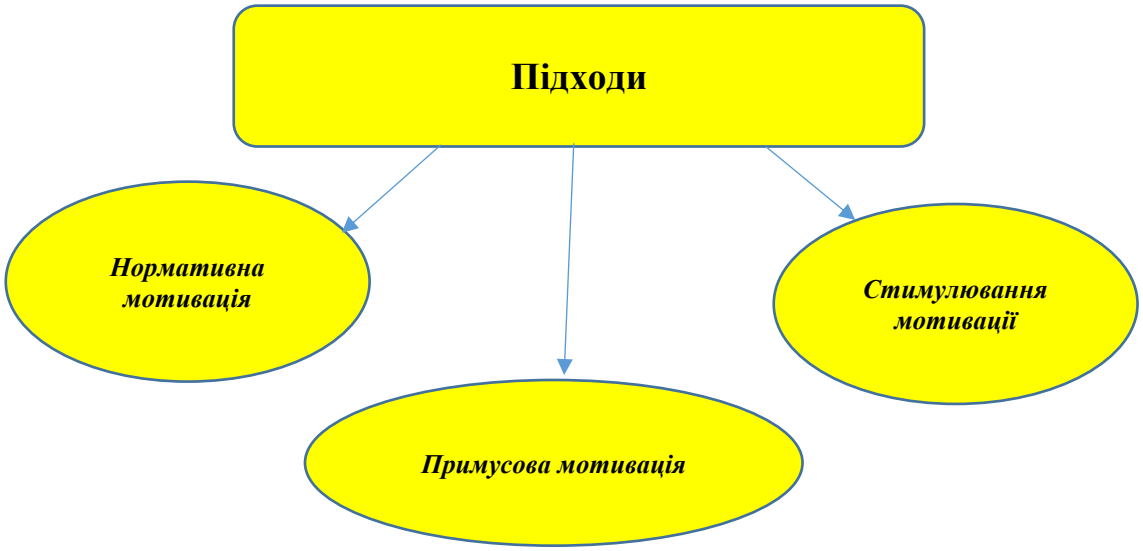

Рисунок 1.2 – Підходи до стимулювання працівників

Джерело: сформовано автором

- принцип прозорості та комунікаційної відкритості. Передбачає забезпечення чіткого та зрозумілого інформування працівників щодо цілей організації, критеріїв оцінки їхньої діяльності, системи винагород та можливостей професійного та кар'єрного розвитку. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри та зниженню невизначеності ;

- принцип узгодженості цілей. Акцентує на необхідності спрямування мотиваційних програм на досягнення синергії між індивідуальними цілями працівників та стратегічними цілями організації. Мотивація є найбільш дієвою, коли працівники бачать зв'язок між власним внеском та успіхом компанії;

- принцип визнання та адекватного винагородження. Підкреслює значущість регулярного та своєчасного визнання досягнень та успіхів працівників через системи матеріального та нематеріального заохочення. Визнання виступає потужним фактором посилення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

- принцип розвитку та професійного зростання. Наголошує на важливості надання працівникам можливостей для безперервного професійного розвитку,

навчання та кар'єрного просування як ключових елементів підтримки довгострокової мотивації та залученості.

- принцип гнучкості та адаптивності. Вимагає, щоб системи мотивації були динамічними та здатними до модифікації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, а також еволюції потреб та очікувань персоналу.

Дотримання цих принципів є запорукою побудови дієвої системи мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та досягненню стратегічних переваг підприємства.

1.2 Фундаментальні теорії та моделі стимулювання персоналу: аналіз та сучасні тенденції

У сфері управління людськими ресурсами існує значна кількість моделей мотивації, що відрізняються своїми теоретичними підходами, серед яких виділяються еклектичні та ті, що знайшли застосування у різних галузях, зокрема психології, менеджменті та ситуаційному аналізі. Більшість цих моделей зосереджені на організації мотиваційних процесів, що знаходить своє відображення у змістовних та процесуальних теоріях мотивації. Останні, до яких належать, зокрема, теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера, аналізують чинники, що детермінують процес мотивації та механізми регуляції поведінки працівників.

Концепція В. Врума, відома як модель очікувань, інтерпретує мотивацію працівника через взаємодію трьох ключових компонентів: валентності (ступеня привабливості винагороди), інструментальності (переконання, що досягнення результату призведе до отримання винагороди) та очікування (впевненості в тому, що власні зусилля забезпечать досягнення необхідного результату). Відповідно до цієї теорії, для HR-менеджера критично важливо чітко артикулювати взаємозв'язок

між результатами праці та тими видами винагороди, що є значущими для конкретного працівника. Недостатня прозорість або відсутність чіткого зв'язку між докладеними зусиллями, досягнутими результатами та очікуваною винагородою може призвести до суттєвого зниження рівня мотивації, аж до її повної втрати [12].

Теорія справедливості, розроблена Дж. Стейсі Адамсом, стверджує, що індивід прагне до справедливого співвідношення між власним внеском (зусиллями, знаннями, досвідом) та отриманою винагородою, порівнюючи це співвідношення з аналогічними показниками інших осіб (референтної групи). Якщо працівник сприймає співвідношення свого внеску та винагороди як справедливе, це позитивно впливає на його мотивацію. Навпаки, відчуття нерівності та несправедливості, що виникає внаслідок такого порівняння, може спричинити зниження мотивації, виникнення психологічної напруги та, як наслідок, негативно позначитися на продуктивності праці та якості соціальної взаємодії в колективі.

Модель мотивації, запропонована Л. Портером та Е. Лоулером, поглиблює розуміння мотиваційного процесу шляхом інтеграції п'яти ключових змінних: докладених зусиль, сприйняття індивідом ситуації, досягнутих результатів, отриманої винагороди та рівня задоволеності. Ця модель демонструє, що результати трудової діяльності визначаються не лише зусиллями працівника, але й його сприйняттям цінності винагороди та впевненістю в її отриманні. Розробляючи цю процесуальну теорію, Портер і Лоулер інтегрували положення теорій очікувань та справедливості. Одним із ключових висновків їхньої моделі є твердження, що задоволеність працею є наслідком ефективної діяльності, а не лише передумовою для неї. Це акцентує увагу на важливості об'єктивної оцінки результативності праці, а не виключно на суб'єктивному рівні задоволеності співробітників [14].

Різновиди існуючих змістовних теорій мотивації систематизовано та представлено на рисунку 1.3.

Концепція теорій X та Y, сформульована Дугласом Макгрегором, наголошує на необхідності переходу від управлінської парадигми, що базується на «теорії X».

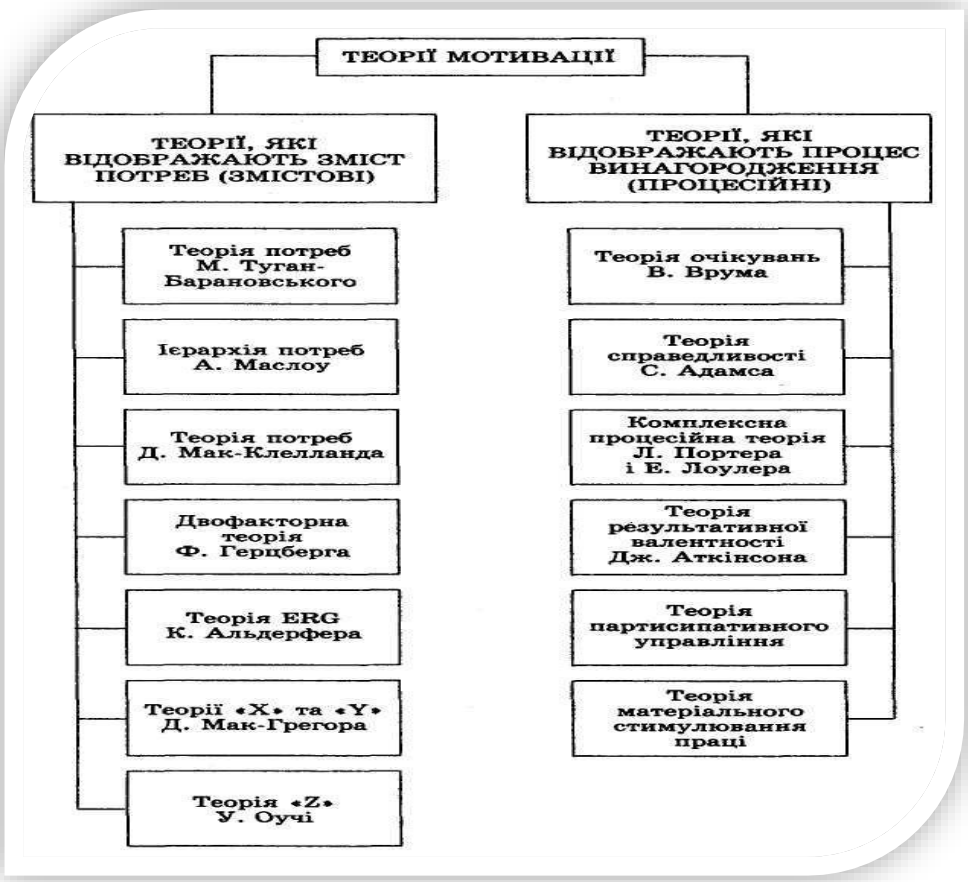

Рисунок 1.3 – Змістовні теорії мотивації праці

Джерело: [15]

Згідно з останньою, домінуючим мотивом працівника є страх втрати можливості задовольнити свої матеріальні потреби. Натомість, «теорія Y» постулює, що ефективне управління майбутнього передбачає створення таких умов, за яких працівник прагне проявляти ініціативу, творчий підхід та відповідальність у своїй професійній діяльності [16].

Концепція теорії людських відносин, розроблена Ельтоном Мейо та його послідовниками, зокрема Ф. Ротлісбергером (часто саме його асоціюють з Хоторнськими дослідженнями), підкреслює ключову роль керівника у процесі мотивації підлеглих. Важливим аспектом є здатність керівника формувати у працівників відчуття приналежності до колективу та усвідомлення значущості

внеску кожного члена команди. Досягнення цього вимагає від керівника застосування демократичного стилю управління [17].

Концепція теорії Z, розроблена Вільямом Оучі, акцентує увагу на необхідності створення в організації атмосфери уважного ставлення до кожного співробітника, постійного поліпшення якості їхнього трудового життя та активного залучення до процесів спільного прийняття рішень. Реалізація цих аспектів розглядається як ключова передумова для повного розкриття та максимального розвитку потенціалу кожного працівника [18].

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу інтерпретує людську поведінку як детерміновану послідовним задоволенням різних рівнів потреб. Фундаментальні (базові) потреби, до яких належать фізіологічні потреби та потреби в безпеці, формують основу цієї ієрархії. Похідні потреби, такі як потреби у справедливості, благополуччі, порядку та соціальній приналежності (належності до спільноти), розглядаються як рівнозначні за своєю важливістю після задоволення базових.

Фундаментальні потреби мають чітку ієрархічну структуру, що передбачає рух від задоволення матеріальних потреб до духовних. Відповідно до цієї теорії, лише після того, як потреби нижчого рівня задоволені, потреби вищого рівня стають актуальними та починають визначати поведінку індивіда (див. рис. 1.4).

Абрахам Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб, починаючи з базових соціальних потреб, відводить особистості провідну роль у впливі на суспільство, а не навпаки. Він стверджує, що для стимулювання змін та розвитку соціальних структур необхідно першочергово зосередитися на перевихованні та трансформації індивідів. У цьому контексті Маслоу пропонує активно застосовувати психотерапію як інструмент протидії антигуманним проявам та жорстокості, притаманним капіталістичним суспільним відносинам.

Рисунок 1.4 – Піраміда потреб Маслоу

Джерело: [19]

Концепція теорії потреб людини, сформульована М. Туган-Барановським, визначає особистість з її психологічними станами та мотиваційною сферою як ключовий фактор соціально-економічної та трудової поведінки. Він виділяє п'ять основних категорій потреб: фізіологічні, статеві, інстинктивні (симптоматичні), альтруїстичні та потреби, пов'язані з практичними інтересами. Цей підхід має спільні риси з теорією А. Маслоу, однак приділяє значно більшу увагу соціально-культурним цінностям, акцентуючи на ролі духовності індивідів у їхній виробничій та суспільній діяльності. Особливий наголос робиться на мотиваційному впливі релігійних переконань та патріотичних почуттів.

Концепція теорії набутих потреб Д. МакКлелланда аналізує вплив на трудову поведінку особистості трьох основних груп потреб: потреби в причетності (афіліації), потреби в досягненні (успіху) та потреби у владі. Потреба в причетності визначає прагнення індивіда до встановлення та підтримки дружніх, позитивних відносин з оточуючими. Потреба в успіху спонукає людину до досягнення поставлених цілей, причому задоволення від цього процесу виникає саме через успішне виконання завдання та досягнення мети, а не лише через формальне визнання успіху. Потреба у владі проявляється у бажанні індивіда контролювати

інших та впливати на їхню поведінку, що розглядається як частина процесу особистісного самовираження та розвивається протягом усього життя [19].

1.3 Проблеми застосування систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на малих та середніх підприємствах

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників успіху будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяльності. Однак підприємства малого та середнього бізнесу функціонують в умовах, що суттєво відрізняються від великих корпорацій, і це накладає значний відбиток на підходи до управління мотивацією своїх співробітників. Розуміння цих особливостей дозволяє керівникам розробляти та впроваджувати більш ефективні та адаптовані системи стимулювання, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності.

Порівняно з великими підприємствами, малого та середнього бізнесу характеризуються низкою унікальних рис, які безпосередньо впливають на мотиваційні процеси:

- обмеженість фінансових ресурсів. Це, мабуть, найсуттєвіша відмінність, часто не можуть конкурувати з великими компаніями за рівнем заробітних плат, обсягом соціальних пакетів чи масштабністю преміальних програм. Це змушує їх шукати альтернативні, переважно нематеріальні, шляхи стимулювання;

- гнучка та менш формалізована організаційна структура. Зазвичай менше ієрархічних рівнів, бюрократичних процедур, а комунікації є більш прямими та неформальними. Це створює потенціал для швидкого прийняття рішень, більшої автономії працівників та відчуття причетності;

- безпосередня роль власника/керівника. На малих та середніх підприємствах власник часто є і керівником, який безпосередньо взаємодіє з

колективом. Його особистість, цінності, стиль управління та ентузіазм справляють величезний вплив на мотиваційний клімат;

- вища видимість індивідуального внеску. В невеликих колективах результати роботи кожного співробітника є більш помітними, а його вплив на загальний успіх – більш відчутним. Це може бути сильним мотиватором, якщо система оцінки та визнання працює належним чином;

- ширший спектр обов'язків та можливості для розвитку. Працівники малого та середнього бізнесу часто змушені виконувати різноманітні завдання та швидко навчатися новим навичкам. Це може сприяти професійному зростанню та запобігати рутинізації праці, що є важливим для самореалізації;

- сильніша залежність від кожного працівника. Втрата навіть одного ключового співробітника може бути значно критичнішою, ніж для великої корпорації. Це підвищує цінність кожного члена команди та вимагає особливої уваги до його потреб;

- підприємницький дух та інноваційність. Часто є більш гнучкими та відкритими до інновацій. Залучення працівників до генерування ідей та їх реалізації може стати потужним мотиваційним чинником.

Враховуючи вищезазначені особливості, на підприємствах малого та середнього бізнесу особливого значення набувають такі мотиваційні чинники (табл. 1.4).

Соціально-психологічні аспекти:

- відчуття причетності та командної роботи – легше створити відчуття єдиної команди, де кожен важливий. Спільні корпоративні заходи (навіть бюджетні), командні обговорення та святкування успіхів сприяють цьому;

- самостійність та відповідальність – надання працівникам більшої автономії у прийнятті рішень в межах їхньої компетенції та делегування відповідальності підвищує їхню залученість та мотивацію;

Таблиця 1.4 – Мотиваційні чинники на підприємствах малого та середнього бізнесу

Нематеріальні стимулювання		Матеріальні стимулювання	
Стимул	Опис	Стимул	Опис
Визнання та похвала	Через обмеженість фінансових ресурсів, щире та своєчасне визнання досягнень, публічна подяка, відзначення успіхів (навіть невеликих) стають надзвичайно важливими. Керівник МСБ має унікальну можливість особисто відзначати працівників	Прозорі та справедливі системи оплати праці	Навіть якщо абсолютний рівень зарплат нижчий, важливо, щоб система була зрозумілою, а винагорода відповідала внеску та результатам
Сприятливий психологічний клімат	Дружня, підтримуюча атмосфера, довіра, повага, відкриті комунікації, відсутність надмірного тиску та бюрократії є значущими для багатьох працівників, які часто цінують «сімейну» атмосферу більше, ніж у великих корпораціях	Бонуси та премії, прив'язані до конкретних досягнень	Невеликі, але регулярні премії за виконання плану, успішне завершення проекту, залучення нового клієнта можуть бути ефективними
Цікава та змістовна робота	Можливість бачити кінцевий результат своєї праці, розуміти її важливість для компанії, брати участь у різноманітних проектах та вирішувати складні завдання може компенсувати нижчий рівень оплати.	Участь у прибутках (за можливості)	Для деяких підприємств, особливо на стадії зростання, можливе впровадження систем участі працівників у прибутках або опціонних програм (хоча останнє є більш складним)
Гнучкість робочого графіка та умов праці	Підприємства часто можуть запропонувати більшу гнучкість (наприклад, можливість частково дистанційної роботи, гнучкий початок/кінець робочого дня), що є важливим для балансу роботи та особистого життя	Негрошові матеріальні заохочення	Подарунки до свят, оплата мобільного зв'язку, часткова компенсація обідів, абонементи в спортзал (якщо дозволяють ресурси) можуть доповнювати основну зарплату

Джерело: сформовано автором

- кар'єрне зростання. Хоча вертикальне кар'єрне зростання може бути обмеженим через пласку структуру, можливе горизонтальне зростання (розширення повноважень, освоєння нових напрямків) або зростання «разом з компанією». Важливо показувати перспективи.

Переваги малого та середнього бізнесу у сфері мотивації персоналу:

- швидкість та гнучкість. Можливість швидко реагувати на потреби працівників та змінювати мотиваційні підходи;

- прямий контакт з керівництвом. Дозволяє краще розуміти індивідуальні мотиватори та оперативно надавати зворотний зв'язок;

- можливість швидкого впровадження нематеріальних стимулів. Створення позитивної атмосфери, визнання, гнучкий графік часто не потребують значних фінансових затрат;

- висока видимість результатів праці. Сприяє внутрішній мотивації та відчуттю власної значущості.

Мотивація персоналу на підприємствах малого та середнього бізнесу має свою яскраво виражену специфіку, зумовлену обмеженістю ресурсів, гнучкістю структури, значною роллю керівника та тісними взаєминами в колективі. Хоча підприємства малого та середнього бізнесу не завжди можуть конкурувати з великими компаніями за рівнем матеріальної винагороди, вони мають унікальні можливості для створення сильної нематеріальної мотивації, заснованої на визнанні, сприятливому кліматі, цікавій роботі та відчутті причетності. Успішне управління мотивацією на підприємствах вимагає від керівників глибокого розуміння потреб своїх співробітників, креативності у виборі стимулів та постійної роботи над створенням середовища, в якому кожен працівник відчуває себе цінним та мотивованим на досягнення спільних цілей. Саме такий підхід дозволить не лише утримувати талановитих співробітників, але й ефективно розвиватися та досягати успіху в конкурентному середовищі.

Матеріальне стимулювання традиційно розглядається як один із найважливіших інструментів мотивації персоналу [20]. Воно спрямоване на задоволення базових потреб працівників та створення прямого зв'язку між результатами праці та отриманою винагородою. Однак для підприємств малого та середнього бізнесу формування ефективної системи матеріального стимулювання пов'язане з низкою специфічних проблем та обмежень, які суттєво відрізняють їх

від великих корпорацій. Розуміння цих проблем є критично важливим для розробки дієвих та реалістичних підходів до фінансового заохочення персоналу (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 – Матеріальне стимулювання праці

Джерело: сформовано на основі [20]

Обмеженість фінансових ресурсів як ключова проблема. Найбільш очевидною та фундаментальною проблемою для малого та середнього бізнесу є дефіцит фінансових ресурсів. Це обмеження проявляється у таких аспектах:

- неможливість конкурувати за рівнем заробітних плат. Часто не можуть запропонувати такий самий рівень базової заробітної плати, який пропонують великі компанії, особливо для висококваліфікованих фахівців. Це створює ризик відтоку кадрів або труднощі із залученням талановитих працівників;

- обмежені можливості для преміювання та бонусів. Фонди на преміювання значно менші, що ускладнює регулярне та значуще заохочення працівників за

досягнення. Бонуси можуть бути нерегулярними та залежати від поточної фінансової ситуації підприємства, що знижує їхню мотиваційну силу;

- труднощі з формуванням комплексних соціальних пакетів. Надання розширених соціальних пакетів (медичне страхування, оплата спортивних занять, додаткові відпустки, пенсійні програми тощо) часто є непосильним через високу вартість;

- залежність від фінансової стабільності. Підприємства більш вразливі до економічних коливань. У періоди спаду або непередбачених витрат першими під скорочення можуть потрапити саме витрати на матеріальне стимулювання, що підриває довіру працівників.

Навіть за наявності певних ресурсів, підприємства стикаються з труднощами у створенні об'єктивних систем матеріального стимулювання [20]:

- відсутність формалізованих критеріїв оцінки;

- непрозорість системи нарахування винагород.

- складність диференціації винагороди;

- брак спеціалізованих знань у керівництва. Висока частка змінної частини заробітної плати та її ризики.

Прагнучи оптимізувати витрати, підприємства малого та середнього бізнесу можуть встановлювати відносно низьку базову ставку та значну змінну частину заробітної плати (залежно від продажів, виконаних проектів тощо). Це несе певні ризики:

- невпевненість працівників у стабільному доході. Занадто велика залежність від змінних факторів може викликати у працівників стрес та невпевненість у завтрашньому дні, особливо якщо ці фактори не повністю залежать від їхніх зусиль (наприклад, сезонність бізнесу, загальна економічна ситуація);

- орієнтація лише на короткострокові результати. Працівники можуть фокусуватися виключно на тих завданнях, які безпосередньо впливають на їхню

змінну частину доходу, ігноруючи довгострокові цілі компанії або завдання, що не приносять негайної фінансової вигоди;

- ризик недобросовісної конкуренції всередині колективу. Якщо система орієнтована на індивідуальні показники без урахування командної роботи, це може провокувати конфлікти та нездорову конкуренцію.

Інфляція знецінює заробітну плату, і підприємства часто мають обмежені можливості для її регулярної та повної індексації. Це призводить до:

- зниження реальних доходів працівників. Навіть якщо номінальна заробітна плата залишається незмінною або незначно зростає, купівельна спроможність працівників падає, що негативно впливає на їхню мотивацію та лояльність;

- відчуття несправедливості та недооціненості. Працівники бачать зростання цін і очікують відповідного підвищення зарплати, а його відсутність може сприйматися як небажання керівництва дбати про їхній добробут.

Неформальність може бути перевагою, у контексті матеріального стимулювання вона може створювати проблеми:

- усні домовленості замість чітких правил. Обіцянки премій чи підвищень, не зафіксовані документально, можуть бути забуті або інтерпретовані по-різному, що призводить до розчарувань та конфліктів;

- суб'єктивізм у прийнятті рішень. В неформальній обстановці керівник може приймати рішення про винагороду на основі особистих симпатій чи антипатій, а не об'єктивних результатів;

- складність впровадження нових систем. Будь-які зміни у звичній, хоч і неформальній, системі оплати можуть сприйматися колективом насторожено або негативно, якщо не буде проведено належної роз'яснювальної роботи;

Формування ефективної системи матеріального стимулювання на підприємствах малого та середнього бізнесу є складним завданням, обтяженим низкою специфічних проблем. Як вже наголошувалось, ключовими серед них є обмеженість фінансових ресурсів, труднощі у розробці справедливих та прозорих

критеріїв оцінки, ризики, пов'язані з високою часткою змінної частини заробітної плати, вплив інфляційних процесів та особливості неформального характеру відносин. Невирішеність цих проблем може призводити до зниження мотивації персоналу, зростання плинності кадрів та, як наслідок, до погіршення загальної ефективності діяльності підприємства.

Для подолання цих труднощів керівникам малого та середнього бізнесу необхідно шукати збалансовані рішення, максимально використовуючи наявні фінансові можливості, роблячи акцент на прозорості та справедливості систем винагород, а також активно доповнюючи матеріальні стимули потужними нематеріальними інструментами мотивації, які можуть частково компенсувати фінансові обмеження.

В умовах обмежених фінансових можливостей, характерних для підприємств малого та середнього бізнесу, нематеріальне стимулювання персоналу набуває особливої значущості. Воно спрямоване на задоволення соціальних, психологічних потреб працівників, підвищення їхньої лояльності, залученості та внутрішньої мотивації, що може суттєво компенсувати неможливість конкурувати з великими компаніями за рівнем матеріальних винагород [20]. Однак, незважаючи на очевидні переваги та відносно низьку пряму вартість багатьох нематеріальних інструментів, їх ефективне впровадження також пов'язане з низкою специфічних проблем та викликів.

Однією з фундаментальних проблем є недостатнє розуміння або недооцінка керівниками та власниками малого та середнього бізнесу ролі та потенціалу нематеріальних стимулів [21]. Це може проявлятися у:

- пріоритезації матеріальних аспектів. Керівники можуть вважати, що єдиним дієвим мотиватором є гроші, ігноруючи психологічні та соціальні потреби своїх співробітників. Це часто пов'язано з власним досвідом або поширеними стереотипами;

- сприйняття нематеріальних стимулів як «несерйозних» або «необов'язкових». Надання визнання, створення сприятливої атмосфери чи можливостей для розвитку може розглядатися як щось другорядне, на що не варто витрачати час та зусилля, особливо в умовах інтенсивної боротьби за виживання бізнесу;

- брак знань про сучасні підходи до мотивації. Керівники, які часто є фахівцями у своїй галузі, але не в управлінні персоналом, можуть бути необізнаними з ефективними інструментами нематеріального стимулювання та їхнім впливом на продуктивність [22].

Навіть якщо нематеріальні стимули застосовуються, це часто відбувається несистемно та суб'єктивно:

- спонтанність замість стратегії. Визнання чи похвала можуть бути випадковими, залежати від настрою керівника, а не від реальних досягнень працівника чи заздалегідь визначених критеріїв. Відсутність системності знижує очікуваний мотиваційний ефект [23];

- фаворитизм та упередженість. В невеликих колективах, де особисті стосунки відіграють значну роль, існує ризик, що нематеріальні заохочення (наприклад, цікавіші проекти, гнучкий графік, можливості навчання) надаватимуться «улюбленцям», що викликає демотивацію та відчуття несправедливості у решти колективу;

- невідповідність стимулів індивідуальним потребам. Те, що мотивує одного працівника (наприклад, публічне визнання), може бути некомфортним для іншого (який цінує приватність). Відсутність індивідуального підходу робить нематеріальні стимули менш ефективними .

На відміну від матеріальних винагород, ефект від нематеріальних стимулів складніше виміряти та формалізувати:

- складність кількісної оцінки впливу. Важко точно визначити, як саме похвала, сприятливий клімат чи цікаве завдання вплинули на продуктивність чи

зниження плинності кадрів. Це ускладнює обґрунтування доцільності витрат часу та зусиль на ці заходи перед скептично налаштованим керівництвом;

- відсутність чітких процедур та правил. Неформальний характер може призводити до того, що процедури надання нематеріальних заохочень (наприклад, критерії для отримання додаткового дня відпочинку чи можливості навчання) не визначені, що створює плутанину та потенціал для непорозумінь.

Ефективність нематеріальної мотивації в малого та середнього бізнесу надзвичайно сильно залежить від особистих якостей, цінностей та управлінського стилю власника/керівника :

- невміння або небажання керівника надавати позитивний зворотний зв'язок. Якщо керівник за своєю природою стриманий, критичний або не вважає за потрібне хвалити співробітників, то такий важливий інструмент, як визнання, не буде використовуватися;

- авторитарний стиль управління. В умовах жорсткого контролю та обмеженої автономії працівників багато нематеріальних стимулів (наприклад, залучення до прийняття рішень, делегування відповідальності) стають неможливими або неефективними;

- невідповідність слів та дій керівника. Якщо керівник говорить про важливість командної роботи, але сам заохочує нездорову конкуренцію, або декларує повагу, але дозволяє собі зневажливе ставлення, це нівелює будь-які спроби нематеріального стимулювання.

Для багатьох працівників, особливо молодих та амбітних, можливості для зростання є потужним нематеріальним мотиватором. Однак тут стикаються з обмеженнями:

- «пласка» організаційна структура. У невеликих компаніях кількість керівних посад обмежена, що ускладнює традиційне вертикальне кар'єрне просування [22].;

- брак ресурсів на зовнішнє навчання. Оплата дорогих курсів, тренінгів чи конференцій може бути непосильною для бюджету;

- відсутність структурованих програм розвитку персоналу. Через брак спеціалізованих HR-фахівців, у підприємств часто відсутні формалізовані плани розвитку кар'єри чи програми наставництва.

Іноді самі працівники можуть скептично ставитися до нових нематеріальних ініціатив, особливо якщо:

- попередній досвід був негативним. Якщо спроби нематеріального стимулювання в минулому були формальними, нещирими або не принесли очікуваних результатів;

- домінує очікування матеріальної винагороди. Якщо працівники звикли, що єдиним виявом вдячності є гроші, вони можуть не сприймати серйозно інші форми заохочення;

- недостатня комунікація та роз'яснення. Якщо цілі та механізми нових нематеріальних програм не донесені до персоналу належним чином.

Формування ефективної системи нематеріального стимулювання на підприємствах малого та середнього бізнесу є не менш складним завданням, ніж організація матеріального заохочення. Основні проблеми полягають у недооцінці важливості нематеріальних аспектів керівництвом, суб'єктивізмі та несистемності їх застосування, труднощах з формалізацією та оцінкою ефективності, значній залежності від особистості керівника, обмежених можливостях для кар'єрного росту, а також у викликах, пов'язаних зі створенням та підтримкою позитивного психологічного клімату.

Подолання цих проблем вимагає від керівників малого та середнього бізнесу зміни світогляду, визнання значущості нематеріальної мотивації, готовності інвестувати час та зусилля у розвиток відповідних інструментів. Це включає побудову культури визнання, створення можливостей для професійного та особистісного зростання, формування довірливих та відкритих стосунків у

колективі, а також індивідуальний підхід до потреб кожного працівника. Комплексне використання нематеріальних стимулів, адаптованих до специфіки, може стати ключовим фактором утримання цінних кадрів, підвищення їхньої продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [25].

Висновки за розділом 1

1. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «мотивація» дає змогу виокремити чотири основні концептуальні підходи. По–перше, мотивація розглядається як управлінський процес впливу на працівників шляхом застосування різноманітних засобів з метою формування поведінки, необхідної для досягнення цілей організації. По-друге, вона інтерпретується як свідомий вибір працівником певної моделі поведінки, що зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. По-третє, мотивацію визначають як комплекс зовнішніх та внутрішніх сил, які впливають на особу та визначають рівень її активності й поведінкові реакції. По-четверте, поняття мотивації розглядається як внутрішній психоемоційний стан працівника, що формується під впливом його потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій.

2. У науковій літературі теорії мотивації традиційно поділяються на дві основні групи: змістовні та процесні. Змістовні теорії орієнтовані на виявлення внутрішніх потреб особистості, які є рушіями її трудової активності. До цієї групи належать, зокрема, класичні теорії наукового менеджменту, теорії X та Y Д. Макгрегора, теорія Z У. Оучі, концепція людських відносин Е. Мейо та Р. Лайркета, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія людських потреб М. Туган-Барановського, а також теорія набутих потреб Д. МакКлелланда. Натомість процесні теорії, до яких відносять теорію очікувань, теорію справедливості та модель Портера-Лоулера, акцентують увагу на механізмах і логіці прийняття рішень працівником щодо

прикладених зусиль у контексті очікуваної винагороди. Основна відмінність між цими двома групами полягає в тому, що змістовні теорії пояснюють мотивацію через потреби, які необхідно задовольнити, тоді як процесні - через суб'єктивне сприйняття співвідношення витрат і результатів діяльності.

3. У результаті аналізу проблем застосування систем матеріальної та нематеріальної мотивації на малих і середніх підприємствах встановлено, що основними перешкодами ефективного використання мотиваційних інструментів є обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень управлінської культури, відсутність системного підходу до побудови мотиваційної політики, а також недостатнє розуміння ролі нематеріальних стимулів. МСП часто зосереджуються виключно на матеріальних формах заохочення, нехтуючи важливістю індивідуального підходу, визнання, розвитку кар'єрних перспектив та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Таким чином, для підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємствах малого та середнього бізнесу необхідне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптоване до специфіки діяльності, можливостей підприємства та потреб працівників.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»

2.1 Загальна характеристика будівельної компанії ТОВ «Арсенал-центр»

Група компаній «Арсенал-Центр» є провідним вітчизняним виробником покрівельних і фасадних матеріалів. Заснована у 1998 році як невелике підприємство з однією виробничою лінією з виготовлення профнастилу, вона за роки динамічного розвитку виросла до рівня національного лідера в галузі покрівельних та фасадних систем.

Підприємство має власний унікальний торговий знак (логотип), що дає змогу споживачам запам'ятовування назви «Арсенал-Центр»(рис.2.1).

Рисунок 2.1 - Логотип ТОВ «Арсенал-Центр»

Джерело: [41]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» не має філій, зареєстрованих як окремі юридичні особи, однак функціонує через мережу відокремлених підрозділів, які представляють інтереси підприємства та діють від його імені. Це знане українське виробниче підприємство спеціалізується на виготовленні покрівельних і фасадних матеріалів із оцинкованої та алюмоцинкованої сталі, що покривається захисно-декоративними лакофарбовими

матеріалами. Компанія входить до складу промислової групи «Арсенал-Центр». У своїй господарській діяльності підприємство орієнтується на стратегію лідерства за рахунок мінімізації витрат, що забезпечується за допомогою значних інвестицій у виробництво, високого рівня інженерної кваліфікації персоналу, ефективного використання трудових ресурсів і відносної технологічної простоти продукції.

Таблиця 2.1 – Характеристики підприємства

Повна назва підприємства	«АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»
Адреса головного офісу	м. Київ, Чугуївський провулок, 21
Код ЕДРПОУ	32428904
Рік заснування	1998 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновники товариства	Федоров Герман Федорович, Федоров Віктор Федорович
Бенецифіари	Федоров Герман Федорович, Федоров Віктор Федорович
До складу якого об'єднання входить підприємство	Plastmo Nordic
Види діяльності	Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія, холодне штампування та гнуття, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, діяльність агентств працевлаштування, інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Статутний капітал	68 407 649 грн;
Кількість заводів	11 заводів – загальним прощанням критих виробничих приміщень понад 70 000 м. кв., оснащених якісним імпортним обладнанням виробництва Італії та Фінляндії;
Кількість представництв	20
Кількість висококваліфікованих працівників	236

Джерело: [41]

Відповідно до статуту ТОВ «Арсенал-Центр», основною метою діяльності підприємства є збереження лідируючих позицій на вітчизняному ринку покрівельних та фасадних матеріалів. Водночас, згідно з даними з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, основним видом діяльності компанії визначено оптову торгівлю будівельними матеріалами. Засноване у 1998 році в місті Одеса як торгове підприємство, «Арсенал-Центр» згодом трансформувалося у виробничу компанію після придбання сучасного обладнання для профілювання та запуску першого заводу. Розширення виробництва продовжилося у 2001 році зі створенням другого заводу в Києві, що супроводжувалося перенесенням головного офісу до столиці. У 2002 році у місті Васильків Київської області було відкрито найбільший за площею завод підприємства, оснащений кількома виробничими лініями для виготовлення різних типів покрівельних матеріалів.

Подальша географічна експансія компанії включала відкриття заводів у Харкові та Донецьку (2003 рік), у Новій Каховці (2006 рік), а також у Білій Церкві (2008 рік). У 2010 році компанія продовжила зміцнення своїх позицій, створивши розгалужену мережу представництв у західному регіоні України. Черговим етапом розвитку стало відкриття у 2017 році нового сучасного заводу в місті Умань, обладнаного новітніми технологічними лініями.

Попри вплив глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та воєнного стану, підприємство продовжує активно розвиватися, демонструючи стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Місцезнаходження Товариства з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» за адресою: 03067, м. Київ, провулок Чугуївський, 21.

До складу промислової групи «Арсенал-Центр» також входять наступні підприємства:

- товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-панель», розташоване у місті Біла Церква, яке спеціалізується на виробництві стінових та покрівельних сендвіч-панелей з утеплювачем із мінеральної вати та пінопласту;

- товариство з обмеженою відповідальністю «Армада-сталь», яке здійснює постачання та реалізацію високоякісної листової пофарбованої сталі в рулонах на територію України;

- товариство з обмеженою відповідальністю «Аркада-сталь», знаходиться у місті Одеса і спеціалізується на виробництві будівельних профілів, таких як U, Z, армуючі профілі для вікон ПВХ та профілі для гіпсокартоних конструкцій;

- товариство з обмеженою відповідальністю «Акведук ЛТД», яке представляє собою українсько-фінське виробництво та реалізацію металевих водостічних систем і знаходиться у місті Васильків.

Діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр», згідно з його Статутом, включає:

1) оптову та роздрібну торгівлю різними товарами народного споживання, в тому числі продуктами харчування, автомобілями та іншими транспортними засобами;

2) купівлю, приймання в оренду та відчуження майна, як рухомого, так і нерухомого;

3) організацію закладів громадського харчування;

4) оптову та роздрібну торгівлю нафтопродуктами та паливно-мастильними матеріалами;

5) посередницьку діяльність;

6) надання різноманітних послуг, включаючи торгівельно-посередницькі, консультаційні, юридичні, маркетингові та інші;

7) створення стоянок для автотранспорту та автозаправних станцій;

8) відкриття власного автомобільного господарства;

9) торгівлю автотранспортними засобами та запасними частинами до них;

10) ремонт та технічне обслуговування різного виду техніки;

11) організацію прокату автомобілів;

12) придбання та реалізацію автозапчастин та інших товарів автомобільної промисловості;

13) будівництво центрів по ремонту та обслуговуванню автотранспорту та бензозаправних станцій;

14) оптову та роздрібну торгівлю бензином, дизельним паливом та іншими паливно-мастильними матеріалами;

15) проведення міжнародних та внутрішніх перевезень вантажів різними видами транспорту;

16) надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньо-торговельних і транзитних вантажів.

ТОВ «Арсенал-Центр» є яскравим прикладом підприємства, що демонструє стабільний і динамічний розвиток протягом тривалого періоду. Завдяки стратегічному фокусу на розширенні виробничих потужностей і розвитку торговельної мережі, компанії вдалося забезпечити надійний фінансовий потік та сталий приріст показників діяльності.

Ключову роль у забезпеченні стабільності та зростання прибутковості відіграє широка мережа власних торговельних підрозділів, що дозволяє не лише реалізовувати продукцію безпосередньо, але й ефективно контролювати логістичні процеси й задовольняти потреби клієнтів на високому рівні.

Постійні інвестиції в сучасне обладнання для металообробки та відкриття нових виробничих і торговельних одиниць свідчать про послідовне прагнення компанії до впровадження інновацій і безперервного вдосконалення. Це, своєю чергою, сприяє збереженню конкурентоспроможності та створенню надійної основи для подальшого зростання.

Загалом, ТОВ «Арсенал-Центр» успішно реалізує модель бізнесу, що ґрунтується на стратегічному управлінні, інвестиційній активності та постійному впровадженні новітніх рішень. Високі досягнення компанії стали можливими завдяки злагодженій і результативній роботі колективу. Саме працівники, яких

компанія вважає своїм головним ресурсом, є рушієм усіх змін, джерелом новацій та головним чинником зростання.

Станом на початок 2018 року в компанії працює понад 400 кваліфікованих спеціалістів. Це згуртований колектив активних, продуктивних і вмотивованих фахівців, які з високою відповідальністю та відданістю виконують свої професійні обов'язки. [35].

ТОВ «Арсенал-Центр» пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів для покрівель та фасадів, включаючи:

- металочерепицю «Арсенал» у класичній формі хвилі;
- різні типи профнастилу «Арсенал» для покрівлі, стін та несучих конструкцій різної товщини;
- гладкі листи;
- планки;
- водостічні системи від Plastmo та Акведук ЛТД;
- сендвіч-панелі з утеплювачем з мінеральної вати та пінополістиролу;
- металевий сайдинг для фасадів;
- теплоізоляційні матеріали від ISOVER, ROCKWOOL та Isovat;
- будівельні профілі, армуючі елементи та несучі конструкції;
- мансардні вікна від Fakro та Velux;
- паро- та гідроізоляційні плівки;
- комплектуючі та аксесуари для покрівлі, водостічних та фасадних систем.

ТОВ «Арсенал-Центр» здійснює виробництво металочерепиці, профнастилу, сендвіч-панелей, гладких листів, планок та металевого сайдингу на власних виробничих потужностях. Водночас реалізація таких товарів, як водостічні системи, теплоізоляційні матеріали, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі елементи та аксесуари, здійснюється компанією на посередницьких засадах.

Структурну характеристику асортименту продукції ТОВ «Арсенал-Центр» візуалізовано на рисунку 2.2.

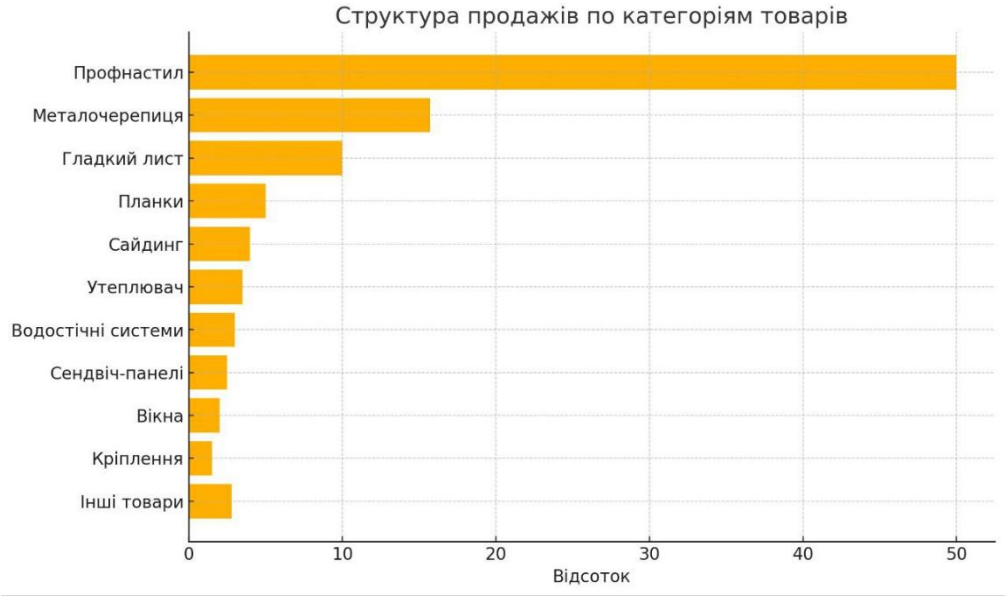

Рисунок 2.2 - Структура асортименту продукції ТОВ «Арсенал-Центр» за 2023-2024 роки

Джерело: складено автором на основі [41]

Діяльність ТОВ «Арсенал-Центр» регламентується широким спектром нормативно-правових актів. До них належать закони України, що регулюють підприємницьку діяльність, оптову й роздрібну торгівлю, а також промислове виробництво. Окрім того, підприємство керується постановами Кабінету Міністрів України та міністерств, які визначають вимоги у сферах торгівлі, виробництва, стандартизації, охорони довкілля тощо. Важливу роль у правовому забезпеченні відіграють також міжнародні договори й конвенції, нормативні акти Міністерства економіки, Міністерства фінансів та інших центральних органів виконавчої влади. Додатково, підприємство дотримується локальних нормативно-правових актів, зокрема рішень органів місцевого самоврядування та інших регіональних регуляторних документів.

Ефективність ТОВ «Арсенал-Центр» базується на добре продуманій організаційній структурі. Вона визначає порядок бізнес-процесів та взаємодії в колективі, що гарантує чіткий розподіл відповідальності, координацію, якісну комунікацію та стабільну роботу. Це також позитивно впливає на корпоративну культуру, запобігає хаотичності та допомагає компанії рухатися до своїх стратегічних цілей [35].

Промислова група «Арсенал-Центр» має чітко визначену організаційну структуру, яка включає різноманітні ключові підрозділи (рис.2.3).

Адміністративна структура ТОВ «Арсенал-Центр» складається з таких ключових підрозділів:

- керівництво та управління - визначає стратегію, ухвалює управлінські рішення та координує діяльність інших відділів;

- фінансовий відділ - забезпечує фінансове планування, облік, управління капіталом, аналіз та звітність;

- відділ людських ресурсів (HR) - відповідає за кадрове забезпечення, розвиток персоналу, трудові відносини та соціальні гарантії;

- відділ маркетингу та реклами: розробляє стратегії продажів, досліджує ринок, реалізує маркетингові кампанії, займається рекламою та PR;

- відділ збуту та продажу - реалізує продукцію, взаємодіє з клієнтами, укладає угоди та аналізує продажі;

- технічний відділ - здійснює технічну підтримку обладнання, розв'язує технічні проблеми та впроваджує нові технології;

- відділ інформаційних технологій (IT)- розробляє, впроваджує та підтримує IT-системи підприємства;

- відділ планування та стратегії: розробляє стратегічні плани, моніторить їх виконання та аналізує результати;

- відділ логістики та постачання - оптимізує логістичні процеси, працює з постачальниками, керує складом та доставкою продукції.

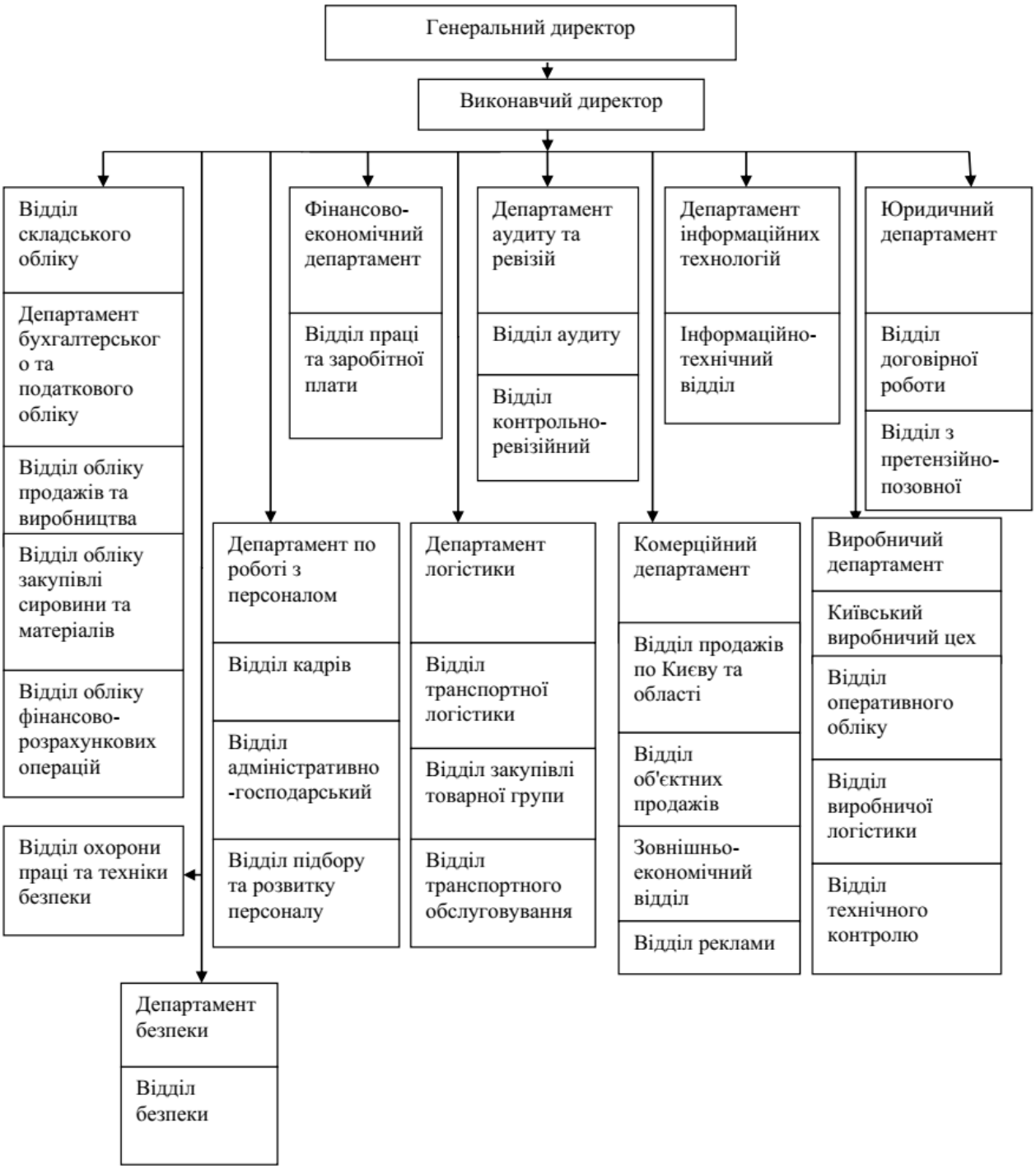

Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Арсенал-Центр»

Джерело: складено автором на основі [41]

Найвищим органом управління ТОВ «Арсенал-Центр» є збори засновників, які мають виключну компетенцію у таких питаннях:

- визначення стратегічних напрямків діяльності та формування виконавчого органу;

- затвердження річної фінансової звітності (звіт та баланс);

- розподіл чистого прибутку між учасниками;

- обрання аудиторської фірми для перевірки фінансової діяльності;

- ухвалення рішень щодо ліквідації чи реорганізації компанії, враховуючи інтереси учасників та стейкхолдерів;

Оперативне керівництво здійснює Генеральний директор, який є одноосібним виконавчим органом. Засновники делегують йому повноваження на 3 роки, зокрема:

- представляти компанію у відносинах з третіми особами, укладати угоди та діяти від її імені без окремої довіреності;

- видавати довіреності від імені компанії, включно з агентськими правами;

- приймати кадрові рішення (призначення, звільнення, заохочення, дисциплінарні стягнення).

- виконувати інші повноваження, що не належать до виключної компетенції зборів засновників згідно із законодавством та Статутом, але необхідні для поточної діяльності.

Керівництво ТОВ «Арсенал-Центр» покладено на Директора, якого призначає власник. До його обов'язків належить управління всіма аспектами виробничо-господарської та фінансової діяльності. Директор має виключне право представляти компанію в усіх інстанціях, керувати її активами та фінансами, а також укладати угоди від імені підприємства. Ці повноваження та загальні принципи управління, що включають формування та реалізацію рішень через управлінські функції, детально прописані у статуті компанії.

Директор підприємства, якого призначає власник, наділений усіма правами, передбаченими статутом, проте його повноваження обмежені в ключових аспектах, які залишаються прерогативою вищого керівного органу (ймовірно, зборів засновників). Зокрема, Директор не уповноважений:

- самостійно визначати стратегічні напрямки діяльності та затверджувати відповідні плани;

- затверджувати статут підприємства чи вносити до нього зміни;

- ухвалювати правила внутрішнього трудового розпорядку;

- призначати головного бухгалтера (укладати з ним контракт).

Натомість, Генеральний директор відіграє центральну роль в управлінні, приймаючи як стратегічні, так і тактичні рішення. Він безпосередньо керує директорами окремих відділів. Усі розпорядження Генерального директора доводяться до виконавців нижчих рівнів через його заступника, забезпечуючи чітку ієрархію. Кожен співробітник підприємства відповідає за виконання виключно своїх обов'язків, звітуючи про це безпосередньо Генеральному директору.

Виконавчий директор ТОВ «Арсенал-Центр» належить до керівної ланки і є підзвітним як своєму безпосередньому керівнику – Генеральному директору ТОВ, так і загальним зборам (засновників).

Виконавчий директор ТОВ «Арсенал-Центр» відповідає за комплексне управління підприємством, що охоплює такі ключові сфери:

- операційне управління: планування, координація та забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів відповідно до встановлених директив, а також оптимізація їх взаємодії;

- стратегічне та фінансове управління: прийняття рішень у фінансово-економічній, соціальній та зовнішньоекономічній сферах; управління реалізацією програм, планів капітального будівництва та виконанням зобов'язань перед бюджетом і контрагентами;

- управління якістю та ефективністю: забезпечення якості виробленої продукції, підвищення ефективності праці та мобілізація персоналу на досягнення високих виробничих результатів;

- кадрове та нормативне забезпечення: ініціювання поліпшень у кадровій політиці та безпеці праці, контроль за виробничою і трудовою дисципліною, розробка проектів внутрішніх нормативних документів;

- зовнішні зв'язки та представництво: представлення інтересів компанії в органах влади та у відносинах з контрагентами. Управління на досліджуваному підприємстві зводиться до кількох ключових процесів: постановки задачі, планування і прогнозування, координація і ухвалення рішень, маркетинг, мотивація праці та контроль за виконанням поставлених завдань. Це дозволяє керівництву підприємства ефективно організовувати свої дії для подальшого успішного управління.

ТОВ «Арсенал-Центр» будує трудові відносини з персоналом на основі трудових договорів або інших форм співпраці, що визначають взаємини між працівником та компанією. Підприємство забезпечує співробітникам соціальні та інші пільги, сплачує за них соціальні внески до бюджету, а також створює належні умови праці та відпочинку відповідно до законодавства України.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»

Військова агресія російської федерації, яка спричинила запровадження воєнного стану, істотно ускладнила економічне становище окремих підприємств і підвищила рівень економічної невизначеності загалом. Ці обставини можуть як безпосередньо, так і опосередковано впливати на фінансову стабільність Товариства та інших суб'єктів господарювання в Україні. Прямий вплив може проявлятися через знецінення необоротних активів, зміни їх справедливої вартості, коригування очікуваних кредитних втрат за фінансовими інструментами, а також

через списання безнадійної дебіторської заборгованості. Непрямий вплив пов'язаний із діяльністю контрагентів — клієнтів і постачальників — що може призвести до зростання витрат, скорочення доходів або необхідності перегляду створених резервів.

З метою оцінки економічної ситуації проведемо аналіз ключових фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Арсенал - Центр» у 2022–2024 роках. Зокрема, буде проаналізовано чистий дохід, собівартість продукції, чисельність працівників, балансову вартість основних засобів, чистий прибуток та інші важливі показники (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Роки аналізу			Темп змін (%), 2023 до 2022	Темп змін (%), 2024 до 2023
	2022	2023	2024		
Чистий дохід (тис. грн.)	392155	554602	564134	141,42	101,72
Собівартість реалізованої продукції, наданих послуг (тис. грн.)	301201	447657	441348	148,62	98,59
Чисельність персоналу, осіб	279	248	236	88,89	95,16
Продуктивність праці (тис.грн./особу)	1405,57	2236,30	2390,40	159,10	106,89
Фонд оплати праці (тис.грн.)	57044	74568	68325	130,72	91,63
Середня зарплата, тис.грн./рік	204,46	300,68	289,51	147,06	96,29
Чистий прибуток (тис.грн.)	(-3911)	16254	26177	-415,6	161,05
Рентабельність продажу, %	(-0,99)	2,93	4,64	-295,96	158,36
Середньорічна вартість основних засобів (тис. грн.)	102643,5	188248	192606	183,40	102,32
Фондовіддача, грн/грн	3,82	2,95	2,93	77,23	99,32
Фондоозброєність, (тис.грн/осіб)	367,90	759,06	816,13	206,32	107,52

Джерело: сформовано автором

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності, особливо після

збиткового 2022 року. Спостерігається перехід до прибутковості та позитивна динаміка за більшістю ключових напрямків.

Підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 41,42%), що свідчить про розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію/послуги. У 2024 році зростання доходу продовжилося, хоч і меншими темпами (на 1,72% відносно 2023 року), що вказує на стабілізацію або насичення певних ринкових ніш.

У 2023 році собівартість зросла навіть вищими темпами, ніж дохід (на 48,62%), що могло тиснути на валовий прибуток. Однак, ключовим позитивним моментом є зниження собівартості у 2024 році на 1,41% (441348 тис. грн проти 447657 тис. грн у 2023 році) при одночасному зростанні чистого доходу. Це свідчить про ефективні заходи з контролю витрат, оптимізацію виробничих процесів або сприятливі зміни цін на сировину та матеріали.

Чистий прибуток один з найяскравіших показників успіху. Після значного збитку у 2022 році (-3911 тис. грн), підприємство вийшло на прибуток у 16254 тис. грн у 2023 році та збільшило його до 26177 тис. грн у 2024 році. Це вказує на кардинальне покращення ефективності управління та сприятливі ринкові умови.

Рентабельність продажу відображає динаміку прибутку. З від'ємного значення (-0,99%) у 2022 році, рентабельність зросла до 2,93% у 2023 році та до 4,64% у 2024 році. Це означає, що з кожної гривні доходу підприємство почало отримувати все більше чистого прибутку.

Спостерігається поступове скорочення чисельності працівників протягом трьох років (з 279 до 236 осіб). Це може бути результатом оптимізації штату, автоматизації процесів або природного відтоку кадрів.

Незважаючи на скорочення персоналу (або завдяки йому та іншим заходам), продуктивність праці значно зросла: у 2023 році на 59,10% і продовжила зростати у 2024 році ще на 6,89% відносно рівня 2023 року. Таке зростання свідчить про

підвищення ефективності роботи кожного працівника, кращу організацію праці або впровадження нових технологій.

Середня зарплата значно зросла у 2023 році (на 47,06%), що могло бути фактором мотивації. У 2024 році спостерігається незначне зниження середньої заробітної плати (з 300,68 тис. грн/рік до 289,51 тис. грн/рік, тобто на 3,71%). Це може потребувати уваги керівництва, щоб не допустити демотивації персоналу, особливо на тлі зростання продуктивності.

Середньорічна вартість основних засобів суттєво зросла у 2023 році (на 83,40%), що вказує на значні інвестиції в оновлення або придбання нових активів. У 2024 році зростання продовжилося, але значно повільніше (на 2,32% відносно 2023 року).

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів (скільки доходу генерує кожна гривня ОЗ). Цей показник знизився у 2023 році (з 3,82 до 2,95) і залишився практично на тому ж рівні у 2024 році (2,93). Зниження фондовіддачі на тлі зростання вартості основних засобів може свідчити про те, що нові активи ще не вийшли на повну проєктну потужність, були придбані активи, що не генерують дохід прямо (наприклад, адміністративні будівлі), або ж ефективність використання наявних активів потребує покращення.

Фондоозброєність показує, скільки основних засобів припадає на одного працівника. Цей показник суттєво зріс (з 367,90 тис. грн/особу у 2022 році до 816,13 тис. грн/особу у 2024 році). Це логічний результат одночасного зростання вартості основних засобів та скорочення чисельності персоналу, що може свідчити про підвищення технологічного рівня виробництва.

ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років продемонструвало значний прогрес, успішно подолавши збитковість та забезпечивши зростання ключових фінансових показників. Ефективне управління витратами, оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці стали основними драйверами цього успіху. Для подальшого сталого розвитку компанії доцільно зосередитися на

підвищенні ефективності використання інвестованих основних засобів та підтримці мотивації персоналу.

Управління грошовими потоками є детермінантою ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Стратегії використання фінансових ресурсів та інвестування активів підприємством безпосередньо корелюють з його фінансово-економічними результатами, незалежно від галузевої належності. Здатність оперативно виконувати поточні фінансові зобов'язання, особливо в умовах економічної нестабільності, виступає ключовим індикатором фінансової стабільності та стійкості підприємства.

Забезпечення адекватного рівня ліквідності є викликом для низки підприємств, зокрема у будівельній галузі, що характеризується специфікою та тривалістю виробничих циклів. Це зумовлено тим, що значна частка їхніх активів має вузькоспеціалізований характер та обмежену можливість конвертації чи альтернативного використання у виробничій діяльності. Відтак, аналіз та оцінка показників ліквідності набувають особливої значущості при визначенні інвестиційної привабливості підприємства та в рамках комплексного фінансово-економічного аналізу його діяльності.

З метою поглибленого дослідження фінансового стану ТОВ «Арсенал-Центр» було здійснено розрахунок та аналіз динаміки показників ліквідності за період 2022-2024 рр. Отримані результати систематизовано в таблиці 2.3 та візуалізовано на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 - Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 - 2024 рр.

Найменування показників	Методика розрахунку	Нормативне значення	Поч. 2022 р.	Поч. 2023 р.	Поч. 2024 р.	Поч. 2025 р.	Відхилення поч. 2022 до поч. 2023	Відхилення поч. 2023 до поч. 2024	Відхилення поч. 2024 до поч. 2025
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1	1,16	1,2	1,26	1,35	0,04	0,06	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	0,7 – 0,8	0,22	0,66	0,67	0,70	0,44	0,01	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,2 – 0,25	0,14	0,18	0,47	0,52	0,04	0,29	0,05
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	>0	41723	49582	69883	95088	7859	20301	25205

Джерело: За матеріалами підприємства (форма №1)

Протягом аналізованого періоду (поч. 2022 – поч. 2025 рр.) коефіцієнт покриття ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє стабільну позитивну динаміку, постійно перебуваючи вище нормативного значення (>1). Це свідчить про те, що підприємство має достатньо оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань, і ця здатність з кожним роком покращується. Зростання з 1,16 до 1,35 вказує на зміцнення загальної короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє найсуттєвіше покращення. Якщо на початок 2022 року (0,22) він був значно нижчим за норму (0,7-0,8) і свідчив про високу залежність від реалізації запасів для погашення боргів, то вже до початку 2023 року (0,66) ситуація кардинально покращилася. До початку 2025 року

відбувається досягнення нижньої межі нормативу (0,70). Це вказує на значне зростання здатності підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, зменшуючи ризики неплатоспроможності.

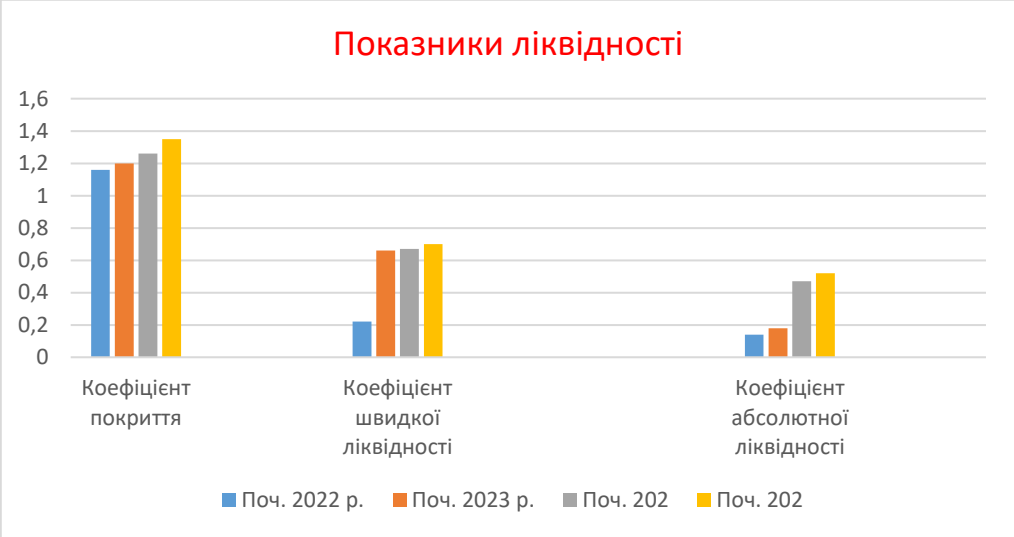

Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-24 рр.

Джерело: побудовано автором

Показник абсолютної ліквідності демонструє вражаюче зростання, особливо в період з початку 2023 до початку 2024 року. Починаючи з рівня, нижчого за норму (0,14 у 2022 р. та 0,18 у 2023 р. при нормативі 0,2-0,25), підприємство прогнозовано досягає значень 0,47 у 2024 р. та 0,52 у 2025 р., що значно перевищує норматив. Це свідчить про суттєве збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, що дозволяє підприємству негайно погасити значну частину (до 52% на початок 2025 р.) своїх поточних зобов'язань, вказуючи на високий рівень негайної платоспроможності.

Чистий оборотний капітал ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє стабільне та значне зростання протягом усього аналізованого періоду, залишаючись

позитивним. Збільшення цього показника з 41723 тис. грн на початок 2022 року до 95088 тис. грн на початок 2025 року свідчить про те, що все більша частина оборотних активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових джерел (власного капіталу та довгострокових зобов'язань). Це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, зменшує його залежність від короткострокових кредиторів та створює фінансовий "запас міцності" для операційної діяльності.

Для поглибленої оцінки фінансово-господарського стану підприємства доцільно здійснити розрахунок показників платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022–2024 років, які подані у таблиці 2.4. Ці показники мають суттєве значення, оскільки визначають здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов’язання, що є критично важливим у взаємодії з контрагентами, зокрема постачальниками та підрядниками. На рисунку 2.5 представлено графічне зображення змін у динаміці платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.4 - Розрахунок показників платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Нормативне значення	Поч. 2022 р.	Поч. 2023 р.	Поч. 2024 р.	П оч. 2025 р.	Відхилення поч. 2022 до поч. 2023	Відхилення поч. 2023 до поч. 2024	Відхилення поч. 2024 до поч. 2025
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	>0,5	0,34	0,34	0,34	0,39	0	0	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,51	0,52	0,53	0,62	+0,01	+0,01	0,1

Джерело: За матеріалами підприємства (форма №1)

Визначений рівень коефіцієнта платоспроможності (див. табл.2.4) свідчить про низьку фінансову незалежність підприємства. ТОВ «Арсенал-Центр»

переважно функціонує за рахунок позикових коштів, що підвищує фінансові ризики, особливо в умовах зміни процентних ставок або непередбачених коливань ринку. Це може впливати на репутацію підприємства серед кредиторів і партнерів. Покращення на початок 2025 р. є позитивним сигналом, однак рівень автономії досі є недостатнім для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

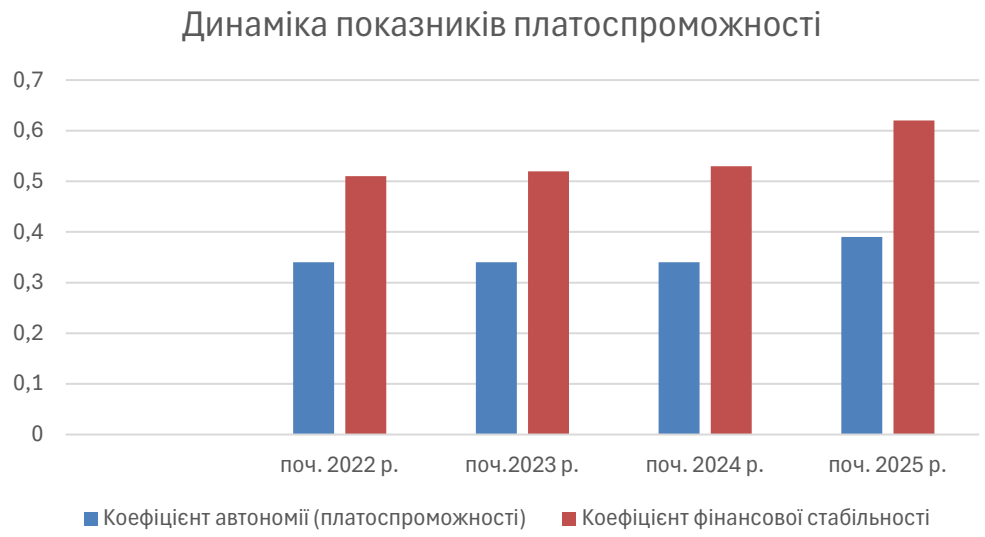

Рисунок 2.5 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-24 рр.

Джерело: побудовано автором

Незважаючи на позитивну динаміку, коефіцієнт фінансової стабільності залишається нижчим за норматив, що вказує на високу частку короткострокових зобов'язань у фінансуванні діяльності. Проте зростання з 0,51 до 0,62 свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Якщо така тенденція збережеться, ТОВ «Арсенал-Центр» зможе досягти нормативного рівня вже в найближчій перспективі.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Арсенал-Центр» залишається фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування, зокрема — від короткострокових зобов'язань. Незважаючи на це, підприємство поступово демонструє ознаки фінансового оздоровлення: коефіцієнт автономії повільно зростає, а коефіцієнт фінансової

стабільності впевнено наближається до нормативного значення. Такі зрушення вказують на покращення структури капіталу, що сприяє більшій стабільності та зниженню ризиків банкрутства в майбутньому.

Подальший аналіз фінансового стану ТОВ «Арсенал-Центр» передбачає розрахунок показників фінансової стійкості за 2022-2024 рр., які наведено у таблиці 2.5 та динаміку яких проілюстровано рисунком 2.6.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Нормативне значення	Поч. 2022 р.	Поч. 2023 р.	Поч. 2024 р.	Поч. 2025 р.	Відхилення поч. 2022 до поч. 2023	Відхилення поч. 2023 до поч. 2024	Відхилення поч. 2024 до поч. 2025
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,14	0,17	0,34	0,26	+0,0,3	+0,17	-0,08
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (коефіцієнт фінансування)	<1	1,97	1,91	1,9	0,63	-0,06	-0,01	-1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	х	0,31	0,38	0,49	0,56	+0,06	+0,11	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	х	2,97	2,91	2,9	2,60	-0,06	-0,01	-0,3

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №1)

Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-24 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 роки демонструє значне покращення фінансового стану та зменшення залежності від залучених коштів, особливо в періоді до 2025 року.

На початку періоду (2022-2023 рр.) підприємство характеризувалося відповідністю нормативному, але не дуже високим рівнем забезпеченості власними оборотними засобами та, одночасно, високою часткою залученого капіталу, що свідчило про відповідні фінансові ризики. У 2025 році відбувається суттєве оздоровлення структури капіталу. Ключовим позитивним моментом є зниження коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів до нормативного рівня, що вказує на те, що власний капітал почне переважати над позиковим.

Також спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу, що свідчить про підвищення фінансової гнучкості. Зниження коефіцієнта фінансової залежності додатково підтверджує тенденцію до зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Щоб краще зрозуміти стан підприємства, необхідно оцінити його ділову активність через аналіз показників, які відображають його фінансові та операційні аспекти. Розглянута динаміка показників (див. табл. 2.6 та рис. 2.7) надає детальну інформацію про те, як підприємство працює та як змінюється протягом аналізованих років. Це дозволить виявити тенденції та ключові аспекти його діяльності, такі як ефективність використання ресурсів, зростання оборотів, рентабельність та інші фактори, які впливають на його успішність.

Таблиця 2.6 - Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності активів, об/рік	1,01	1,39	1,60	+0,38	+0,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об/рік	5,81	6,36	13,84	+0,55	+7,48
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об/рік	1,53	3,09	2,35	+1,56	-0,74

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №2)

Дані таблиці свідчать про значне підвищення ділової активності ТОВ «Арсенал-Центр» протягом 2022-2024 років. Підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерації доходу, що підтверджується зростанням коефіцієнта оборотності активів.

Особливо позитивною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка суттєво прискорилася. Це вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів та ефективніше управління дебіторськими боргами, що сприяє швидшому надходженню грошових коштів та зниженню фінансових ризиків.

Рисунок 2.7 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Зміна в оборотності кредиторської заборгованості (прискорення у 2023 році та певне сповільнення у 2024 році) може свідчити про гнучку політику управління розрахунками з постачальниками, спрямовану на оптимізацію грошових потоків. Навіть при сповільненні у 2024 році, підприємство розраховується з кредиторами швидше, ніж у 2022 році.

Загалом, ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє тенденцію до більш інтенсивного та ефективного використання своїх ресурсів, що є позитивним сигналом для його фінансового здоров'я та потенціалу розвитку.

Надалі аналіз фінансового стану ТОВ «Арсенал-Центр» передбачає розрахунок показників рентабельності, які наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2024 до 2023
Рентабельність продажу, %	>0	-1,2	2,93	4,64	+4,13	1,71
Рентабельність активів, %	>0	-1,2	4,08	1,32	+5,28	-2,76
Рентабельність власного капіталу, %	>0	-3,6	11,85	3,61	+15,45	-8,24

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №2)

Рентабельність продажу перейшла від негативного значення -1,2% у 2022 році до позитивного 2,93% у 2023 році та продовжувала зростати до 4,64% у 2024 році. Зростання рентабельності продажу свідчить про те, що підприємство почало отримувати прибуток з кожної гривні реалізованої продукції (послуг), і ця прибутковість з кожним роком зростає. Це позитивний результат, який може бути наслідком зростання цін, зниження собівартості або ефективнішого управління операційними витратами.

Після переходу від збитковості у 2022 році до значної прибутковості в 4,08% у 2023 році, у 2024 році показник рентабельність активів суттєво знизився до 1,32%.

Рентабельність власного капіталу показує ефективність використання коштів, інвестованих власниками. Дуже високий показник у 2023 році свідчив про високу віддачу на вкладений капітал. Різке зниження у 2024 році, незважаючи на позитивну рентабельність продажу, може бути наслідком: збільшення власного капіталу (наприклад, за рахунок нерозподіленого прибутку попередніх періодів або додаткових внесків), яке не супроводжувалося пропорційним зростанням чистого прибутку, зниження чистого прибутку (хоча рентабельність продажу зросла, абсолютна сума чистого прибутку могла знизитися через інші витрати.

ТОВ «Арсенал-Центр» у 2023 році успішно подолало збитковість 2022 року, продемонструвавши значне зростання всіх показників рентабельності. Це свідчило про суттєве покращення ефективності діяльності.

Однак, 2024 рік характеризується неоднозначною динамікою. З одного боку, рентабельність продажу продовжує зростати, що є позитивним сигналом ефективності основної операційної діяльності. З іншого боку, різке зниження рентабельності активів та власного капіталу викликає занепокоєння і потребує детальнішого аналізу.

Можливими причинами такого зниження можуть бути значні інвестиції в активи, які ще не принесли очікуваної віддачі, зростання власного капіталу, що випередило зростання прибутку, або збільшення витрат, не пов'язаних безпосередньо з реалізацією продукції. Незважаючи на зниження, показники рентабельності активів та власного капіталу у 2024 році залишаються позитивними, що свідчить про прибутковість підприємства загалом.

2.3 Оцінка системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр»

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою динамічністю, глобалізацією та посиленням конкуренції, людський капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс будь-якого підприємства. Успішність діяльності ТОВ «Арсенал-Центр», як і будь-якої іншої організації, що прагне до сталого розвитку та лідерських позицій, значною мірою залежить від ефективності використання потенціалу своїх працівників. У цьому контексті питання оцінки існуючої системи мотивації та загальної ефективності управління персоналом набуває особливої актуальності та практичної значущості.

Система мотивації персоналу є ядром системи управління персоналом, оскільки саме вона спрямована на спонукання працівників до високопродуктивної

та ініціативної праці задля досягнення цілей організації. Як зазначає А.М. Колот, мотивація трудової діяльності – це «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [14]. Вона включає комплекс матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет) та нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, сприятливий психологічний клімат, цікава робота, можливості для навчання та розвитку) стимулів. Оцінка системи мотивації на ТОВ «Арсенал-Центр» має на меті визначити, наскільки існуючі інструменти відповідають потребам та очікуванням працівників, чи є вони справедливими, прозорими та достатньо дієвими для підвищення трудової активності та лояльності.

Ефективність управління персоналом – це комплексний показник, що відображає ступінь досягнення цілей підприємства через оптимальне формування, розвиток та використання кадрового потенціалу. О.А. Грішнова підкреслює, що ефективність управління персоналом виявляється у «досягненні соціальних та економічних цілей підприємства шляхом раціонального використання наявного кадрового потенціалу» [36]. Оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр» передбачає аналіз таких ключових аспектів, як:

- ефективність процесів підбору, адаптації та розстановки кадрів;
- результативність програм навчання та розвитку персоналу;
- дієвість системи оцінки та атестації працівників;
- оптимальність організаційної структури та кадрового складу;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі;
- рівень плинності кадрів, абсентеїзму та задоволеності працею.

Як зазначає Л.В. Балабанова, ефективне управління персоналом передбачає не лише досягнення економічних результатів, але й забезпечення соціальної ефективності, що проявляється у задоволеності працівників працею, їхньому розвитку та добробуті [22].

Дослідження питання оцінки системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр» є багатоаспектним. Воно вимагає

застосування комплексу методів: аналізу нормативно-методичної документації підприємства (колективний договір, положення про оплату праці та преміювання, посадові інструкції), фінансової та кадрової звітності, а також соціологічних методів (анкетування, інтерв'ювання, фокус-групи) для збору первинної інформації безпосередньо від працівників та керівників. О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук наголошують на важливості поєднання кількісних та якісних показників при оцінці ефективності роботи з персоналом для отримання об'єктивної картини [37].

Наукова розробленість даної проблематики є досить високою. Питанням мотивації, стимулювання праці та ефективності управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких, окрім вже згаданих, варто відзначити В.М. Данюка, З.П. Бараник, І.Л. Петрову, С.Е. Сардак та інших. Їхні дослідження формують теоретико-методологічну базу для проведення аналізу на конкретному підприємстві.

Таким чином, оцінка системи мотивації та ефективності управління персоналом на ТОВ «Арсенал-Центр» є важливим управлінським завданням. Її результати дозволять виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, ідентифікувати існуючі проблеми та невикористані резерви, а також розробити обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів та підвищення загальної результативності роботи з персоналом. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції/послуг, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей ТОВ «Арсенал-Центр».

Для оцінки ефективності використання персоналу в досліджуваній будівельній компанії доцільним є аналіз основних кількісних показників, що відображають характеристики управлінського складу.

На підставі даних про чисельність працівників підприємства за останні два роки проведено аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» (табл.

2.8). Візуальне представлення структури персоналу будівельної компанії наведено на рисунку 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за категоріями працівників за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р., осіб	Відхилення (+, -), 2024 р. від 2023 р., осіб
	2022		2023		2024			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Загальна чисельність працівників	279	100	248	100	236	100	-31	-12
Керівники	19	6,8	20	8,1	16	6,8	+1	-4
Спеціалісти	120	43,0	106	42,7	99	41,9	-14	-7
Робітники	140	50,2	122	49,2	121	51,3	-18	-1

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Розглядаючи динаміку за окремими категоріями персоналу, можна відзначити наступне:

- Загальна чисельність працівників постійно зменшувалася. Найбільше скорочення відбулося у 2023 році порівняно з 2022 роком (-31 особа), тоді як у 2024 році порівняно з 2023 роком скорочення було менш значним (-12 осіб).

- Керівники. Чисельність цієї категорії у 2023 році зросла на 1 особу (з 19 до 20), а їх питома вага збільшилася з 6,8% до 8,06%. Однак у 2024 році відбулося скорочення на 4 керівники (до 16 осіб), і їх питома вага повернулася до рівня 2022 року – 6,8%. Загалом за три роки кількість керівників зменшилася на 3 особи.

- Спеціалісти - ця категорія демонструє стабільне скорочення як в абсолютних, так і у відносних показниках. Кількість спеціалістів зменшилася зі 120 осіб у 2022 році до 106 у 2023 (-14 осіб) та до 99 осіб у 2024 році (-7 осіб). Їх питома вага в загальній структурі персоналу знизилася з 43,0% у 2022 році до 41,9% у 2024 році. Загальне скорочення спеціалістів за три роки склало 21 особу.

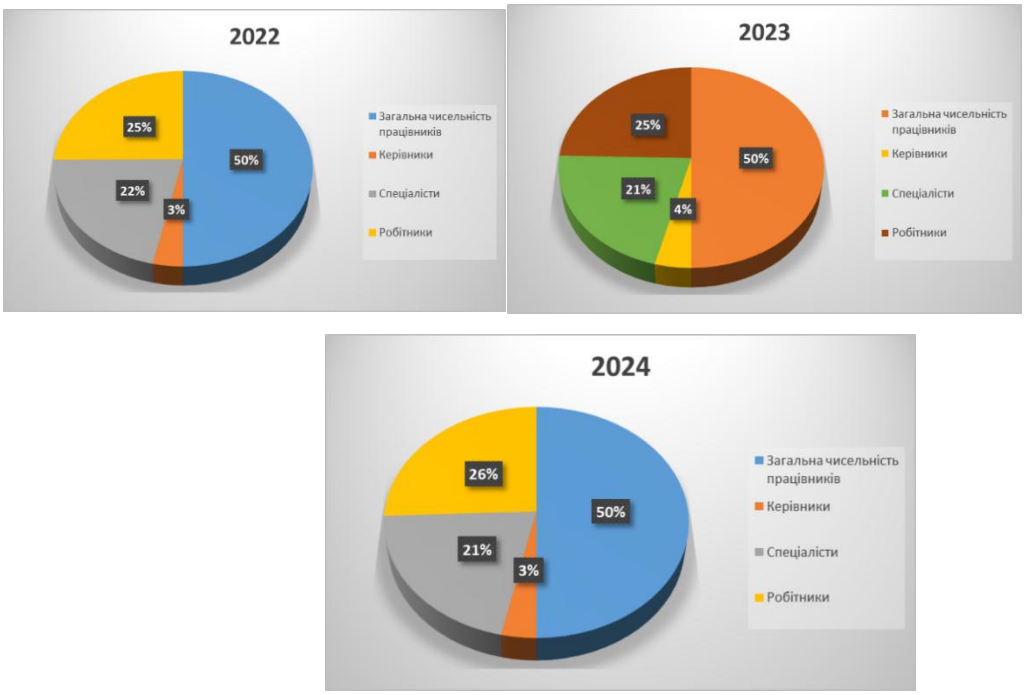

Рисунок 2.8 – Структура персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за категоріями, 2022 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Чисельність робітників також скорочувалася: зі 140 осіб у 2022 році до 122 у 2023 (-18 осіб) та до 121 особи у 2024 році (-1 особа). Цікаво, що при зменшенні абсолютної чисельності, питома вага робітників у 2024 році (51,3%) зросла порівняно з 2023 роком (49,2%) і навіть перевищила показник 2022 року (50,1%). Загальне скорочення робітників за три роки склало 19 осіб.

На ТОВ «Арсенал-Центр» протягом 2022-2024 років відбулося суттєве скорочення загальної чисельності персоналу. Це скорочення торкнулося всіх категорій працівників, але найбільше в абсолютних значеннях воно позначилося на категоріях спеціалістів та робітників. Незважаючи на загальне зменшення, структура персоналу змінилася: частка робітників у 2024 році стала найбільшою і

зросла, тоді як частка спеціалістів поступово зменшувалася. Частка керівників, після тимчасового зростання у 2023 році, повернулася до рівня 2022 року.

Розподіл працівників ТОВ «Арсенал-Центр» за статтю по різним категоріям за роками періоду, який досліджується, наведено в таблиці 2.9 та проілюстровано рисунком 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за статтю 2022 - 2024 рр.

Стать	Кількість працівників по категоріям зайнятих, осіб								
	керівники			спеціалісти			робітники		
	2022 р.	2023 р.	2024р.	2022 р.	2023 р.	2024р.	2022 р.	2023 р.	2024р.
Жінки	19	12	10	82	75	76	81	76	101
Чоловіки	10	8	6	38	31	23	59	46	20
Разом	19	20	16	120	106	99	140	122	121

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

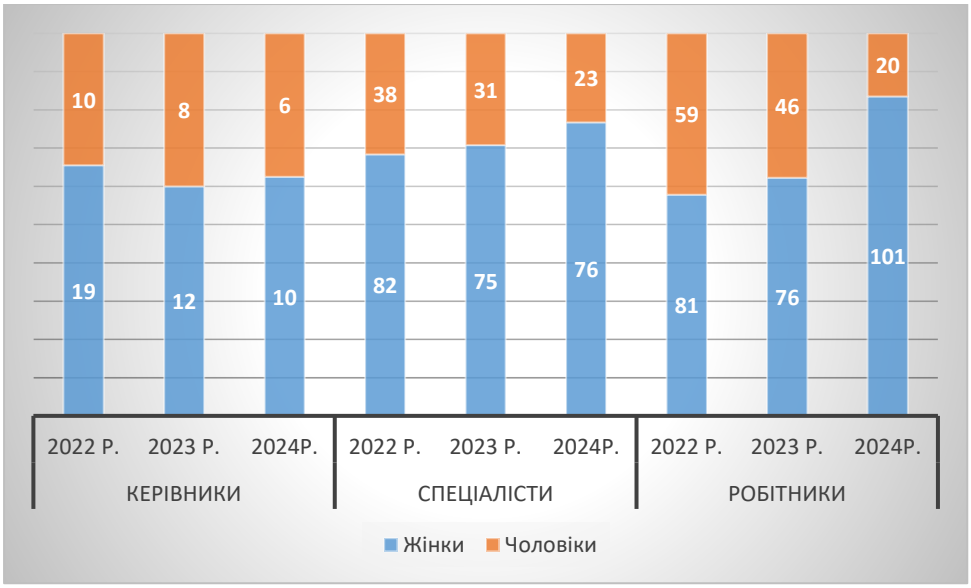

Рисунок 2.9 – Динаміка розподілу персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за статтю

Джерело: побудовано автором

Аналіз структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. виявляє загальну перевагу жінок у всіх категоріях працівників, за винятком чоловіків-керівників у 2022 році, де їх було більше, але згодом їхня кількість також скоротилася. Особливо помітним є суттєве зростання чисельності жінок у категорії робітників у 2024 році на тлі значного скорочення чоловіків у цій же категорії та загалом серед спеціалістів протягом усього періоду. Загалом, спостерігається тенденція до фемінізації персоналу, особливо серед робітників та спеціалістів, при одночасному скороченні чисельності чоловіків практично в усіх професійних групах.

Далі доцільно здійснити аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 - 2024 рр.

Вікові категорії	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.	Відхилення (+, -), 2024 р. від 2023 р.
	2022		2023		2024			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Молодь віком до 23 років	48	17,2	43	17,3	40	16,9	-5	-3
Молодь віком 23-28 років	58	20,8	48	19,4	57	24,3	-10	9
29 - 40 років	69	24,7	58	23,4	65	27,5	-11	7
41- 50 років	75	26,9	70	28,2	61	25,8	-5	-9
Передпенсійні роки	19	6,8	17	6,9	9	3,8	-2	-8
Пенсійні роки	10	3,6	12	4,8	4	1,7	-2	-8
Разом:	279	100	248	100	236	100	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Спостерігається загальна тенденція до зменшення чисельності працівників наймолодшої (до 23 років) та старших вікових категорій (передпенсійного та

пенсійного віку), особливо виражена у 2024 році. Ключовими для підприємства у 2024 році стали вікові групи 23-28 років та 29-40 років, чия сукупна питома вага значно зросла, що може свідчити про фокус на утриманні та залученні працівників основного продуктивного віку. Різке скорочення працівників пенсійного та передпенсійного віку може мати як позитивні (оптимізація витрат, оновлення ідей), так і негативні (втрата досвіду, порушення наступності) наслідки, що потребує подальшого аналізу кадрової політики підприємства.

Отже, вікова структура персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за досліджуваний період зазнала суттєвих трансформацій, що вказують на можливі зміни в кадровій стратегії, спрямовані на оптимізацію чисельності та омолодження колективу, з акцентом на працівників середнього віку.

З урахуванням даних, наведених у таблиці 2.11, доцільно здійснити аналіз загальної освітньої структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр».

Таблиця 2.11 - Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 - 2024 рр.

Рівень освіти	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.	Відхилення (+, -), 2024 р. від 2024 р.
	2022		2023		2024			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Неповна вища освіта	125	44,8	105	42,3	95	40,3	-20	-10
Базова вища освіта	101	36,2	92	37,1	98	41,5	-9	6
Повна вища освіта	52	18,6	47	19,0	40	16,9	-5	-7
2 та більше вищих освіти	1	0,4	4	1,6	3	1,3	3	-1
Разом:	279	100	248	100	236	100	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 років на ТОВ «Арсенал-Центр» зафіксовано істотні зміни в освітній структурі персоналу. Зокрема, спостерігалося помітне зменшення

частки працівників, які мають неповну вищу освіту, а також незначне скорочення кількості співробітників із повною вищою освітою. Водночас суттєво зросла частка персоналу з базовою вищою освітою, що у 2024 році сформувала домінуючу освітню категорію серед працівників підприємства. Крім того, простежується незначне зростання питомої ваги осіб, які мають дві або більше вищих освіт, що загалом свідчить про трансформацію освітнього складу трудового колективу у напрямі підвищення значущості базової вищої освіти, попри загальне скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.12 - Динаміка структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за стажем роботи протягом 2022 - 2024 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.	Відхилення (+, -), 2024 р. від 2023 р.
	2022		2023		2024			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
1-3 роки	20	7,2	16	6,5	12	5,1	-4	-4
3- 5 років	80	28,7	52	21,0	43	18,2	-28	-9
5-10 років	121	43,4	129	52,0	124	52,5	7	-5
10-20 років	46	16,5	40	16,1	44	18,6	-6	4
Понад 20 років	12	4,2	11	4,4	13	5,6	-1	2
Разом:	279	100	248	100	236	100	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.12, дозволяє зробити висновок щодо структури персоналу підприємства за тривалістю трудового стажу. Зокрема, найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників займає категорія співробітників зі стажем роботи від 5 до 10 років: їх частка зросла з 42,6 % у 2022 році до 46,6 % у 2023 році. Значну частину також становлять працівники, які працюють на підприємстві понад 3–5 років (29,6 % у 2022 році та 25,9 % у 2023 році) і 10–20 років (14,1 % у 2022 році та 16,4 % у 2023 році). Найменше

представлена група працівників зі стажем понад 20 років, яка протягом аналізованого періоду мала найнижчі показники питомої ваги серед інших категорій.

У подальшому проводиться аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» на основі показників, представлених у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники руху персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 - 2024 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.		Відхилення (+, -), 2024 р. від 2023 р.	
	2022		2023		2024					
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	279	100	248	100	236	100	-30	-10,8	-12	-4,8
з них жінки	174	62,4	163	65,7	186	78,8	-11	-6,3	23	14,1
Прийнято на роботу, осіб	5	1,8	8	3,2	5	2,1	3	60	-3	-37,5
Звільнено працівників, осіб	8	2,9	4	1,6	15	6,4	-4	-50	11	275
З них: за власним бажанням, осіб	5	1,8	3	1,2	10	4,2	-2	-40	7	233,3
скорочення штату	3	1,2	1	0,4	5	2,1	-2	-66,7	4	400
за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. демонструє загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників, при цьому значно зросла частка жінок у структурі персоналу (з 62,4% у 2022 р. до 78,8% у 2024 р.), що свідчить про посилення фемінізації колективу. У 2024 році спостерігалося різке збільшення кількості звільнених працівників (15 осіб)

порівняно з попередніми роками, причому основними причинами стали звільнення за власним бажанням (10 осіб) та скорочення штату (5 осіб). Рівень прийняття на роботу протягом усього періоду залишався відносно низьким, що в сукупності з високим показником звільнень у 2024 році вказує на активні процеси оптимізації чисельності та, можливо, на певні проблеми з утриманням персоналу в останній рік аналізованого періоду.

На основі даних, наведених у таблиці 2.14, доцільно здійснити характеристику показників плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр».

Таблиця 2.14 - Показники плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 -2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. (+, -) від 2023 р.	Відхилення 2023 р. (+, -) від 2024 р.
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	1,8	3,2	2,1	1,4	-1,1
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	2,9	1,6	6,4	-1,3	4,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-1,08	1,6	-4,2	3,4	-5,8

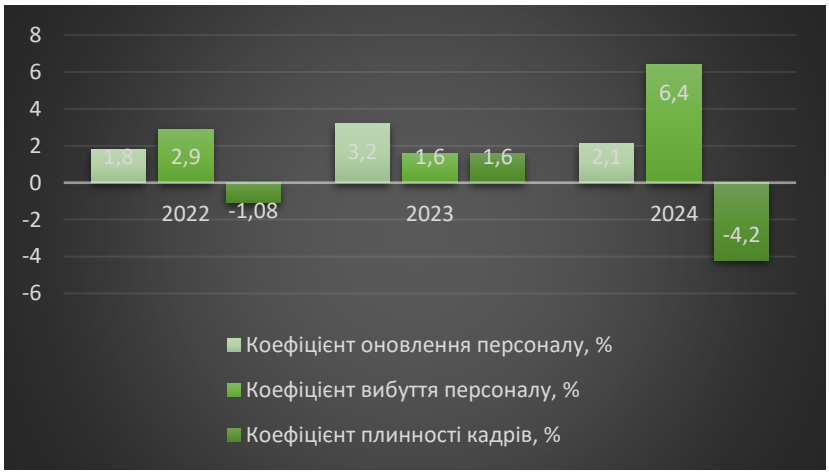

Рисунок 2.10 - Динаміка плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр»за 2022 - 2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» (таблиця 2.14) за 2022-2024 рр. виявляє значні коливання в інтенсивності руху кадрів. Коефіцієнт оновлення персоналу, досягнувши піку у 3,2% у 2023 році, знизився до 2,1% у 2024 році, що свідчить про зменшення притоку нових працівників в останній рік. Натомість коефіцієнт вибуття персоналу різко зріс у 2024 році до 6,4% після значного зниження у 2023 році (1,6%), що вказує на посилення відтоку кадрів. Як наслідок, коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році набув значного негативного значення (-4,2%), сигналізуючи про те, що вибуття персоналу значно перевищило його оновлення, що може свідчити про проблеми з утриманням працівників та/або про активну фазу оптимізації чисельності на підприємстві.

Завершальним етапом аналізу ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві є характеристика структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Арсенал-Центр» на підставі даних, представлених у таблиці 2.15.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. (таблиця 2.15) показує, що після значного зростання загального фонду заробітної плати у 2023 році (+17524 тис. грн. порівняно з 2022 р.), у 2024 році відбулося його скорочення (-6243 тис. грн. порівняно з 2023 р.), хоча він все ще перевищував рівень 2022 року. Протягом усього періоду спостерігалося зростання частки фонду основної заробітної плати (з 53% у 2022 р. до 57,01% у 2024 р.) та відповідне зменшення частки фонду додаткової заробітної плати. У структурі додаткової заробітної плати у 2024 році зросла частка «інших заохочувальних та компенсаційних виплат» (до 20,4%), тоді як частки надбавок, доплат та премій зменшилися порівняно з піковим 2023 роком. Середня заробітна плата, суттєво зрісши у 2023 році, дещо знизилася у 2024 році, що, ймовірно, пов'язано зі скороченням як загального ФЗП, так і чисельності персоналу (як видно з попередніх таблиць).

Таблиця 2.15 - Структура та склад фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.	Відхилення (+, -), 2024 р. від 2023 р.
	2022		2023		2024			
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %		
Фонд заробітної плати, всього	57044	100	74568	100	68325	100	17524	-6243
У т.ч.: - фонд основної заробітної плати	30233	53	41008	55	38954	57,01	10775	-2054
- фонд додаткової заробітної плати	26811	47	33552	45	29371	42,99	6741	-4181
З нього: - надбавки та доплати	7986	14	14912	20	11687	17,11	6926	-3225
- премії за результати діяльності	38790	68	47718	64	42697	62,5	8928	-5021
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	10268	18	11930	16	13941	20,4	1662	2011
Середня заробітна плата	17,038	-	25,056	-	24,126	-	8,018	-930

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху будь-якого підприємства, особливо малого, де кожен співробітник відіграє значну роль. Для компанії, що спеціалізується на продажу та виробництві покрівельних і фасадних матеріалів, це означає наявність кваліфікованих виробничників, обізнаних менеджерів з продажу та злагодженої команди в цілому.

В таблиці 2.16 наведено ключові заходи та очікувані результати вирішення розповсюджених проблем в сфері кадрової політики.

Таблиця 2.16 - Ключові заходи та очікувані результати

Проблема/Виклик	Захід/Рішення	Очікуваний результат	Відповідальний (орієнтовно)
Висока плинність кадрів на випробувальному терміні	Впровадження структурованої програми адаптації з наставництвом та чіткими завданнями.	Зниження плинності нових працівників, швидше досягнення ними планової продуктивності, підвищення лояльності з перших днів роботи.	Керівник / Власник
Низька мотивація менеджерів з продажу	Розробка та впровадження прозорої бонусної системи, прив'язаної до обсягу продажів та виконання KPI; регулярні тренінги з продукції та технік продажу.	Зростання обсягів продажів, підвищення задоволеності роботою та рівня компетенції менеджерів.	Керівник відділу продажів
Проблеми з якістю продукції на виробництві	Впровадження премій за якість (відсутність браку); регулярний контроль якості; навчання персоналу новим технологіям та стандартам.	Зменшення відсотка браку, підвищення якості готової продукції, зниження витрат на переробку.	Начальник виробництва/Майстер
Відсутність ініціативи у співробітників	Запровадження системи збору та заохочення раціоналізаторських пропозицій; публічне визнання досягнень та успішних ідей.	Підвищення залученості персоналу, генерація нових ідей для покращення процесів, оптимізація роботи.	Керівник / Власник
Складнощі з підбором кваліфікованих робітників	Співпраця з ПТНЗ; програма "приведи друга" з бонусом; опис вакансій з чіткими вимогами та перевагами роботи на підприємстві.	Скорочення часу на закриття вакансій, залучення більш відповідних кандидатів, формування позитивного іміджу роботодавця.	Керівник / Власник
Недостатній рівень знань продукції у продавців	Регулярні внутрішні тренінги по асортименту, властивостям матеріалів, технологіям монтажу; створення бази знань (описи, презентації).	Підвищення експертності продавців, зростання якості консультацій клієнтів, збільшення середнього чеку.	Керівник відділу продажі

Джерело: побудовано автором

Нижче також наведено рекомендації щодо покращення кадрової політики за рядом напрямів.

Удосконалення системи підбору та адаптації персоналу:

- чітке визначення профілю кандидатів - розробити детальні посадові інструкції для кожної позиції (виробничий робітник, майстер цеху, менеджер з продажу, комірник, водій тощо), вказавши не лише обов'язки, а й необхідні знання (матеріали, технології), навички (технічні, комунікаційні, організаційні) та особистісні якості. Наприклад, для менеджера з продажу: знання асортименту продукції, технік продажу, вміння працювати з запереченнями, клієнтоорієнтованість. Для робітника на виробництві: навички роботи з конкретним обладнанням, розуміння технологічного процесу, уважність, відповідальність, фізична витривалість;

- розширення каналів пошуку - не обмежуватися одним сайтом з пошуку роботи. Використовувати місцеві групи в соціальних мережах, професійні спільноти, рекомендації від поточних співробітників (запровадити бонусну програму «приведи друга»). Розглянути співпрацю з місцевими професійно-технічними навчальними закладами для залучення випускників на виробничі спеціальності;

- структурована система співбесід - розробити єдиний перелік ключових питань для кожної посади, включаючи ситуаційні кейси (наприклад, для менеджера з продажу: «Клієнт скаржиться на ціну, ваші дії?»; для майстра цеху: «Виявлено брак партії продукції, ваші першочергові кроки?»). Залучати до співбесіди не лише керівника, а й потенційного безпосереднього колегу або майстра (для виробничих позицій);

- ефективна програма адаптації (онбординг). Перший день - знайомство з колективом, робочим місцем, основними правилами та процедурами, інструктаж з охорони праці (особливо важливо для виробництва). Наставництво - призначити досвідченого співробітника (наставника) для нового працівника на перші 1-3 місяці. Наставник допомагає освоїти робочі процеси, знайомить з корпоративною культурою. Чіткий план завдань та очікуваних результатів на випробувальний

термін з регулярними точками контролю (наприклад, щотижневі зустрічі з керівником/наставником).

Справедлива та прозора система оплати праці:

- базова ставка - конкурентна на місцевому ринку праці;

- змінна частина. Для менеджерів з продажу - чіткий відсоток від продажів або бонус за виконання/перевиконання плану. Для виробничих робітників - премії за якість продукції (відсутність браку), виконання виробничих завдань, дотримання норм виробітку, раціоналізаторські пропозиції. Для всіх - можливі квартальні/річні бонуси за загальні результати роботи підприємства.

Нематеріальна мотивація:

- публічна подяка за хорошу роботу, відзначення «кращого працівника місяця/кварталу» (з невеликим матеріальним заохоченням або додатковим вихідним);

- внутрішнє навчання: обмін досвідом між співробітниками, навчання новим технологіям виробництва, тренінги з продукції для менеджерів з продажу.

- оплата участі в семінарах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації (наприклад, нові техніки продажу, сучасні покрівельні технології);

- забезпечення спецодягом, засобами індивідуального захисту, чистота та порядок в цеху, обладнана кімната для відпочинку та прийому їжі;

- зручні робочі місця, необхідна техніка;

- невеликі спільні свята, виїзди на природу для зміцнення командного духу (з урахуванням бюджету малого підприємства).

Регулярна оцінка результатів роботи:

- впровадження щорічної (або піврічної) атестації або оцінки ефективності (Performance Review);

- критерії оцінки повинні бути чіткими, вимірюваними та заздалегідь відомими працівникам (наприклад, для продажників – виконання плану продажів,

кількість нових клієнтів; для виробничників – обсяг виробленої продукції, відсоток браку).

Конструктивний зворотний зв'язок:

- регулярні (не лише під час атестації) індивідуальні бесіди керівника з підлеглими для обговорення поточних результатів, труднощів та шляхів їх подолання;

- навчання керівників (навіть якщо це власник) надавати зворотний зв'язок коректно та конструктивно.

Навіть у малому підприємстві важливо показувати працівникам перспективи. Це може бути не лише вертикальне зростання (наприклад, робітник -> майстер зміни), а й горизонтальне (освоєння суміжних спеціальностей, розширення зони відповідальності). Формування кадрового резерву на ключові позиції з числа найбільш перспективних співробітників.

Регулярні загальні збори (наприклад, щомісячні) для інформування колективу про досягнення, плани, проблеми підприємства. Створення простого каналу для збору пропозицій та ідей від співробітників (наприклад, скринька для пропозицій або спеціальна електронна адреса). Заохочення взаємодопомоги та командної роботи. Справедливе ставлення до всіх працівників, недопущення фаворитизму. Підтримка ініціативи та відповідальності.

Впровадження цих заходів, навіть поступово, дозволить малому підприємству з продажу та виробництва покрівельних і фасадних матеріалів значно підвищити ефективність управління персоналом. Це призведе до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та сервісу, зниження плинності кадрів та, як наслідок, до збільшення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Важливо пам'ятати, що робота з персоналом – це безперервний процес, що вимагає уваги та гнучкості з боку керівництва.

Висновки за розділом 2

1. Промислова група компаній «Арсенал-Центр» позиціонується як домінуючий суб'єкт господарювання на українському ринку виробництва та реалізації покрівельних і фасадних матеріалів. Історія її розвитку бере початок у 1998 році з моменту заснування виробничого цеху, оснащеного єдиною лінією для виготовлення профільованого настилу. В процесі еволюції та розширення виробничих потужностей компанія трансформувалася у провідного національного гравця у відповідному сегменті будівельної індустрії.

Асортимент продукції ТОВ «Арсенал-Центр» характеризується значною диверсифікацією та охоплює широкий спектр будівельних матеріалів, призначених для облаштування покрівель та фасадів. Номенклатура включає: металочерепицю власного виробництва («Арсенал») традиційної хвилеподібної конфігурації; різноманітні типорозміри профільованого настилу («Арсенал»), що використовуються для покрівельних, стінових та несучих конструкцій, з варіативною товщиною металу; листові металеві вироби; комплектуючі планки; водостічні системи, представлені продукцією брендів Plastmo та Акведук ЛТД; сендвіч-панелі з теплоізоляційними наповнювачами на основі мінеральної вати та пінополістиролу; металевий сайдинг для фасадного облицювання; теплоізоляційні матеріали від провідних виробників (ISOVER, ROCKWOOL, Isovat); будівельні профілі, армуючі елементи та несучі конструкційні компоненти; мансардні віконні системи (Fakro, Velux); паро- та гідроізоляційні мембрани; а також широкий перелік комплектуючих та аксесуарів для покрівельних, водостічних та фасадних систем.

Організаційна структура промислової групи «Арсенал-Центр» є чітко структурованою та ієрархічною, що передбачає наявність функціонально диференційованих ключових підрозділів. Така конфігурація організаційної структури спрямована на забезпечення ефективної координації діяльності, оптимізацію управлінських процесів, формування та підтримку корпоративної

культури, мінімізацію ризиків виникнення неузгодженості та дезорганізації, а також на створення передумов для успішної реалізації стратегічних цілей компанії.

2. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності, особливо після збиткового 2022 року. Спостерігається перехід до прибутковості та позитивна динаміка за більшістю ключових напрямків.

ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років продемонструвало значний прогрес, успішно подолавши збитковість та забезпечивши зростання ключових фінансових показників. Ефективне управління витратами, оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці стали основними драйверами цього успіху. Для подальшого сталого розвитку компанії доцільно зосередитися на підвищенні ефективності використання інвестованих основних засобів та підтримці мотивації персоналу.

Чистий оборотний капітал ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє стабільне та значне зростання протягом усього аналізованого періоду, залишаючись позитивним. Збільшення цього показника з 41723 тис. грн на початок 2022 року до 95088 тис. грн на початок 2025 року свідчить про те, що все більша частина оборотних активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових джерел (власного капіталу та довгострокових зобов'язань). Це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, зменшує його залежність від короткострокових кредиторів та створює фінансовий «запас міцності» для операційної діяльності. Аналіз показників фінансової стійкості демонструє значне покращення фінансового стану та зменшення залежності від залучених коштів, особливо в періоді до 2025 року.

Підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерації доходу, що підтверджується зростанням коефіцієнта оборотності активів. Особливо позитивною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка суттєво

прискорилася. Це вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів та ефективніше управління дебіторськими боргами, що сприяє швидшому надходженню грошових коштів та зниженню фінансових ризиків.

Зміна в оборотності кредиторської заборгованості (прискорення у 2023 році та певне сповільнення у 2024 році) може свідчити про гнучку політику управління розрахунками з постачальниками, спрямовану на оптимізацію грошових потоків. Навіть при сповільненні у 2024 році, підприємство розраховується з кредиторами швидше, ніж у 2022 році.

Загалом, ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє тенденцію до більш інтенсивного та ефективного використання своїх ресурсів, що є позитивним сигналом для його фінансового здоров'я та потенціалу розвитку.

На ТОВ «Арсенал-Центр» протягом 2022-2024 років відбулося суттєве скорочення загальної чисельності персоналу. Це скорочення торкнулося всіх категорій працівників, але найбільше в абсолютних значеннях воно позначилося на категоріях спеціалістів та робітників. Незважаючи на загальне зменшення, структура персоналу змінилася: частка робітників у 2024 році стала найбільшою і зросла, тоді як частка спеціалістів поступово зменшувалася. Частка керівників, після тимчасового зростання у 2023 році, повернулася до рівня 2022 року.

Вікова структура персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за досліджуваний період зазнала суттєвих трансформацій, що вказують на можливі зміни в кадровій стратегії, спрямовані на оптимізацію чисельності та омолодження колективу, з акцентом на працівників середнього віку.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок щодо структури персоналу підприємства за тривалістю трудового стажу. Зокрема, найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників займає категорія співробітників зі стажем роботи від 5 до 10 років: їх частка зросла з 42,6 % у 2022 році до 46,6 % у 2023 році. Значну частину також становлять працівники, які працюють на підприємстві понад 3–5 років (29,6 % у 2022 році та 25,9 % у 2023 році) і 10–20 років (14,1 % у 2022 році та

16,4 % у 2023 році). Найменше представлена група працівників зі стажем понад 20 років, яка протягом аналізованого періоду мала найнижчі показники питомої ваги серед інших категорій.

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. демонструє загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників, при цьому значно зросла частка жінок у структурі персоналу (з 62,4% у 2022 р. до 78,8% у 2024 р.), що свідчить про посилення фемінізації колективу. У 2024 році спостерігалося різке збільшення кількості звільнених працівників (15 осіб) порівняно з попередніми роками, причому основними причинами стали звільнення за власним бажанням (10 осіб) та скорочення штату (5 осіб). Рівень прийняття на роботу протягом усього періоду залишався відносно низьким, що в сукупності з високим показником звільнень у 2024 році вказує на активні процеси оптимізації чисельності та, можливо, на певні проблеми з утриманням персоналу в останній рік аналізованого періоду.

Аналіз показників плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. виявляє значні коливання в інтенсивності руху кадрів. Коефіцієнт оновлення персоналу, досягнувши піку у 3,2% у 2023 році, знизився до 2,1% у 2024 році, що свідчить про зменшення притоку нових працівників в останній рік. Натомість коефіцієнт вибуття персоналу різко зріс у 2024 році до 6,4% після значного зниження у 2023 році (1,6%), що вказує на посилення відтоку кадрів. Як наслідок, коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році набув значного негативного значення (-4,2%), сигналізуючи про те, що вибуття персоналу значно перевищило його оновлення, що може свідчити про проблеми з утриманням працівників та/або про активну фазу оптимізації чисельності на підприємстві.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. показує, що після значного зростання загального фонду заробітної плати у 2023 році (+17524 тис. грн. порівняно з 2022 р.), у 2024 році відбулося його скорочення (-6243 тис. грн. порівняно з 2023 р.), хоча він все ще

перевищував рівень 2022 року. Протягом усього періоду спостерігалося зростання частки фонду основної заробітної плати (з 53% у 2022 р. до 57,01% у 2024 р.) та відповідне зменшення частки фонду додаткової заробітної плати. У структурі додаткової заробітної плати у 2024 році зросла частка «інших заохочувальних та компенсаційних виплат» (до 20,4%), тоді як частки надбавок, доплат та премій зменшилися порівняно з піковим 2023 роком. Середня заробітна плата, суттєво зрісши у 2023 році, дещо знизилася у 2024 році, що, ймовірно, пов'язано зі скороченням як загального ФЗП, так і чисельності персоналу (як видно з попередніх таблиць).

3. Впровадження заходів, навіть поступово, дозволить малому підприємству з продажу та виробництва покрівельних і фасадних матеріалів значно підвищити ефективність управління персоналом. Це призведе до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та сервісу, зниження плинності кадрів та, як наслідок, до збільшення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Важливо пам'ятати, що робота з персоналом – це безперервний процес, що вимагає уваги та гнучкості з боку керівництва.

РОЗДІЛ 3
ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

ТОВ «Арсенал-Центр», що спеціалізується на виробництві та продажу покрівельних і фасадних матеріалів, функціонує в конкурентному середовищі будівельної галузі. Ефективність його діяльності безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, залученості та продуктивності персоналу, особливо комерційного департаменту, який є ключовою ланкою у взаємодії з клієнтами та генерації доходу. Аналіз (проведений у попередньому розділі або на основі загальних тенденцій для МСП у цій галузі) свідчить про необхідність системного підходу до мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адаптовані до специфіки підприємства.

Ключовими напрямами удосконалення системи мотивації ТОВ «Арсенал-Центр» є:

- підвищення прозорості та об'єктивності системи оплати праці;

- посилення зв'язку між індивідуальними/командними результатами та винагородою;

- розвиток нематеріальних стимулів, спрямованих на визнання, професійний розвиток та створення сприятливого робочого середовища;

- адаптація мотиваційних інструментів до специфіки різних категорій персоналу (виробництво, продажі, адміністрація).

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити рівень задоволеності працею, знизити плинність кадрів та, як наслідок, покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Одним із пріоритетних заходів є впровадження грейдингової системи оплати праці, що дозволить структурувати посадові оклади на основі цінності кожної

посади для підприємства, забезпечуючи внутрішню справедливість та зовнішню конкурентоспроможність [37].

Обґрунтування доцільності грейдингу для ТОВ «Арсенал-Центр»:

- підвищення прозорості формування окладів для працівників;

- створення чітких кар'єрних шляхів та перспектив зростання всередині компанії;

- об'єктивна основа для порівняння рівня оплати праці з ринковими показниками;

- можливість більш ефективного управління фондом оплати праці.

Етапи розробки грейдингової системи для ТОВ «Арсенал-Центр»:

- створення робочої групи. Залучення керівників ключових підрозділів (включаючи комерційний, виробничий, фінансовий);

- аналіз та опис посад. Деталізація функціональних обов'язків, вимог до кваліфікації, рівня відповідальності для всіх посад на підприємстві (з особливою увагою до комерційного департаменту);

- вибір та обґрунтування факторів оцінки посад. Для ТОВ «Арсенал-Центр» доцільно обрати такі фактори:

1. Рівень відповідальності. Вплив на фінансові результати, відповідальність за матеріальні цінності, за безпеку, за управління підлеглими.

2. Кваліфікація та досвід. Необхідний рівень освіти, спеціальні знання (продукції, технологій продажів, виробничих процесів), досвід роботи в галузі.

3. Складність виконуваних завдань. Аналітична робота, прийняття рішень, вирішення нестандартних завдань, рівень самостійності.

4. Рівень комунікацій та взаємодії. Інтенсивність та складність контактів з клієнтами, постачальниками, колегами, підлеглими.

5. Умови праці (більш актуально для виробничих посад). Наявність шкідливих або небезпечних факторів. Для комерційного департаменту цей фактор матиме мінімальну вагу або не враховуватиметься, якщо умови стандартні офісні.

- бально-факторна оцінка посад комерційного департаменту. Присвоєння «ваги» кожному фактору та оцінка кожної посади в балах. Максимальна сума балів, наприклад, 500.

Таблиця 3.1 - Оцінка посад комерційного департаменту ТОВ «Арсенал-Центр» за бально-факторним методом

Посада в комерційному департаменті	Рівень відповідальності (150)	Кваліфікація та досвід (130)	Складність завдань (100)	Рівень комунікацій (80)	Вплив на результат (40)	Загалом балів
Керівник комерційного департаменту	140	120	90	75	38	463
Провідний менеджер з продажу (VIP-клієнти)	110	100	75	70	35	390
Менеджер з продажу (регіональний)	90	80	60	65	30	325
Спеціаліст з маркетингу та реклами	70	90	70	50	25	305
Офіс-менеджер/Асистент відділу продажів	50	40	30	60	15	195

Джерело: Побудовано автором

На основі отриманих балів посади групуються в грейди. Для ТОВ «Арсенал-Центр» може бути доцільно виділити 4-6 грейдів для всього підприємства, частина з яких охопить комерційний департамент (табл. 3.1).

На основі аналізу ринку праці для будівельної галузі та фінансових можливостей ТОВ «Арсенал-Центр» наддамо характеристику грейдів. «Вилка» зазвичай становить ±15-25% від середньої точки (медіани) грейду (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Характеристика грейдів для персоналу ТОВ «Арсенал-Центр»

Номер грейду	Діапазон балів	Типові посади в грейді (включаючи комерційний департамент)	Ключові компетенції та вимоги
Грейд 1 (G1)	431-500	Керівник комерційного департаменту, Директор з виробництва (якщо є)	Високий рівень стратегічного мислення, управлінські навички, відповідальність за ключові показники підрозділу/підприємства, глибокі професійні знання, досвід понад 7 років.
Грейд 2 (G2)	361-430	Провідний менеджер з продажу (VIP-клієнти), Начальник цеху (якщо є)	Високий рівень експертизи у своїй сфері, навички управління проектами/ключовими клієнтами, відповідальність за значний обсяг робіт, досвід 5-7 років.
Грейд 3 (G3)	291-360	Менеджер з продажу (регіональний), Спеціаліст з маркетингу та реклами, Інженер-технолог (якщо є)	Самостійне виконання складних завдань, відповідальність за індивідуальні результати, добрі комунікативні навички, спеціалізовані знання, досвід 3-5 років.
Грейд 4 (G4)	221-290	Молодший менеджер з продажу, Бухгалтер (якщо є)	Виконання стандартних завдань під керівництвом, потреба в розвитку навичок, досвід 1-3 роки.
Грейд 5 (G5)	до 220	Офіс-менеджер/Асистент відділу продажів, Оператор виробничої лінії (якщо є, початковий рівень)	Виконання допоміжних та адміністративних функцій, чітке дотримання інструкцій, мінімальний досвід або без досвіду.

Джерело: Побудовано автором

Таблиця 3.3 - Пропонована грейдова сітка та діапазони заробітної плати для комерційного департаменту ТОВ «Арсенал-Центр»

Посада в комерційному департаменті	Загалом балів	Грейд	Мінімальний оклад (грн)	Середній оклад (грн)	Максимальний оклад (грн)
Керівник комерційного департаменту	463	G1	35 000	42 000	49 000
Провідний менеджер з продажу (VIP-клієнти)	390	G2	28 000	33 000	38 000
Менеджер з продажу (регіональний)	325	G3	20 000	24 000	28 000
Спеціаліст з маркетингу та реклами	305	G3	19 000	23 000	27 000
Офіс-менеджер/Асистент відділу продажів	195	G5	12 000	14 000	16 000

Джерело: Побудовано автором

Система преміювання комерційного департаменту має бути безпосередньо прив'язана до результатів продажів та маркетингової активності.

Для менеджерів з продажу:

- щомісячна премія. Відсоток від обсягу особистих продажів (наприклад, 1-3% залежно від маржинальності продукції) за умови виконання мінімального плану;

- квартальний бонус. За перевиконання квартального плану продажів, залучення нових великих клієнтів, розширення географії продажів;

- KPI: Обсяг продажів (в грн/од.), кількість нових клієнтів, середній чек, виконання плану по конкретних групах товарів (наприклад, просування нових покрівельних матеріалів).

Для керівника комерційного департаменту:

- квартальна/річна премія. Залежить від загального виконання плану продажів департаментом, прибутковості департаменту, успішного запуску нових продуктів/послуг, ефективності маркетингових кампаній, рівня задоволеності ключових клієнтів.

Для спеціаліста з маркетингу та реклами:

- квартальна премія. За успішне проведення маркетингових кампаній (оцінка за охопленням, кількістю лідів, конверсією), ефективність використання рекламного бюджету, зростання впізнаваності бренду;

- командний бонус. Невеликий бонус для всього департаменту (включаючи офіс-менеджера) за досягнення загальнокомандних цілей (наприклад, виконання річного плану продажів підприємства), що стимулюватиме взаємодопомогу.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні лояльності та залученості персоналу, особливо на малих підприємствах [5, с. 98].

Програми визнання:

- щомісячне/щоквартальне визначення «Кращого менеджера з продажу» / «Найбільш ініціативного співробітника» з врученням грамоти, невеликого цінного подарунка (наприклад, сертифікат в магазин будівельних інструментів, квитки на захід) та публікацією інформації на внутрішньому стенді/порталі;

- особиста подяка від керівництва за успішне завершення важливих проектів або укладання великих угод.

Можливості навчання та розвитку:

- організація внутрішніх тренінгів з продукції компанії, нових технологій монтажу покрівельних та фасадних систем;

- направлення менеджерів з продажу та маркетологів на галузеві виставки, семінари, курси з технік продажів, цифрового маркетингу (можлива часткова компенсація витрат);

- створення програми наставництва для нових співробітників комерційного департаменту.

Покращення умов праці та корпоративної культури:

- забезпечення комфортних робочих місць для співробітників комерційного департаменту (сучасна оргтехніка, зручні меблі);

- проведення неформальних корпоративних заходів (наприклад, спільні виїзди на природу, святкування професійних свят, командні спортивні змагання);

- запровадження «Дня відкритих дверей» на виробництві для менеджерів з продажу для кращого розуміння продукції.

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Арсенал-Центр» досягти таких результатів (рис.3.1):

Рисунок 3.1 – Результати, котрі можливо досягти після запропонованого комплексу заходів ТОВ «Арсенал-Центр»

Джерело: Побудовано автором

Гнучкість та залученість:

- розгляд можливості впровадження гнучкого графіка для окремих співробітників комерційного департаменту (за умови виконання KPI);

- проведення регулярних «мозкових штурмів» для обговорення ідей щодо покращення продукції, сервісу, маркетингових активностей.

Підвищення рівня мотивації та задоволеності працею персоналу. За рахунок більш справедливої та прозорої системи оплати, визнання внеску та створення сприятливих умов.

Зниження плинності кадрів. Особливо серед ключових спеціалістів комерційного департаменту.

Зростання продуктивності праці та обсягів продажів. Завдяки чіткій прив'язці винагороди до результатів та підвищенню залученості.

Покращення якості обслуговування клієнтів. Мотивовані менеджери більш орієнтовані на потреби клієнта.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» на ринку як роботодавця та як постачальника покрівельних і фасадних матеріалів.

Для оцінки ефективності впроваджених заходів необхідно регулярно проводити моніторинг ключових показників (рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, обсяги продажів, прибутковість) та, за потреби, коригувати систему стимулювання.

Висновки за розділом 3

У цьому розділі було детально розглянуто та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Арсенал-Центр», з особливим акцентом на ключовий для підприємства комерційний департамент. Визначено, що для підвищення ефективності діяльності компанії в конкурентному середовищі будівельної галузі необхідний системний підхід до мотивації, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули.

Ключовою пропозицією є впровадження грейдингової системи оплати праці. Обґрунтовано її доцільність через підвищення прозорості формування окладів,

створення кар'єрних перспектив, забезпечення об'єктивної основи для порівняння з ринком та ефективного управління фондом оплати праці. Детально описано етапи розробки грейдингової системи, включаючи вибір факторів оцінки посад, їх бальну оцінку (на прикладі комерційного департаменту), формування грейдів та визначення діапазонів заробітної плати.

Окрім грейдингу, надано пропозиції з розроблення диференційованої системи преміювання для комерційного департаменту, що безпосередньо пов'язує винагороду менеджерів з продажу, керівника департаменту та спеціаліста з маркетингу з їхніми індивідуальними та командними результатами, а також з ключовими показниками ефективності (KPI).

Важливе місце в запропонованій системі посідають нематеріальні стимули, спрямовані на визнання досягнень, професійний розвиток співробітників та покращення корпоративної культури. Запропоновано конкретні заходи, такі як програми визнання, можливості навчання, покращення умов праці та підвищення залученості персоналу.

Реалізація запропонованого комплексу заходів, що поєднує прозору грейдингову систему, результативне преміювання та дієві нематеріальні стимули, дозволить ТОВ «Арсенал-Центр» досягти суттєвих позитивних змін. Очікується підвищення рівня мотивації та задоволеності працею, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та обсягів продажів, покращення якості обслуговування клієнтів, і, як наслідок, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Для забезпечення довгострокової ефективності запропонованої системи наголошено на необхідності регулярного моніторингу ключових показників та її гнучкого коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано проблеми та шляхи вдосконалення мотивацією персоналу у малому та середньому бізнесі.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «мотивація» дає змогу виокремити чотири основні концептуальні підходи. По-перше, мотивація розглядається як управлінський процес впливу на працівників шляхом застосування різноманітних засобів з метою формування поведінки, необхідної для досягнення цілей організації. По-друге, вона інтерпретується як свідомий вибір працівником певної моделі поведінки, що зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. По-третє, мотивацію визначають як комплекс зовнішніх та внутрішніх сил, які впливають на особу та визначають рівень її активності й поведінкові реакції. По-четверте, поняття мотивації розглядається як внутрішній психоемоційний стан працівника, що формується під впливом його потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій.

У науковій літературі теорії мотивації традиційно поділяються на дві основні групи: змістовні та процесні. Змістовні теорії орієнтовані на виявлення внутрішніх потреб особистості, які є рушіями її трудової активності. До цієї групи належать, зокрема, класичні теорії наукового менеджменту, теорії X та Y Д. Макгрегора, теорія Z У. Оучі, концепція людських відносин Е. Мейо та Р. Лайркета, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія людських потреб М. Туган-Барановського, а також теорія набутих потреб Д. МакКлелланда. Натомість процесні теорії, до яких відносять теорію очікувань, теорію справедливості та модель Портера-Лоулера, акцентують увагу на механізмах і логіці прийняття рішень працівником щодо прикладених зусиль у контексті очікуваної винагороди. Основна відмінність між цими двома групами полягає в тому, що змістовні теорії пояснюють мотивацію через потреби, які необхідно задовольнити, тоді як процесні — через суб’єктивне сприйняття співвідношення витрат і результатів діяльності.

У результаті аналізу проблем застосування систем матеріальної та нематеріальної мотивації на малих і середніх підприємствах встановлено, що основними перешкодами ефективного використання мотиваційних інструментів є обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень управлінської культури, відсутність системного підходу до побудови мотиваційної політики, а також недостатнє розуміння ролі нематеріальних стимулів. МСП часто зосереджуються виключно на матеріальних формах заохочення, нехтуючи важливістю індивідуального підходу, визнання, розвитку кар'єрних перспектив та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Таким чином, для підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємствах малого та середнього бізнесу необхідне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптоване до специфіки діяльності, можливостей підприємства та потреб працівників.

Промислова група компаній «Арсенал-Центр» позиціонується як домінуючий суб'єкт господарювання на українському ринку виробництва та реалізації покрівельних і фасадних матеріалів. Історія її розвитку бере початок у 1998 році з моменту заснування виробничого цеху, оснащеного єдиною лінією для виготовлення профільованого настилу. В процесі еволюції та розширення виробничих потужностей компанія трансформувалася у провідного національного гравця у відповідному сегменті будівельної індустрії.

Асортимент продукції ТОВ «Арсенал-Центр» характеризується значною диверсифікацією та охоплює широкий спектр будівельних матеріалів, призначених для облаштування покрівель та фасадів. Номенклатура включає: металочерепицю власного виробництва («Арсенал») традиційної хвилеподібної конфігурації; різноманітні типорозміри профільованого настилу («Арсенал»), що використовуються для покрівельних, стінових та несучих конструкцій, з варіативною товщиною металу; листові металеві вироби; комплектуючі планки; водостічні системи, представлені продукцією брендів Plastmo та Акведук ЛТД; сендвіч-панелі з теплоізоляційними наповнювачами на основі мінеральної вати та

пінополістиролу; металевий сайдинг для фасадного облицювання; теплоізоляційні матеріали від провідних виробників (ISOVER, ROCKWOOL, Isovat); будівельні профілі, армуючі елементи та несучі конструкційні компоненти; мансардні віконні системи (Fakro, Velux); паро- та гідроізоляційні мембрани; а також широкий перелік комплектуючих та аксесуарів для покрівельних, водостічних та фасадних систем.

Організаційна структура промислової групи «Арсенал-Центр» є чітко структурованою та ієрархічною, що передбачає наявність функціонально диференційованих ключових підрозділів. Така конфігурація організаційної структури спрямована на забезпечення ефективної координації діяльності, оптимізацію управлінських процесів, формування та підтримку корпоративної культури, мінімізацію ризиків виникнення неузгодженості та дезорганізації, а також на створення передумов для успішної реалізації стратегічних цілей компанії.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності, особливо після збиткового 2022 року. Спостерігається перехід до прибутковості та позитивна динаміка за більшістю ключових напрямків.

ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2022-2024 років продемонструвало значний прогрес, успішно подолавши збитковість та забезпечивши зростання ключових фінансових показників. Ефективне управління витратами, оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці стали основними драйверами цього успіху. Для подальшого сталого розвитку компанії доцільно зосередитися на підвищенні ефективності використання інвестованих основних засобів та підтримці мотивації персоналу.

Чистий оборотний капітал ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє стабільне та значне зростання протягом усього аналізованого періоду, залишаючись позитивним. Збільшення цього показника з 41723 тис. грн на початок 2022 року до 95088 тис. грн на початок 2025 року свідчить про те, що все більша частина

оборотних активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових джерел (власного капіталу та довгострокових зобов'язань). Це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, зменшує його залежність від короткострокових кредиторів та створює фінансовий «запас міцності» для операційної діяльності. Аналіз показників фінансової стійкості демонструє значне покращення фінансового стану та зменшення залежності від залучених коштів, особливо в періоді до 2025 року.

Підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерації доходу, що підтверджується зростанням коефіцієнта оборотності активів.

Особливо позитивною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка суттєво прискорилася. Це вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів та ефективніше управління дебіторськими боргами, що сприяє швидшому надходженню грошових коштів та зниженню фінансових ризиків.

Зміна в оборотності кредиторської заборгованості (прискорення у 2023 році та певне сповільнення у 2024 році) може свідчити про гнучку політику управління розрахунками з постачальниками, спрямовану на оптимізацію грошових потоків. Навіть при сповільненні у 2024 році, підприємство розраховується з кредиторами швидше, ніж у 2022 році.

Загалом, ТОВ «Арсенал-Центр» демонструє тенденцію до більш інтенсивного та ефективного використання своїх ресурсів, що є позитивним сигналом для його фінансового здоров'я та потенціалу розвитку.

На ТОВ «Арсенал-Центр» протягом 2022-2024 років відбулося суттєве скорочення загальної чисельності персоналу. Це скорочення торкнулося всіх категорій працівників, але найбільше в абсолютних значеннях воно позначилося на категоріях спеціалістів та робітників. Незважаючи на загальне зменшення, структура персоналу змінилася: частка робітників у 2024 році стала найбільшою і зросла, тоді як частка спеціалістів поступово зменшувалася. Частка керівників, після тимчасового зростання у 2023 році, повернулася до рівня 2022 року.

Вікова структура персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за досліджуваний період зазнала суттєвих трансформацій, що вказують на можливі зміни в кадровій стратегії, спрямовані на оптимізацію чисельності та омолодження колективу, з акцентом на працівників середнього віку.

Проаналізувавши дані таблиці динаміка структури персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за стажем роботи протягом 2022 - 2024 рр., з'ясовано, що на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 5-10 років (від 42,6 % в 2022 р. до 46,6% в 2023 р.), понад 3-5 років (від 29,6 % в 2022 році до 25,9 % в 2023), 10-20 років (від 14,1 % в 2022 р. до 16,4 % в 2023 р.). Найменша питома вага спостерігається для працівників, які пропрацювали понад 20 років протягом аналізованого періоду.

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. демонструє загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників, при цьому значно зросла частка жінок у структурі персоналу (з 62,4% у 2022 р. до 78,8% у 2024 р.), що свідчить про посилення фемінізації колективу. У 2024 році спостерігалося різке збільшення кількості звільнених працівників (15 осіб) порівняно з попередніми роками, причому основними причинами стали звільнення за власним бажанням (10 осіб) та скорочення штату (5 осіб). Рівень прийняття на роботу протягом усього періоду залишався відносно низьким, що в сукупності з високим показником звільнень у 2024 році вказує на активні процеси оптимізації чисельності та, можливо, на певні проблеми з утриманням персоналу в останній рік аналізованого періоду.

Аналіз показників плинності персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. виявляє значні коливання в інтенсивності руху кадрів. Коефіцієнт оновлення персоналу, досягнувши піку у 3,2% у 2023 році, знизився до 2,1% у 2024 році, що свідчить про зменшення притоку нових працівників в останній рік. Натомість коефіцієнт вибуття персоналу різко зріс у 2024 році до 6,4% після значного зниження у 2023 році (1,6%), що вказує на посилення відтоку кадрів. Як наслідок,

коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році набув значного негативного значення (-4,2%), сигналізуючи про те, що вибуття персоналу значно перевищило його оновлення, що може свідчити про проблеми з утриманням працівників та/або про активну фазу оптимізації чисельності на підприємстві.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022-2024 рр. показує, що після значного зростання загального фонду заробітної плати у 2023 році (+17524 тис. грн. порівняно з 2022 р.), у 2024 році відбулося його скорочення (-6243 тис. грн. порівняно з 2023 р.), хоча він все ще перевищував рівень 2022 року. Протягом усього періоду спостерігалося зростання частки фонду основної заробітної плати (з 53% у 2022 р. до 57,01% у 2024 р.) та відповідне зменшення частки фонду додаткової заробітної плати. У структурі додаткової заробітної плати у 2024 році зросла частка «інших заохочувальних та компенсаційних виплат» (до 20,4%), тоді як частки надбавок, доплат та премій зменшилися порівняно з піковим 2023 роком. Середня заробітна плата, суттєво зрісши у 2023 році, дещо знизилася у 2024 році, що, ймовірно, пов'язано зі скороченням як загального ФЗП, так і чисельності персоналу.

Впровадження заходів, навіть поступово, дозволить малому підприємству з продажу та виробництва покрівельних і фасадних матеріалів значно підвищити ефективність управління персоналом. Це призведе до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та сервісу, зниження плинності кадрів та, як наслідок, до збільшення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Важливо пам'ятати, що робота з персоналом – це безперервний процес, що вимагає уваги та гнучкості з боку керівництва.

Було детально розглянуто та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Арсенал-Центр», з особливим акцентом на ключовий для підприємства комерційний департамент. Визначено, що для підвищення ефективності діяльності компанії в конкурентному середовищі будівельної галузі необхідний системний підхід до мотивації, що інтегрує

матеріальні та нематеріальні стимули. Ключовою пропозицією є впровадження грейдингової системи оплати праці. Обґрунтовано її доцільність через підвищення прозорості формування окладів, створення кар'єрних перспектив, забезпечення об'єктивної основи для порівняння з ринком та ефективного управління фондом оплати праці. Детально описано етапи розробки грейдингової системи, включаючи вибір факторів оцінки посад, їх бальну оцінку (на прикладі комерційного департаменту), формування грейдів та визначення діапазонів заробітної плати.

Окрім грейдингу, надано пропозиції з розроблення диференційованої системи преміювання для комерційного департаменту, що безпосередньо пов'язує винагороду менеджерів з продажу, керівника департаменту та спеціаліста з маркетингу з їхніми індивідуальними та командними результатами, а також з ключовими показниками ефективності (KPI).

Важливе місце в запропонованій системі посідають нематеріальні стимули, спрямовані на визнання досягнень, професійний розвиток співробітників та покращення корпоративної культури. Запропоновано конкретні заходи, такі як програми визнання, можливості навчання, покращення умов праці та підвищення залученості персоналу.

Реалізація запропонованого комплексу заходів, що поєднує прозору грейдингову систему, результативне преміювання та дієві нематеріальні стимули, дозволить ТОВ «Арсенал-Центр» досягти суттєвих позитивних змін. Очікується підвищення рівня мотивації та задоволеності працею, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та обсягів продажів, покращення якості обслуговування клієнтів, і, як наслідок, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Для забезпечення довгострокової ефективності запропонованої системи наголошено на необхідності регулярного моніторингу ключових показників та її гнучкого коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография. Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. 220 с.

2. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : [монографія]. НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с

3. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ :Урожай, 2013. 416 с.

4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с.

5. Амоша О. І., О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. НАН України, Ін–т економіки пром–сті. Донецьк : [Ін–т економіки пром–сті НАНУ], 2011. 199 с.

6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46

7. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 арк.

8. Ущаповський К. В., Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія/ Харків. нац. ун–т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

9. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський ун–т економіки та права. Д., 2014

10. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

11. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2004. 429 с.

12. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Edition, 3, illustrated. Publisher, Harper & Row, 1988. 777 p.

13. Adams J.S.. Inequality in social exchange // Advanced Experimental Psychology, 1965. 62: 335—343.

14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

15. П. Мельничук, І.М. Леган, Н.В. Зачосова. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 1 (99), С. 32 – 41.

16. Douglas McGregor The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. 2006. McGraw-Hill

17. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p. URL: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3

18. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York : Avon Books, 1993. 255 p.

19. Maslow A. H. Motivation and Personality. N. Y.: Harpaer and Row, 1954.

20. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. Санкт-Петербург, 2009. 848 с.

21. Сардак С. Е. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНТ, 2008. 424 с.

22. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

23. Дмитренко Г. А. Мотивація і оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2002. 248 с.

24. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

25. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.

26. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management, 1911.

27. Douglas McGregor The Human Side of Enterprise, Annotated Edition (2006). McGraw-Hill

28. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Синицин Сергій Вікторович ; Донец. нац. ун–т. – Донецьк, 2010. – 20 с.

29. Крушельницька О.В. , Мельничук Л. Д. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

30. Лазоренко Т. ., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 2 , 2018. С.67-71.

31. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. Випуск № 10, 2017. С. 166-171.

32. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 1 (12), 2019. С.44-48.

33. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ.* 2010. № 5. С. 34–38.

34. Козак К. Б., Корсикова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4 (14). С. 26 - 34

35. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*, 2010. №1. С. 149–155.

36. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

37. Брезицька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30–31.

38. Управління персоналом. URL: http://www.ukrreferat.com/lib/manag/upravlinnya_ personalom/17.htm.

39. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

40. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Випуск 2(12). Том 3. С.125-131.

41. Інформація про компанію «Арсенал-Центр». URL: https://arsenal-center.in.ua/ua/about_us (дата звернення 10.05.2025)

42. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16 (дата звернення 17.05.2025).

43. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-те вид., стер. Київ: Знання, 2011. 390 с.

44. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

45. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

46. Дуда С.Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*, 2010. Вип. 20.14 С. 188 - 193.

47. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212

48. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. *Happy monday:* веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv(дата звернення 16.05.2025)

49. *Нижник В.М., Харун О. А.* Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

50. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

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

52. Базалійська Н.П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

53. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf (дата звернення 20.05.25)

54. Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 1999. Vol. 125, No. 6. P. 627–668.

ДОДАТОК А

Директору ННІ бізнесу, адміністрування і права
Катранжи Л. Л.
Студентки групи МЕН-21
Деркунської А. О.
(П.І.Б.)
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(«Менеджмент»)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи **«Управління мотивацією персоналу у малому та середньому бізнесі: проблеми та шляхи вдосконалення»** і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
Випускної кваліфікаційної роботи _____Мізіна О. В._____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____
Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 121
від «16» квітня 2025 року

Завідувач кафедри _____ проф. Лизунова О. М..
(підпис, дата) (П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»

Дата звіту	27.06.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гонтар Сергій
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	279

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	735.00	524.00
первісна вартість	1001	3 792.00	3 957.00
накопичена амортизація	1002	3 057.00	3 433.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 841.00	19 696.00
Основні засоби	1010	62 278.00	49 808.00
первісна вартість	1011	183 293.00	186 958.00
знос	1012	121 015.00	137 150.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318.00	10 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	93 172.00	80 346.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	244 686.00	133 485.00
Виробничі запаси	1101	224 872.00	116 166.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	4 160.00	3 397.00
Товари	1104	15 654.00	13 922.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	3.00	3.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 672.00	3 949.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 772.00	112 043.00
з бюджетом	1135	3 621.00	1 521.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	871.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	379.00	123.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	36 443.00	44 003.00
Готівка	1166	31.00	79.00
Рахунки в банках	1167	36 412.00	43 924.00

Витрати майбутніх періодів	1170	241.00	105.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 521.00	2 896.00
Усього за розділом II	1195	307 338.00	298 999.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	400 510.00	379 345.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408.00	68 408.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	64.00	64.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	2 170.00	2 170.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64 253.00	60 157.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	134 895.00	130 799.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	47 539.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

товари, роботи, послуги	1615	17 442.00	4 886.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 150.00	149.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 081.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	451.00
розрахунками з оплати праці	1630	120.00	1 388.00
за одержаними авансами	1635	166 838.00	160 119.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 856.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 279.00	3 236.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	16 374.00	30 778.00
Усього за розділом III	1695	265 615.00	248 546.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	400 510.00	379 345.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	392 155.00	935 246.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	303 787.00	698 748.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	88 368.00	236 498.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	16 871.00	15 397.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00

Адміністративні витрати	2130	39 576.00	31 338.00
Витрати на збут	2150	51 665.00	74 277.00
Інші операційні витрати	2180	17 645.00	4 457.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		141 823.00
збиток	2195	3 647.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	264.00	1 123.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		140 700.00
збиток	2295	3 911.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-25 539.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		115 161.00
збиток	2355	3 911.00	

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	272 795.00	683 260.00
Витрати на оплату праці	2505	57 044.00	67 892.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 406.00	15 827.00
Амортизація	2515	18 453.00	14 841.00
Інші операційні витрати	2520	4 742.00	24 153.00
Разом	2550	363 440.00	805 973.00

Дата звіту	31.05.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Гонтар Сергій
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	248

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	524.00	659.00
первісна вартість	1001	3 957.00	4 347.00
накопичена амортизація	1002	3 433.00	3 688.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 696.00	19 619.00
Основні засоби	1010	49 808.00	43 088.00
первісна вартість	1011	186 958.00	189 538.00
знос	1012	137 150.00	146 450.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318.00	10 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	80 346.00	73 684.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	133 485.00	155 333.00
Виробничі запаси	1101	116 166.00	135 729.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	3 397.00	4 262.00
Товари	1104	13 922.00	15 342.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	3.00	3.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 949.00	3 219.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	112 043.00	48 731.00
з бюджетом	1135	1 521.00	529.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	871.00	918.00

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	123.00	347.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	44 003.00	127 394.00
Готівка	1166	79.00	37.00
Рахунки в банках	1167	43 924.00	127 357.00
Витрати майбутніх періодів	1170	105.00	370.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 896.00	4 297.00
Усього за розділом II	1195	298 999.00	341 141.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	379 345.00	414 825.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408.00	68 408.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	64.00	64.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	2 170.00	2 170.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	60 157.00	72 825.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	130 799.00	143 467.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	47 539.00	49 377.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 886.00	5 166.00
розрахунками з бюджетом	1620	149.00	7 510.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	2 517.00
розрахунками зі страхування	1625	451.00	787.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 388.00	3 122.00
за одержаними авансами	1635	160 119.00	171 124.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 236.00	4 048.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 778.00	30 224.00
Усього за розділом III	1695	248 546.00	271 358.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	379 345.00	414 825.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	554 602.00	392 155.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	447 657.00	303 787.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	106 945.00	88 368.00

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	21 166.00	16 871.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	49 692.00	39 576.00
Витрати на збут	2150	55 312.00	51 665.00
Інші операційні витрати	2180	4 143.00	17 645.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 964.00	
збиток	2195		3 647.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		264.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	18 964.00	
збиток	2295		3 911.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 710.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 254.00	
збиток	2355		3 911.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	427 763.00	272 795.00
Витрати на оплату праці	2505	74 568.00	57 044.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 861.00	10 406.00
Амортизація	2515	10 819.00	18 453.00
Інші операційні витрати	2520	3 819.00	4 742.00
Разом	2550	528 830.00	363 440.00

Дата звіту	30.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Царик Ольга
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	236

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	659.00	616.00
первісна вартість	1001	4 347.00	4 546.00
накопичена амортизація	1002	3 688.00	3 930.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 619.00	19 370.00
Основні засоби	1010	43 088.00	44 019.00
первісна вартість	1011	189 538.00	195 674.00
знос	1012	146 450.00	151 655.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318.00	10 318.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	73 684.00	74 323.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	155 333.00	191 621.00
Виробничі запаси	1101	135 729.00	175 103.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	4 262.00	3 844.00
Товари	1104	15 342.00	12 674.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	3.00	3.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 219.00	2 684.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48 731.00	21 950.00
з бюджетом	1135	529.00	1 664.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	918.00	1 119.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	347.00	336.00

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	127 394.00	141 714.00
Готівка	1166	37.00	26.00
Рахунки в банках	1167	127 357.00	141 688.00
Витрати майбутніх періодів	1170	370.00	119.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 297.00	4 141.00
Усього за розділом II	1195	341 141.00	365 351.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	414 825.00	439 674.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408.00	68 408.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	64.00	64.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	2 170.00	2 170.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72 825.00	98 769.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	143 467.00	169 411.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	49 377.00	54 651.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

товари, роботи, послуги	1615	5 166.00	6 132.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 510.00	3 681.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 517.00	2 928.00
розрахунками зі страхування	1625	787.00	1 181.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 122.00	4 392.00
за одержаними авансами	1635	171 124.00	167 480.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 048.00	2 197.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	30 224.00	30 549.00
Усього за розділом III	1695	271 358.00	270 263.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 825.00	439 674.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	564 134.00	554 602.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	441 348.00	447 657.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	122 786.00	106 945.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	18 890.00	21 166.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	36 882.00	49 692.00
Витрати на збут	2150	60 025.00	55 312.00

Інші операційні витрати	2180	12 846.00	4 143.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 923.00	18 964.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31 923.00	18 964.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 746.00	-2 710.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26 177.00	16 254.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	564 134.00	554 602.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	336 665.00	427 763.00
Витрати на оплату праці	2505	68 325.00	74 568.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 045.00	11 861.00
Амортизація	2515	6 140.00	10 819.00
Інші операційні витрати	2520	13 143.00	3 819.00
Разом	2550	437 318.00	528 830.00