

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Мотивування підприємницької діяльності»

Виконала: студентка групи БМН-2-19

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Анна ЯРМОЛЕНКО

Науковий керівник: д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Ярмоленко Анні Романівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Мотивування підприємницької діяльності
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджений наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ВАТ «СЕМЗ», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
5. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади мотивації підприємницької діяльності. 1.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності. 1.2. Мотивування підприємницької діяльності в системі забезпечення розвитку підприємництва. 2. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «СК СЕК». 2.1. Коротка характеристика діяльності ТОВ «СК СЕК». 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства. 2.3. Аналіз економічної діяльності ТОВ «СК СЕК». 2.4 Аналіз мотивації підприємницької діяльності у ТОВ «СК СЕК» . 3. Удосконалення системи мотивації підприємства. 3.1. Формування моделі компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності. 3.2. Формування моделей мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі розвитку професійних спроможностей.

1. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 1	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 2	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 3	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Висновки	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано

2. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади мотивації підприємницької діяльності.	21.03- 15.04.2023	Виконано
3	Розділ 2. 2. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «СК СЕК»	16.04-31.04.2023	Виконано
4	Розділ 3. Удосконалення системи мотивації підприємства	02.05 – 26.05.2023	Виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Анна ЯРМОЛЕНКО

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ярмоленко А.Р. Мотивування підприємницької діяльності. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо мотивування підприємницької діяльності. На підставі дослідження діяльності ТОВ «СК СЕК» проаналізовано чинники мотивації суб'єктів підприємницької діяльності. Запропоновано підходи до вдосконалення сучасних моделей мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі побудови моделей компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності та розвитку професійних спроможностей.

Ключові слова: моделі, спроможності, мотивація, мотиви, суб'єкти підприємницької діяльності, оцінка, професійні спроможності.

ABSTRACT

Grytsaeva K.O. Competitive positioning of the enterprise based on the analysis of knowledge resources. – Manuscript. Bachelor thesis on specialty 073 – "Management". – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical foundations and substantiation of practical recommendations for motivating entrepreneurial activity. On the basis of the study of the activities of "SK SEC" LLC, the factors of motivation of the subjects of entrepreneurial activity were analyzed. Approaches to the improvement of modern models of motivation of subjects of entrepreneurial activity based on the construction of competency models of subjects of entrepreneurial activity and development of professional abilities are proposed.

Key words: models, capabilities, motivation, motives, subjects of sub-entrepreneurial activity, assessment, professional capabilities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності.....	8
1.2. Мотивування підприємницької діяльності в системі забезпечення розвитку підприємництва.....	14
1.3. Особливості мотивації підприємницької діяльності та її чинники	20
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СК СЕК»	26
2.1. Коротка характеристика діяльності ТОВ «СК СЕК»	26
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	30
2.3. Аналіз економічної діяльності ТОВ «СК СЕК».....	35
2.4 Аналіз мотивації підприємницької діяльності у ТОВ «СК СЕК».....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Формування моделі компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності.....	49
3.2. Формування моделей мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі розвитку професійних спроможностей.....	60
ВИСНОВКИ	711
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Підприємницька діяльність — явище, яке має велике значення в суспільстві, адже воно не тільки створює продукт чи послугу, але й забезпечує перманентну трансформацію суспільства в цілому та його окремих елементів і учасників, є провідником інновації, створює умови підвищення рівня життя населення країни та регіону. Функції підприємництва охоплюють не лише економічну сферу життя, а й соціальну сферу, культуру, духовність, різноманітні інститути тощо.

Підприємницька діяльність є специфічною сферою діяльності, успішність якої пов'язана з особистими якостями і компетенціями особи – підприємця. Відповідно, специфічним є і процес мотивування підприємницької діяльності, моделі і методи якої мають враховувати не лише прагнення суб'єкта підприємницької діяльності до максимізації прибутку, але інші мотиви будь-якої людини, як-от: прагнення до самореалізації, особистого і професійного розвитку, розвиток лідерських якостей, побудова міцних стосунків в колективі тощо. Сучасні системи мотивації підприємницької діяльності не є сталими та перебувають у постійному розвитку. Тому необхідність подальшого вдосконалення систем мотивування підприємницької діяльності зумовлюють актуальність теми дослідження та практичну значущість.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо мотивування підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є процес мотивування підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади щодо мотивування підприємницької діяльності.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- охарактеризовано сутність та особливості підприємницької діяльності;

- визначено місце мотивування підприємницької діяльності в системі забезпечення розвитку підприємництва;
- досліджено особливості мотивації підприємницької діяльності;
- надано характеристику та ТОВ «СК СЕК»;
- проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «СК СЕК»;
- проаналізовано систему мотивації в ТОВ «СК СЕК»;
- запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації підприємницької діяльності в ТОВ «СК СЕК»;
- сформовано мотиваційну модель компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності;
- розроблено модель мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі розвитку професійних спроможностей

Інформаційні джерела: чинні законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, електронні джерела мережі Інтернет та фактична та аналітична інформація щодо розвитку підприємства, фінансова та статистична звітність діяльності ТОВ «СК СЕК».

Методи дослідження: спостереження, опитування, аналіз документів; методи обробки інформації (монографічний, групування, систематизація, розрахунок структури, середніх значень) результати дослідження представлені в тексті та у вигляді таблиць, схем і рисунків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці сучасних моделей мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі побудови моделей компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності та розвитку професійних спроможностей.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту складає 65 сторінок. Робота складається з 17 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 31 позицію. Робота має 5 додатків, які розміщені на 9 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності

Підприємництво має багато визначень. Таким чином, законом визначено, що підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, пов'язана з ризиком господарська діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою одержання економічних і соціальних результатів і прибутку. Також сучасні дослідники розглядають підприємництво як динамічний, активний елемент бізнесу, який є ініціативною, самостійною діяльністю, що здійснюється громадянами або громадськими об'єднаннями з метою виробництва та реалізації продукції на власний ризик та майнову відповідальність. працювати, надавати послуги та отримувати прибуток [1].

Сучасне трактування підприємництва досить різноманітне. Тому доцільно розглядати підприємництво не як незмінне поняття, а як поняття, яке динамічно розвивається, постійно змінюється та наповнюється новим змістом, а тому потребує вдосконалення.

Аналіз сутності та особливостей підприємницької діяльності, на нашу думку, доцільно проводити у процесі виокремлення таких питань: розкриття сутності підприємництва як соціального явища (у міждисциплінарному та історичному контексті); визначення особливостей підприємницької діяльності як психологічного феномену (основні характеристики; специфіка порівняно з іншими видами діяльності; основні функції; основні ролі, які виконує підприємець); аналіз етапів розвитку підприємницької діяльності (як динамічної події); визначення успішності підприємницької діяльності та факторів, що на це впливають.

Щодо сутності підприємництва як суспільного явища, то аналіз літератури показав, що феномен підприємництва характеризується багатоаспектністю, багатоаспектністю, схильністю до розвитку в часі, внаслідок чого розглядається за різними напрямками. науки, насамперед економіки, соціології, філософії та психології.

Різні вчені того часу відкривали нові аспекти визначення поняття «підприємець» залежно від існуючих парадигм та економічних реалій:

- 1734 р. Річард Кантільон: підприємці — це люди з нестабільними доходами, які сплачують відомі витрати виробництва, але отримують невизначені прибутки;

- 1776 р. Адам Сміт: підприємець володіє капіталом і свідомо йде на ризик, щоб отримати прибуток від своєї діяльності. ризик – складова підприємницької діяльності, за яку підприємець отримує винагороду;

- 1803 р. Жан-Батист Сей: підприємець – це економічний агент, який поєднує всі засоби виробництва: землю, працю та капітал, виробляючи таким чином продукт. Продаючи товар на ринку, він сплачує земельну ренту, заробітну плату за працю, відсоток на капітал, а решта становить його прибуток. Він переміщує економічні ресурси з низької зони в сферу з вищою продуктивністю та вищим доходом;

- 1934 р. Йозеф Шумпетер: Підприємці — це новатори, які використовують процес руйнування статус-кво існуючих продуктів і послуг для створення нових продуктів і нових послуг. Головною фігурою в розвитку економіки він вважав підприємця, головним завданням якого є порушити стан рівноваги в економіці і привести її до нового стану рівноваги, численні суперечності в економіці (статика і динаміка, традиції та ін., інновації, попит і пропозиція та ін.), нові фактори виробництва та економіки. створення комбінацій;

- 1961 р. Девід МакКлелланд: Підприємець — це людина з високою «потребою в досягненнях» (N-Ach). Енергійний і помірний ризикований.

- 1964 Пітер Друкер: Підприємець шукає змін, реагує на них і вловлює можливості. Інновації є специфічним інструментом підприємця, тому ефективний підприємець перетворює ресурс на ресурс;

- 1971 р. Кілбі підкреслює роль підприємця як імітатора, який не впроваджує інновації, а наслідує інноваційні технології, створені іншими;

- 1975 р. Альберт Шапіро: підприємці беруть на себе ініціативу, приймають ризик невдачі та мають внутрішній локус контролю;

- 1985 р. Роберт Хізріч: «підприємець — це людина, яка приділяє весь необхідний час і енергію процесу створення чогось нового вартісного, бере на себе всі фінансові, психологічні та соціальні ризики та отримує гроші та задоволення як винагороду». ;

- 2013 Рональд Мей: Підприємець – це той, хто продає свої інновації.[2]

Основою нашої роботи є розуміння підприємництва як діяльності, що здійснюється з метою отримання прибутку та має такі характеристики: ознака інноваційності та ризику; ознака свободи і незалежності; ознака ініціативності та активності.

Підприємницька діяльність є найближчою до управлінської діяльності, але багато досліджень відзначають відмінності між цими видами діяльності. Серед характеристик, що відрізняють підприємницьку діяльність від управлінської, науковці відзначають такі: стратегічний характер цілей діяльності, новаторство, ризик, економічна свобода та незалежність, висока відповідальність за результати своєї діяльності (матеріальна, правова, моральна).

За результатами порівняння соціально-психологічних характеристик підприємця та менеджера основні відмінності спостерігаються за такими характеристиками: стратегічна орієнтація: підприємець орієнтується на нові можливості, тоді як менеджер зосереджується на використанні наявних ресурсів; ; виконання плану: підприємці орієнтуються на швидкий результат, а керівники — на довгострокову перспективу; залучення ресурсів: підприємці використо-

вують їх у кілька етапів, а менеджери в один; організаційна структура: підприємці віддають перевагу горизонтальній структурі, заснованій на неформальних відносинах, тоді як менеджери віддають перевагу формалізованій, ієрархічній структурі.

Сучасна економічна наука вивчає підприємництво як вид діяльності за такими характеристиками:

1) свобода вибору умов і способів діяльності, самостійність у прийнятті рішень;

2) постійний фактор ризику;

3) орієнтація на досягнення комерційного успіху;

4) інноваційний характер діяльності;

Підприємництво – це не тільки особливий вид діяльності, а й певний стиль і тип економічної поведінки, який характеризується наступним:

- ініціативність у сфері бізнесу та пошук нетрадиційних рішень;

- готовність до ризику;

- гнучкість і постійне самооновлення;

- цілеспрямованість та наполегливість у підприємницькій діяльності.

Крім того, підприємництво – це комплекс спеціальних функцій, що виконуються в економіці, спрямованих на забезпечення розвитку та вдосконалення господарського механізму, постійного оновлення економіки суб'єктів господарювання, створення інноваційного поля діяльності. У сучасній економічній літературі виділяють три основні функції сфери підприємницької діяльності:

- ресурсний (формування та продуктивне використання капіталу, праці, матеріальних та інформаційних ресурсів);

- організаційні (організація маркетингу, виробництва, збуту і реклами та інші підприємницькі права);

- креативний (новаторські ідеї, створення та активне використання ініціативи, здатність до ризику).

Зі сказаного випливає такий важливий висновок: підприємництво завжди повинно супроводжуватися науково-технічною, організаційно-комерційною, економічною творчістю, новими підходами до вирішення економічних проблем; він визначає особливий, антибюрократичний стиль ділової поведінки, основою якого є постійний пошук нових можливостей і ресурсів, з одного боку, та особиста відповідальність за результати своєї діяльності, з іншого.

Суб'єктами господарювання в Україні можуть бути:

- громадяни України та інших держав, дієздатність і дієздатність яких не обмежені законом;
- всі юридичні особи з формами власності, визначеними Законом України "Про власність".

Об'єктами підприємницької діяльності є товари, продукція та послуги.

Відповідно до закону, підприємництво в Україні здійснюється на основі таких принципів:

- вибір вільної діяльності;
- добровільне залучення майна та коштів юридичних осіб і громадян до підприємницької діяльності;
- самостійне формування програм дій та вибір постачальників і споживачів продукції, що випускається, визначення цін відповідно до законодавства;
- вільний набір працівників;
- залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено чи обмежено законодавством;
- вільно розпоряджатися прибутком, що залишився після внесення встановлених законом платежів;

• підприємець - самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності юридичною особою, використання будь-яким підприємцем частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємницьку діяльність можна розділити на три основні види [1]:

- виробниче підприємство;
- комерційне підприємництво;
- фінансово-кредитне підприємництво.

Далі перейдемо до розгляду етапів підприємницької діяльності.

Великий інтерес для нас представляють етапи підприємницької діяльності. Будь-яка підприємницька діяльність та підприємницькі структури передбачають у своєму розвитку певні етапи, які формують історичний розвиток суб'єкта підприємництва. Сукупність етапів розвитку суб'єкта підприємництва називають «життєвим циклом» підприємництва (див. рис. 1. 1).

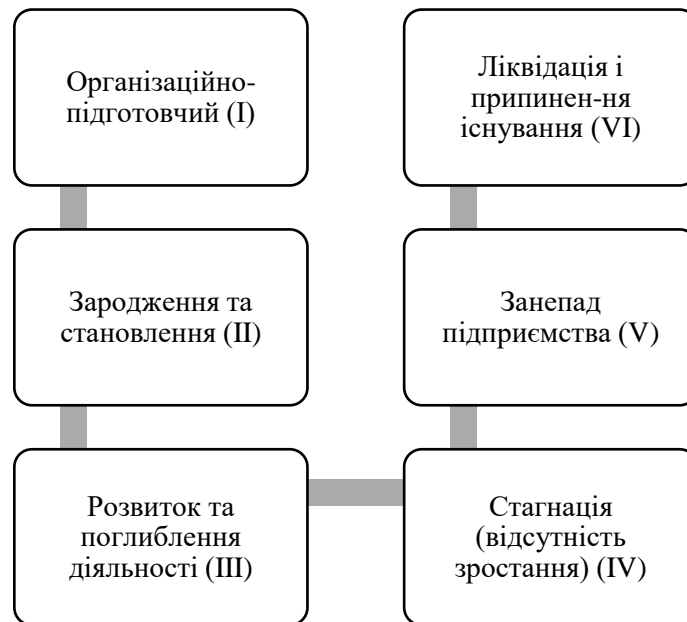


Рис. 1.1. Основні етапи життєвого циклу підприємницької діяльності

Для конкретного суб'єкта підприємництва не всі етапи «життєвого циклу» є обов'язковими. Деяких вдається уникнути (наприклад, стагнації або за-

непаду), деякі етапи можуть періодично повторюватися (наприклад, стагнація та період розвитку). За характером і періодичністю проходження етапів визначають схему еволюції підприємства.

Виділяють такі схеми еволюції підприємництва:

- повний цикл (I — VI);
- неповний замкнений (I — II — III — V);
- періодичний (I — II — III — IV — III ...);
- інші (різні варіанти).

Мотивація підприємницької діяльності в більшості пов'язана з першими етапами в життєвому циклі організації, коли різні внутрішні та зовнішні фактори спонукають людину започаткувати власну справу. Та кожен етап розвитку підприємництва потребує своєї тактики, господарської та маркетингової поведінки, залучення виробничих і фінансових ресурсів тощо.

1.2. Мотивування підприємницької діяльності в системі забезпечення розвитку підприємництва

Мотивація необхідна для того, щоб розпочати підприємницьку діяльність і успішно керувати бізнесом, досягти його мети. Наука про мотивацію — це поведінкова галузь, яка намагається теоретизувати, що таке людська мотивація та як працюють мотиваційні процеси. На думку Шейна С. та його колег (Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C.J., 2012), для визначення того, «як мотивація може вплинути на підприємницький процес на кожному етапі», потрібні «пізнання, можливості та сили середовища» [5].

З усіх відомих функцій менеджменту (планування, організація, координація, контроль і мотивація) все більшого значення набуває мотивація як система спонукальних рушійних сил, що визначають готовність до дій реальних і

потенційних учасників економічних відносин, досягнення цілей певної організації на основі одночасного задоволення власних потреб.

Це явище пояснюється зростанням значення людського фактору в економічній діяльності, особливо у сфері управління (підприємства, бізнесу, організації). Процес формування мотивації до підприємницької діяльності подано на рис. 1.2.

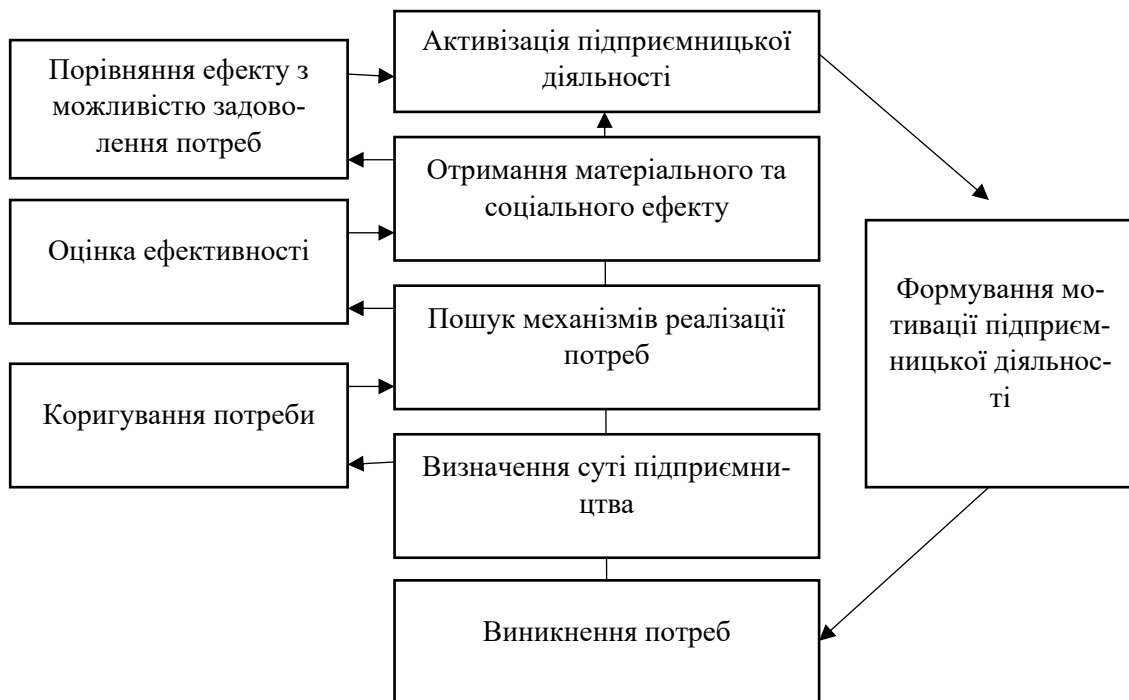


Рис. 1.2. Процес формування мотивації до підприємницької діяльності

На рис. 1.2 представлено алгоритм формування мотивації до підприємницької діяльності. З нього видно, що процес мотивації складається з певних етапів, які складають систему мотиваційних факторів, що впливають на економічну поведінку індивіда в певних умовах з його послідовністю та складністю.

Відмінною рисою мотивації підприємницької діяльності є її комплексний характер. Мотивація поділяється на самомотивацію та мотивацію інших. У процесі підприємницької діяльності, коли мотивація інших людей поділяється на мотивацію персоналу та мотивацію людей поза бізнесом (постачальників, покупців, банкірів тощо), утворюється мотиваційний трикутник, який включає три його види (рис. 1.3):

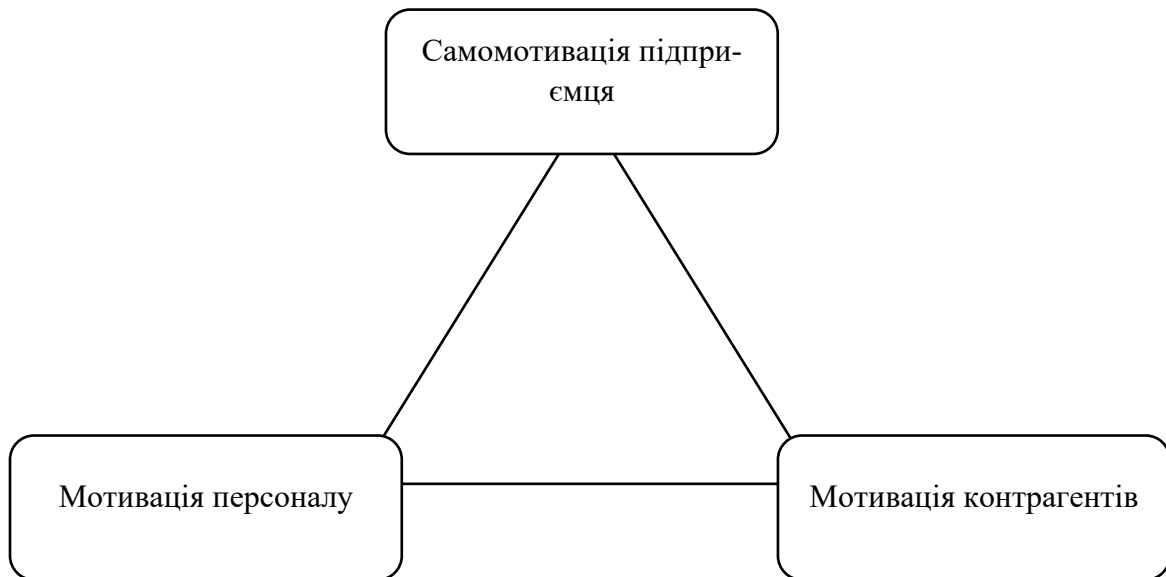


Рис. 1.3. Трикутник мотивації підприємницької діяльності

Джерело: складено автором на основі [4]

В основі будь-якого типу мотивації лежить потреба, яка є психологічним або фізіологічним відчуттям відсутності чогось або чогось. Мотиви — це внутрішні переживання у формі потреб, когніцій, емоцій, які є безпосередніми і першопричинами мотивованих дій. Соціальний контекст і зовнішні події виступають як провісники мотивів, які можуть викликати або не викликати мотиваційні стани. У цьому випадку мотивація підприємницької діяльності — це сукупність мотивів досягнення певного економічного, соціального та культур-

ного результату. Одним із перших дослідників потреб є А. Маслоу (Maslow, А.Н. (1970). Ієрархія потреб за Маслоу показана на рис. 1.4 [6].

Як видно з рисунку, наукова спадщина цього вченого дозволяє виділити п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні — їжа, вода, житло тощо, які є найважливішими для людини. пов'язані з потребами;
- безпека (описує прагнення людини до захисту);

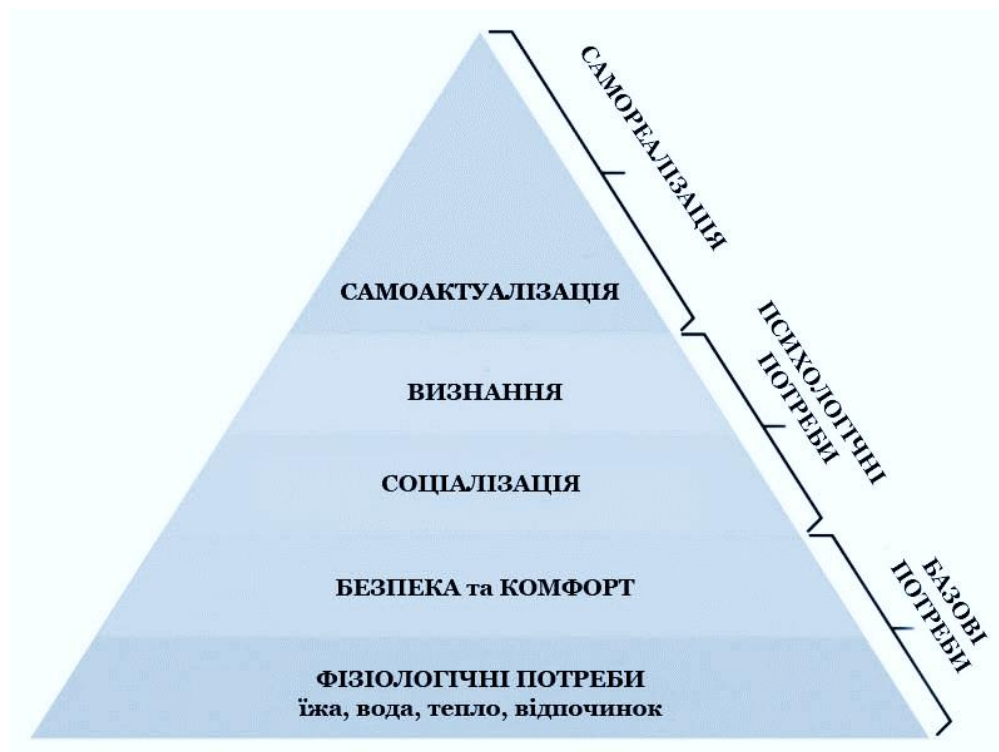


Рис. 1.4. Піраміда потреб А. Маслоу

- приналежність, участь і любов: увага зосереджена на соціальних аспектах роботи та неробочих ситуаціях;
- повага та влада – цей рівень ієрархії виражає стурбованість людини майстерністю, компетентністю та статусом. Люди, які виявляють потребу в повазі, можуть бажати визнання своїх досягнень і матеріальних символів успіху, таких як великий офіс, титул менеджера, суспільне визнання, членство в

клубі або інші пільги та винагороди, пов'язані з успіхом, наприклад членство в клуб. розкішний автомобіль;

- самоактуалізація, саморозвиток. Цей тип потреб відображає прагнення особистості рости і розвиватися відповідно до свого потенціалу; це включає в себе можливість бути творчим у роботі, а також прагнення до автономії, відповідальності та викликів.

У процесі підприємницької діяльності внутрішня мотивація часто сприймається як більш безпосередня і потужна, ніж зовнішня мотивація, коли вона походить від внутрішніх мотивів, класифікованих за потребами, знаннями та емоціями.

Оскільки ми не існуємо у вакуумі, внутрішній досвід не може відбуватися без певного ступеня зовнішнього впливу, чи то у формі наслідків, стимулів чи інших форм тиску з боку соціального контексту та культури нашого середовища. Прикладом мотивації регіонального середовища є Кремнієва долина, де формується культура підприємництва та інновацій. Так, статистика інформаційної економіки Каліфорнії свідчить, що «в районі затоки Сан-Франциско працює понад 386 тисяч ІТ-фахівців, що дає Кремнієвій долині право вважатися найбільшим технологічним центром США на 1000 працюючих припадає 286 ІТ-працівників» [7]. Коли зовнішні умови та внутрішні мотиви співпадають, вони створюють середовище, сприятливе для ведення бізнесу. Місцевий соціум продукує певну соціальну поведінку потенційного або функціонуючого підприємця. При цьому доцільно враховувати, що «мотивація соціальної поведінки також може бути представлена на основі певної типології.

За А. Маслоу, до основних мотивів людини, у тому числі і підприємця, відносяться:

- ✓ мотив досягнення людини (реалізується в активних прагненнях до високих результатів діяльності, професійного успіху, високого життєвого комфорту, духовного вдосконалення, переваг від інших тощо). Його розвитку

сприяють здатність особистості пов'язувати досягнуті результати з цілеспрямованими діями та зусиллями, інтелектуальний рівень;

✓ мотив афіліації (встановлення, підтримка, збереження добрих людських стосунків з іншими, передусім виявлених референтною групою, на рівні розуміння їхньої цінності);

✓ мотив влади (як правило, формується на основі комплексів неповноцінності або завищеної самооцінки людини. Це здійснюється в різних видах поведінки, спрямованих на контроль над іншими людьми, залякування, примус, маніпулювання їх свідомістю, шантаж) [8].

Мотивація — явище складне, оскільки, як правило, імпульс — це не одна, а декілька потреб; крім того, мотивація залежить від місця розташування суб'єкта мотивації в трикутнику підприємницької діяльності, тобто поєднання і сила мотивів завжди індивідуальні.

Самотивація підприємця – це здатність бізнесмена самостійно поставити мету та організувати її досягнення. Згідно з визначенням, «самотивація – це здатність людини до перекладу

Від категорії «потреба» до категорії «бажання» під працею розуміють «самотимуляцію, засновану на внутрішньому переконанні людини, просування до мети».

Значення самотивації підприємця:

- краща організація праці підприємця та найманих працівників;
- мета підприємницької діяльності стає мотиватором;
- скорочується крок між постановкою бізнес-цілі та її досягненням.

Мотивація персоналу (на основі ідей, викладених у першому абзаці) — це система дій, важелів, процесів, методів впливу на людину або групу працівників для досягнення поставленої підприємцем мети.

Значення мотивації співробітників:

- підвищується якість роботи та її продуктивність;
- зменшуються випадки неефективного витрачання часу та порушень трудової дисципліни;
- підвищується креативність і винахідливість колективу;
- підвищується рівень культури в організації.

Мотивація контрагентів - це система механізмів впливу зовнішнього середовища на пов'язаних з цією господарською організацією осіб з метою створення умов для стабільної підприємницької діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, підвищення фінансової активності, стабільності і репутація в суспільстві.

Значення мотивації контрагентів:

- створюється ділова мережа, яка створює позитивне середовище та позитивне ставлення до підприємця та його бізнесу;
- зниження експлуатаційних витрат.

Отже, мотивування підприємницької діяльності є важливим аспектом в діяльності підприємства, так як охоплює всі суб'єкти взаємовідносин: самого підприємця, персонал та контрагенти.

1.3. Особливості мотивації підприємницької діяльності та її чинники

Досліджуючи мотивацію до підприємницької діяльності, вважаємо за доцільне виділити та розглянути окремо мотиви входження в підприємницьку діяльність та мотивації у фазі діяльності підприємства. По-перше, ми розуміємо мотиви, які спонукають підприємців розпочинати власну справу, і, по-друге, мотиви діяльності на етапі діяльності (рис. 1.5).

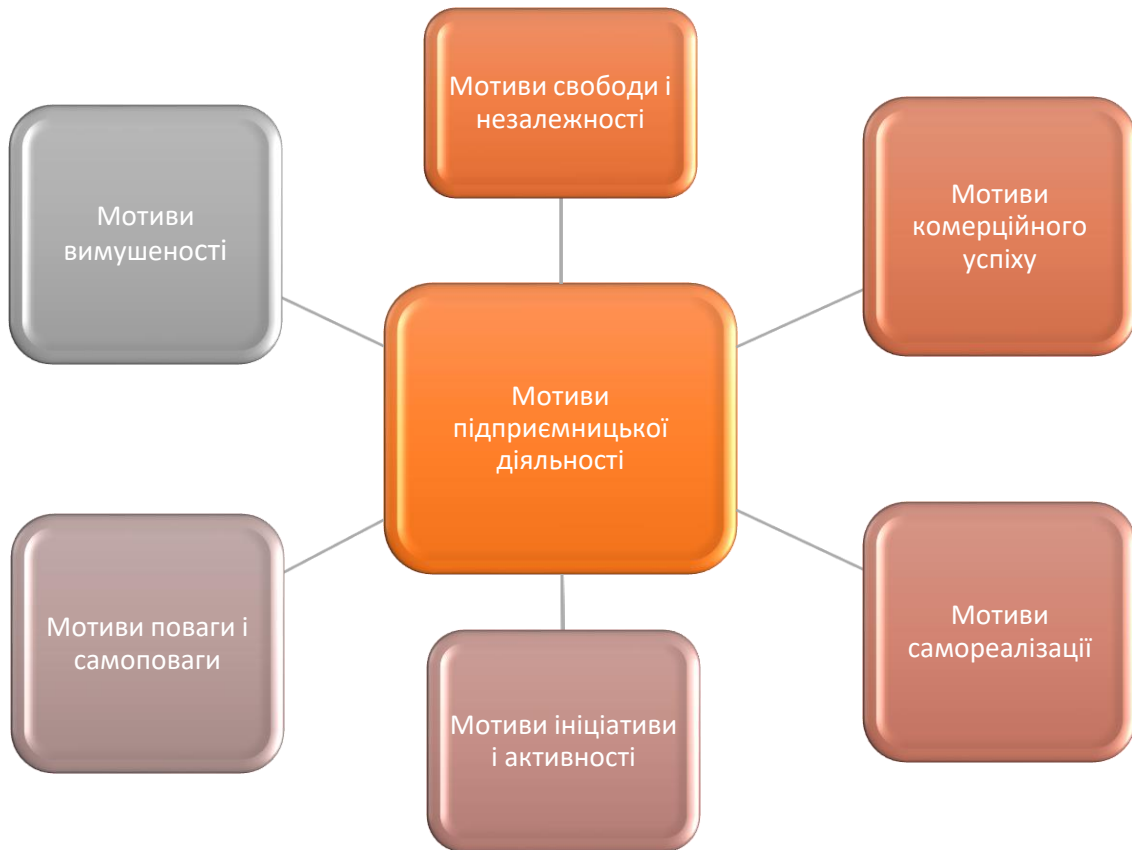


Рис. 1.5. Мотиви підприємницької діяльності

Джерело: складено авторами на основі джерел [10, 24-25]

На думку дослідників особливостей мотивації підприємницької діяльності, «Перше місце в ієрархії мотивів підприємницької діяльності, як на етапі приходу до підприємництва, так і на етапі його діяльності, посідають мотиви комерційного успіху. Друге та третє місця в кожній з ієрархій мотивів посідають мотиви свободи і незалежності та мотиви ініціативи і активності. Мотиви самореалізації, інноваційності і ризику та соціальних контактів і групової належності містяться на середніх позиціях в ієрархіях мотивів. Останні місця в обох ієрархіях посідають мотиви поваги й самоповаги та мотиви вимушеності» [10].

Аналіз мотиваційних факторів підприємницької діяльності можна проводити на макро-, мезо- та мікрорівнях.

На макрорівні аналізу можна визначити соціально-економічні фактори, що спонукають до підприємницької діяльності. Важливими факторами розвитку підприємництва, а отже, факторами стимулювання підприємницької діяльності є соціально-економічні фактори.

Соціально-економічними чинниками, що стимулюють підприємницьку діяльність, на нашу думку, є: політична та соціальна стабільність суспільства; високий рівень економічного розвитку; наявність та дієвість правового механізму гарантування підприємництва; наявність розвинутого громадянського суспільства, яке гарантує самостійність і незалежність підприємців; ефективність податкової, фінансової, кредитної та адміністративної систем на демократичних засадах; культура суспільства, яка підтримує дух індивідуальної ініціативи, прагнення до незалежності та незалежності суджень.

Таким чином, з розуміння мотивів та їх особистісного значення можна посилити або, навпаки, послабити силу тих чи інших мотивів підприємницької діяльності. Водночас постає питання пошуку найбільш придатних організаційних методів для досягнення цієї мети.

На нашу думку, організувавши цілеспрямовану роботу з розвитку підприємницької мотивації з підприємцями, можна створити ситуацію, за якої людина матиме зустріч з людиною, яка спонукатиме її до критичного переосмислення своїх мотивів, зміни рівня її важливості особистості. з іншої точки зору в процесі організованої активної взаємодії.

Розвиток мотивації підприємницької діяльності, що полягає у зміні її потужності шляхом створення умов для виховання та розуміння певних мотивів, може здійснюватися шляхом організації активної взаємодії підприємців.

Крім того, на нашу думку, при організації роботи з підприємцями щодо розвитку підприємницької мотивації необхідно враховувати особливості підп-

риємницької мотивації, а саме: наявність різних типів підприємців, мотивованих до підприємницької діяльності; особливості мотивації підприємців у різних сферах підприємницької діяльності, взаємодія мотивації підприємницької діяльності з віком та статтю підприємця. Розуміння цих характеристик підприємцями допоможе їм проаналізувати свою мотивацію, критично її переосмислити та показати можливі шляхи розвитку. Найбільш прийнятною організаційною формою такої роботи, на нашу думку, є активна взаємодія підприємців.

На мезорівні аналізу можна виділити організаційні фактори, що спонукають до підприємницької діяльності: сфера підприємницької діяльності; досвід підприємця; кількість працівників приватної компанії; Організаційна структура; організаційна культура; робота та соціальні відносини тощо.

На мікрорівні аналізу серед мотиваційних факторів підприємницької діяльності виділяються соціально-демографічні та особистісні мотиваційні фактори підприємницької діяльності.

До соціально-демографічних факторів відносяться: вік підприємця, стать підприємця, сімейний стан, освіта тощо.

Якщо сутність мотивації підприємця розглядати через функції підприємництва, то, на наш погляд, найбільш актуальною є творчість. Підтверджуючи це, К. Шваб застерігає, що, враховуючи результати четвертої промислової революції, потреба в інноваційному підході до способу ведення бізнесу підприємцем зростає. Для деяких компаній захоплення нових сфер створення вартості складається з розвитку нового бізнесу в суміжних сегментах, тоді як для інших це означає пошук змін у центрах створення вартості в існуючих галузях. Тобто йдеться про максимізацію можливостей підприємця через інновації та створення нового ринкового простору.

Для цього підприємцю потрібні інформація та знання про цифрові технології та інтелектуальні ресурси – як їх використовувати для задоволення

унікальних потреб споживача та бути конкурентоспроможним на ринку. Подібним чином відбуваються зміни в сприйнятті споживачем нової цінності – перехід від продажу товарів до надання послуг, від володіння власністю до спільного використання цінностей, до спільної інновації, розробленої підприємцем. до онлайн-підприємництва зі споживачем тощо.

У зв'язку з цим популярною тенденцією у підприємництві стала клієнтоорієнтована мотивація всіх учасників ринку.

Схематично це можна представити так (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Взаємозв'язок мотивації, креативності та клієнтоорієнтованості

Бажання підприємця розвиватися, пізнавати нове, ставати більш кваліфікованим фахівцем і сприймати себе як успішну особистість ми пропонуємо враховувати під внутрішньою мотивацією підприємця. Тоді зовнішньою мотивацією підприємця є позитивна репутація, визнання серед колег, повага керівництва, підвищення зарплати, просування по службі. Якщо внутрішня і зовнішня мотивації реалізуються, то в результаті індивід виявляє свою творчість у роботі.

Згідно з даними, отриманими українськими дослідниками за допомогою методу фокус-групи О. М. Паламарчук, існує принаймні три кластери факторів, які впливають на готовність займатися підприємницькою діяльністю. Зокрема, перший кластер становлять особистісні характеристики підприємця: його-

го здібності, навички тощо, другий – середовище та оточення. Це властивості та характеристики підприємця як інноваційні можливості для вирішення проблем середовище, яке він використовує, особливо для «винаходів у сфері підприємництва», третій кластер — сама мотивація. Дослідник підтверджує вже наявні дані та підкреслює, що отримані ним дані показує, що основним мотивом молоді є мотив «незалежність, самозайнятість», «стабільний заробіток», а щодо мотивів «професійного зростання» вони не виступають як характерний мотив підприємницької діяльності, оскільки їх значуща спостерігається співвідношення з іншими видами професійної діяльності.

Крім того, за висновком відомого економіста К. Нордстрема, майбутнє більше залежить від жінок, а тому, аналізуючи мотиваційні тенденції підприємця, слід зазначити, що його слід уникати. традиційне розуміння підприємця з точки зору гендерних стереотипів, домінування патріархального портрета підприємця. У сучасному світі роль жінки-підприємця стрімко зростає, а отже змінюватимуться і мотиваційні тренди. Зокрема, майбутні тенденції залежатимуть від цінностей, притаманних жінкам, так як вони хочуть мати цікаву роботу, пов'язану зі спілкуванням з людьми та досягненням чогось нового; жінки хочуть бачити конкретні та відчутні результати своєї праці [11].

Отже, особливості мотивування підприємницької діяльності залежить від основних мотивів діяльності індивіда. Перше місце в ієрархії мотивів посідають мотиви комерційного успіху. Друге та третє місця посідають мотиви свободи і незалежності та мотиви ініціативи і активності. Мотиви самореалізації, інноваційності і ризику та соціальних контактів і групової належності містяться на середніх позиціях в ієрархіях мотивів. Останні місця в обох ієрархіях посідають мотиви поваги й самоповаги та мотиви вимушеності.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СК СЕК»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СК СЕК»

Компанія ТОВ "СК СЕК" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 03150, місто Київ, вул. Тютюнника Василя, будинок 53, приміщення 1149.

Компанію було засновано 31 січня 2022 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал від дати заснування і по сьогодні становить 100 000,00 грн.

Керівником компанії є Колісниченко Анастасія Олександрівна і це вже другий керівник компанії, минулий звільнився з посади, за особистими інтересами. Анастасія, дуже наполегливо відноситься до роботи, любить колектив і нові знайомства, а саме «просувати» компанію: нові ділові зустрічі з представниками різних напрямків компаній, новий персонал, створення нових посад та участь у різноманітних семінарах, вебінарах, тендерах.

Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «СК СЕК». Назва англійською - "SK SEC" LIMITED LIABILITY COMPANY ("SK SEC" LLC).

ТОВ «СК СЕК» - оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Асортимент продукції представлений у додатку А.

Форма власності: Недержавна власність.

Основний вид діяльності:

46.43 — Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

Види діяльності:

18.12 — Друкування іншої продукції

18.20 — Тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення

22.22 — Виробництво тари з пластмас

22.29 — Виробництво інших виробів із пластмас

43.21 — Електромонтажні роботи.

43.29 — Інші будівельно-монтажні роботи

43.33 — Покриття підлоги й облицювання стін

43.99 — Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.

45.11 — Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.19 — Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.31 — Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.32 — Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.40 — Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів

Та багато інших видів діяльності, на яких не варто зосереджуватися, бо основі прописані вище.[12]

Організаційна структура ТОВ «СК СЕК» є досить великою, складається з багатьох посад, показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «СК СЕК»

Як бачимо з рис. 2.1, ТОВ «СК СЕК» застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру (зображено на рисунку 2.1). Основою служать функціональні підрозділи, які можуть самі віддавати розпорядження ланкам, що стоять нижче, але не по всім, а по обмеженому колу питань, які визначаються їх функціональною спеціалізацією.

Виробничо-господарська та економічна діяльність ТОВ «СК СЕК» регулюється наступними законами та нормативно-правовими актами: Господарський Кодекс України, Закон України «Про власність», Закон України «Про приватну власність», Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про рекламу», Закон України від 28.12.94 №334/94 — ВР «Про оподаткування прибутку підприємства», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців», Конституція України (статті 41, 116, 142 і 143), Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-ІУ, Державний комітет статистики України «Класифікація видів економічної

діяльності», Закон України «Про охоронну діяльність», Закон України «Про охорону праці».

Діяльність ТОВ «СК СЕК» регулюють також такі внутрішні розпорядчі документи:

- 1) статут підприємства
- 2) установчий договір
- 3) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 4) штатний розпис;
- 5) положення про структурні підрозділи;
- 6) посадові інструкції;
- 7) положення про оплату праці;
- 8) положення про преміювання;

Зазначені документи розробляються власником або уповноваженим ним органом (в окремих випадках за погодженням з профспілковим комітетом, а якщо його немає — з представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників) з урахуванням вимог чинного законодавства. Основним документом серед зазначених є статут.

В даний час компанія надає послуги монтажу, доставлення різного обладнання, як габаритних так і малих розмірів, записування відеозаписів (інструкції щодо користування камер відеоспостереження, встановлення сигналізації розумного будинку), оптову та роздрібну торгівлю в Україні, а також надає сервіс на високому рівні, не в залежності від складності поставлених завдань.

Компанія пропонує не тільки безпосередньо доставку обладнання, а й встановлення, налаштування до повного користування, страхування від всіх ризиків. Компанія несе повну відповідальність перед клієнтом за можливу втрату, затримку обладнання або його пошкодження згідно з умовами контракту.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Фінансові показники є важливим інструментом оцінки, планування та управління діяльністю підприємств. Тобто їх розрахунок необхідний для аналізу діяльності господарюючого суб'єкта та для прийняття керівником управлінських рішень. Тому необхідно розвивати інформаційну систему фінансових показників підприємства, тобто систему збору та розрахунку фінансових показників підприємства, яка покращує та полегшує аналіз діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства включає: планування та організацію фінансових відносин; визначення та мобілізація внутрішньоекономічних ресурсів на основі раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою отримання максимального прибутку; знайти ефективні способи використання обмежених фінансових ресурсів та інвестувати їх в активи та проекти, які приносять високу віддачу з мінімальним ризиком [13].

Необхідно проаналізувати фінансовий стан підприємства з метою визначення ресурсів для покращення діяльності підприємства (збільшення прибутку, зниження собівартості продукції тощо). У цей час для нормальної роботи підприємства розрахунок його фінансових показників має бути невід'ємною частиною його діяльності.

Для характеристики фінансового стану підприємства, використання власних і залучених коштів використовуються такі джерела: бухгалтерський баланс підприємства (форма 1); звіт про фінансові результати (форма 2) ТОВ «СК СЕК» (Додаток Б, В). Динаміка доходності ТОВ «СК СЕК» подано у табл. 2.1.

З даних табл. 2.1, можна дійти висновку, що сума сукупного доходу на 1 грн. зменшилась у звітному році порівняно з базовим на 0,009 грн. тобто збільшився на 5,11%. Таким чином, можна сказати, що рентабельність компанії

знизилися, тобто її доходи зменшилися над витратами, і тому ця компанія має тенденцію до зниження рентабельності капіталу.

Таблиця 2.1

Динаміка доходності ТОВ «СК СЕК»

Найменування показника	На початок звіт-ного періоду	На кінець звіт-ного періоду	Абсолютне від-хилення (+,-)	Відносне від-хилення, %
Вартість активів підприємства	45632.4	45587.9	-44,5	99,97
Сукупний дохід	8059	7638	-421	94,77
Сума сукупного доходу на 1грн. вартості активів	0,176	0,167	-0,009	94,88

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

З розрахунків динаміки фінансових результатів у ТОВ «СК СЕК» (дода-ток Г), можна зробити висновок, що чистий прибуток у звітному році порівня-но з базовим роком збільшився на 1634 тис. грн. або на 4,3%, таке збільшення зумовлено збільшенням обсягів виробництва на підприємстві. Що стосується валового прибутку, то він у звітному році порівняно з базовим збільшився на 1705 тис. грн. або зросла на 14,02%. Це зумовлено зменшенням інших доходів від операційної на 513 тис. грн. в тому числі операційні витрати зросли на 30,39%.

Фінансовий результат операційної діяльності зменшився на 100 тис. грн. Зниження цього показника є негативним для підприємства, оскільки можна сказати, що підприємство не змогло виконати свої плани. Фінансовий резуль-тат фінансової діяльності у звітному році порівняно з базовим зменшився на 166 тис. грн. або збільшився на 86,11%. Це означає, що компанія втрачає фі-

нансові ресурси і може збанкрутувати. Фінансовий результат від звичайної діяльності також у звітному році зменшився на 421 тис. грн., або на 5,22%. Причина – зменшення фінансового результату від фінансової діяльності, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та збільшення витрат. Така тенденція зміни показників не є позитивною і можна сказати, що воно не може використовувати свої фінансові ресурси і це може призвести до банкрутства цього підприємства.

Визначаються три рівні платоспроможності в залежності від платіжних засобів (оборотних коштів) підприємства для оплати своїх поточних зобов'язань:

- 1) грошова - характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності;
- 2) розрахункова - характеризується коефіцієнтом швидкої ліквідності;
- 3) майнова (потенційна) - характеризується коефіцієнтом загальної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найсерйознішим критерієм платоспроможності підприємства. Він показує, яка частина поточних зобов'язань і резервів може бути оплачена активами з абсолютною ліквідністю: грошима і поточними фінансовими вкладеннями. Нормативне значення цього показника $\geq 0,2$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, яка частина поточних зобов'язань і резервів може бути оплачена не тільки грошовими коштами, але й очікуваними доходами від відвантаженої продукції. Важливо, що ймовірність результатів розрахунку залежить від якості поточної дебіторської заборгованості (термінів виникнення, фінансового стану дебіторів тощо). Тому при аналізі платоспроможності підприємства за допомогою даного коефіцієнта необхідно звертати увагу не тільки на чисельне значення, а й на якість поточної дебіторської заборгованості. Нормативне значення цього показника $\geq 0,7$.

Коефіцієнт загальної ліквідності є найбільш комплексним показником

оцінки ліквідності та платоспроможності, який визначається відношенням загальної суми оборотних активів до суми поточних зобов'язань та забезпечення. Цей показник відображає прогнозовану платіжну спроможність підприємства на відносно віддалену перспективу - період, що дорівнює середньому періоду одного кругообігу оборотних активів, своєчасність розрахунків з дебіторами, реалізацію готової продукції і продукції, а також резерви, при необхідності. Мінімальне нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності ≥ 1 .

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «СК СЕК» наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники платоспроможності ТОВ «СК СЕК»

Показники	Формула за даними форми № 1	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Теоретично-гранична величина
1.Грошова платоспроможність	$1160+1165/1695$	$6013.4/3256.5=1,84$	$528.3/1979.1=0,26$	$\geq 0,2$
2.Розрахункова платоспроможність	сума із 1125 по 11901/ 1695	$7578,2/3256.5=2,33$	$1319,5/1979.1=0,66$	$\geq 0,7$
3.Ліквідна платоспроможність	$1195 /1695$	$27083.2/3256.5=8,31$	$28957.7/1979.1=14,63$	≥ 1

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити наступні висновки, що платоспроможність у аналізованому періоді знизилася на 1,58, але продовжувалася відповідно до теоретичного граничного значення. У аналізованому періоді коефіцієнт строкової ліквідності знизився на 1,67. На це вплинуло значне збільшення запасів. Цей коефіцієнт трохи нижчий за теоретичне граничне значення, і це вказує на те, що невелику частину зобов'язань можна погасити за рахунок очікуваних доходів від відвантаженої продукції. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 6,32. Тож можна сказати за 1 грн. поточні зобов'я-

зання становлять близько 15 грн. Оборотні активи. Цей коефіцієнт відповідає теоретичному максимальному значенню, він позитивний, оскільки оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. Отже, можна вважати підприємство ліквідним і платоспроможним.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «СК СЕК»

Показники	Формула	2022 р.		Теоретично-гранична величина
		На початок року	На кінець року	
1. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	$\frac{\text{Ф. 1 (ряд. 380)}}{\text{ф. 1 (ряд. 420 + ряд. 480 + ряд. 620 + ряд. 630)}}$	$42375.9/3256.5=13,01$	$43608.8/1979.1=22,03$	>1
2. Коефіцієнт маневреності власних засобів	$\frac{\text{Ф. 1 (ряд. 380 - ряд. 080)}}{\text{ф. 1 ряд 380}}$	$(42375.9-18549.2)/42375.9=0,56$	$(43608.8-16630.2)/43608.8=0,61$	$0,4-0,6$
3. Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Ф. 1 (ряд. 380)}}{\text{ряд. 640}}$	$42375.9/45632.4=0,93$	$43608.8/45587.9=0,95$	$>0,5$
4. Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Ф. 1 (ряд. 640)}}{\text{ряд. 380}}$	$45632.4/42375.9=1,07$	$45587.9/43608.8=1,04$	<2

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна відзначити, що співвідношення власних та позикових коштів за аналізований період зросло з 9,02 до 22,03 і відповідає теоретичній межі >1 . Тобто підприємство може сплатити зібрані кошти за власний рахунок, що є позитивним фактором для підприємства.

За аналізований період коефіцієнт левериджу капіталу збільшився на 0,05. Збільшення цього показника позитивно характеризує зміни у фінансовому становищі підприємства, оскільки свідчить про збільшення можливості ві-

льно маневрувати своїми коштами. Значення цього коефіцієнта відповідає теоретичному максимальному значенню, яке є позитивним для підприємства, оскільки коефіцієнт впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,02, на це вплинуло збільшення капіталу. Цей коефіцієнт знаходиться на граничному значенні, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

У аналізованому періоді коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,03. Цей показник знаходиться в межах норми, оскільки цей коефіцієнт перевищує 1, то можна зробити висновок, що власники не повністю фінансують своє підприємство.

2.3. Аналіз економічної діяльності ТОВ «СК СЕК»

В умовах ринкової економіки стійкість позиції даного підприємства в конкурентному середовищі залежить від стійкості його фінансового становища, що досягається підвищенням ефективності виробництва на основі раціонального використання всіх видів ресурсів для зниження витрат.

У той же час аналіз економічної діяльності дає можливість виробити певну стратегію і тактику розвитку організації, а також розкрити наявні резерви збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) і збільшення прибутку [13]. Структура та склад оборотних коштів підприємства ТОВ «СК СЕК» проаналізований у табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 демонструють, що загальний розмір капіталу ТОВ «СК СЕК» збільшився на 1232,9 тис. грн., що відбулося за рахунок збільшення резервного капіталу. Сума поточних зобов'язань зменшилася на 1277,4 тис. грн. Причиною такого зменшення є зменшення суми короткострокових кредитів банків до бюджету на 282 тис. грн. та кредити на товари на 2283,1 тис. грн.

Склад та структура оборотних коштів ТОВ «СК СЕК»

Оборотні засоби	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Теоретично-гранична Величина
	Сума, тис.грн	Питома вага,%	Сума, тис.грн	Питома вага,%	
Виробничі запаси:	19505	72,06	27638.2	95,44	72%
Поточні біологічні Активи	0	0	0	0	
Готова продукція	1774.4	6,55	3603.3	12,40	
Дебіторська заборгованість за т.р.л	1517.9	5,60	705.8	2,43	21%
Дебіторська заборгованість зарозрахунками:					
за бюджетом	0	0	0	0	
Інша поточна дебіторська Заборгованість	39.9	0,14	79.6	0,27	
Поточні фінансові Інвестиції	0	0	0	0	7%
Грошові кошти та їх Еквіваленти	6013.4	22,20	528.3	1,82	
Оборотні активи Всього	27083.2	100	28957.7	100	

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

Загальна сума залишку зменшилась на 44,5 тис. грн. Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити, що за період оборотні кошти зросли на 1874,5 тис. грн. На це зростання вплинуло зростання виробничих площ на 23,38%. Обсяг випуску готової продукції за аналізований період збільшився на 1858 тис. грн. або 5,85 відсотка.

Значно зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 812,1 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 39,7 тис. грн. На це зростання вплинуло збільшення заборгованості перед відповідальними особами. Збільшення дебіторської заборгованості не є позитивним, оскільки свідчить про виведення коштів з бізнесу. Грошові кошти та їх еквіва-

ленти за аналізований період зменшилися на 5485,1 тис. грн.

Аналізуючи структуру оборотних коштів ТОВ «СК СЕК», можна відзначити, що найбільшу питому вагу мали 95,44% виробничі ресурси, а їх структура за аналізований період зросла на 23,38%. За цей період дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилася на 3,17% до 2,43%, а інші статті не зазнали суттєвих змін і мали незначну питому вагу в структурі оборотних коштів. Отже, можна зробити висновок про приріст оборотних коштів протягом аналізованого періоду за рахунок перерахування коштів у запаси продукції. Це зростання позитивно впливає і на фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «СК СЕК»

Найменування показника	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення %
Матеріальні витрати	15800	13689	2111	115,42
Витрати на оплату праці	6856	4539	2317	151,05
Витрати на соц. заходи	1402	920	482	152,39
Амортизація	2433	1884	549	129,14
Інші операційні витрати	9070	6166	2904	147,10
Разом операційних витрат	35561	27198	8363	130,75

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

З розрахунків структура операційних витрат у табл. 2.5 можна дійти наступного висновку щодо збільшення чистого доходу на 1634 тис. грн. або на 4,3%, а збільшення операційних витрат на 8363 тис. грн. або 30,75% зросло за рахунок таких статей витрат: матеріальні витрати на 2111 тис. грн. або 15,42%, витрати на оплату праці на 2317 тис. грн. або 51,05%, що означає, що компанія

мотивує своїх працівників, відповідно підвищуючи заробітну плату та витрати на соціальне забезпечення. заходи також зросли на 482 тис. грн. або 52,39%, знос 549000 грн. або 29,14%, інші операційні витрати 2 904 тис. грн. або збільшився на 47,10%. Можна дійти наступного висновку, що в результаті суми трансакційних витрат на 1 грн. обсяг реалізованої продукції є позитивним показником і означає, що підприємство скорочує свої витрати на реалізацію продукції і, відповідно, збільшує прибуток.

Для характеристики забезпеченості підприємства основними засобами розглянемо такі показники:

- фондомісткість - показник, що характеризує рівень вартості основних фондів на одиницю собівартості сукупного продукту;
- фондоозбросеність - показник, що характеризує рівень забезпеченості виробничого персоналу підприємства основними виробничими фондами [14];
- Коефіцієнт реальної вартості основних фондів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих фондів (за вирахуванням суми їх зносу та морального зносу) до вартості майна підприємства. Цей коефіцієнт має бути не менше 0,5.

Стан майна визначається нормою амортизації, яка характеризує частку вартості основних фондів, списану на витрати виробництва минулих періодів. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів. До показників, що визначають ефективність використання трудових ресурсів, належать фондоддача основних фондів - показник, що відображає обсяг загальної (товарної) продукції у вартісному вираженні одиниці (1 грн.) середньорічної вартості основних фондів. займаються виробництвом цієї продукції[13]. Розрахунок цих показників наведено в таблиці 2.6.

Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	На Початок року	На Кінець року
Фондомісткість	$\Phi_K/B_{\text{п}}$	0,576	0,584
Фондоозброєність	$\Phi_K/Ч$	14,19	16,36
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні п/п	Φ_3/M	0,62	0,79
Коефіцієнт зносу ОЗ	$З_о/\Phi_K$	0,18	0,23
Фондовіддача	$B_{\text{п}}/\Phi_K$	1,635	1,675

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати (Форми 2)

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що ТОВ «СК СЕК» забезпечене основними засобами, крім того, зростає фондоозброєність. Порівняно з початком 2022 року показник фондоозброєності також зріс. Це позитивна тенденція. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства, показав позитивну динаміку зростання.

Коефіцієнт зносу основних засобів знаходиться на мінімальному рівні, тому що його нормативне значення $< 0,5$ і підприємство є новоствореним.

Фондовіддача поступово зростає, що свідчить про ефективність використання основних фондів і є позитивним моментом для підприємства.

Основним етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінка забезпеченості трудовими ресурсами та руху робочої сили підприємства та його виробничих підрозділів.

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства працівниками, адміністративно-управлінський персонал, спеціалісти (рівень освіти, кваліфікація, професійні кадри), рух робочої сили підприємства[15].

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед них можна відзначити молодь, жінок та інші групи, представлені в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Категорії працівників ТОВ «СК СЕК» станом на 2023 рік

Категорії працівників	Кількість	%, від середньоспискової чисельності працівників
Всього працівників	25	100%
з них:		
Молодь у віці до 35 років	18	72%
Працівники, які оформили пенсію	4	16%
Працівники, які досягли пенсійного віку	3	12%
Дипломовані фахівці	16	100%
з них:		
- з повною вищою освітою	9	59%
- з базовою вищою освітою	7	41%

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом порівняння чисельності працівників за звітний період. При аналізі досліджується склад працівників за окремими категоріями та групами як в абсолютних, так і у відносних показниках. Структуру середньооблікової чисельності працівників ТОВ «СК СЕК» подано у табл.2.8.

Дані табл. 2.8 працівників вказують на те, що вони мають найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників організації. Питома вага загальної чисельності протягом року зростає. Також слід зазначити, що питома вага керівників не змінюється. Загалом, відхилення в структурі ТОВ «СК СЕК» відносно незначне.

Структура середньооблікової чисельності працівників ТОВ «СК СЕК»

Категорії персоналу	На початок 2022 року		На кінець 2022 року		Відносна зміна, %
	Кількість	%	Кількість	%	
Всього	23	100	25	100	+8,6
у тому числі основний вид діяльності	21	91	23	92	+9,5
з них	1	5	1	5	0
- Керівники					
- Фахівці	2	10	3	13	+1,5
- Технічних службовців	4	20	4	18	0
- Робочі	12	56	13	57	+8
не основна діяльність	2	8	2	8	0

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо співвідношення прийнятих і звільнених працівників до звільнених. Дані щодо плинності кадрів ТОВ «СК СЕК» протягом 2022 р. подано у табл. 2.9.

З даних табл. 2.9 видно, що активного робітничого руху в ТОВ «СК СЕК» немає. Абсолютне відхилення є негативним по коефіцієнту прийому працівників, але це очікувано так як підприємство є новоствореним. Різких коливань динаміки плинності кадрів немає. Загальний коефіцієнт оборотності має тенденцію до зростання. Слід звернути увагу на показники кадрової стабільності, вона знаходиться на досить високому рівні. Отже, можна сказати, що на підприємстві все досить добре і все влаштовує працівників, це підтверджує показник плинності, тобто на підприємстві досить хороша кадрова політика.

Плинність кадрів ТОВ «СК СЕК» протягом 2022 року

Найменування показника	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення +/-
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	23	25	2
Кількість прийнятих працівників, чол.	23	4	-19
Кількість вибулих працівників, чол.	0	2	2
У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	0	1	1
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	0	6	6
Коефіцієнт з прийому працівників ($\frac{Ч_п}{Ч} * 100$),%	100	16	-84
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\frac{Ч_з}{Ч} * 100$),%	0	8	8
Коефіцієнт плинності кадрів ($\frac{Ч_{пл}}{Ч} * 100$),%	0	8	8
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ($\frac{K_п + K_з}{Ч}$),%	23	24	1
Коефіцієнт сталості кадрів,%	100	92	-8

Джерело: складено автором на основі розрахунків

2.4. Аналіз мотивації підприємницької діяльності у ТОВ «СК СЕК»

Джерела мотивації до підприємництва ми з'ясували на основі розробленої нами анкети та опитування керівництва та персоналу ТОВ «СК СЕК»

(Додаток Д). На рис. 2.2 наведено дані щодо найбільш значущих стимулів підприємницької діяльності.



Рис. 2.2 Стимули підприємницької діяльності

Джерело: побудовано автором на основі опитування

Основними мотивами підприємницької діяльності більшість опитаних назвали ініціативу та мотиви дій, мотиви поваги та самоповаги, мотиви самореалізації та мотиви ризику (рис. 2.3 та 2.4). Підприємці намагаються проявляти проактивність та ініціативу у своїй діяльності, будуючи власний бізнес; а також пошук поваги та самоповаги, врахування статусу діяльності підприємця шляхом реалізації певних амбіцій; самореалізація, оскільки підприємницька діяльність сприяє розвитку вмінь, знань і професійних навичок людини; Частина респондентів також назвали мотивацію ризику, яка реалізує бажання представити інноваційний продукт, ризикнути та отримати щось нове.

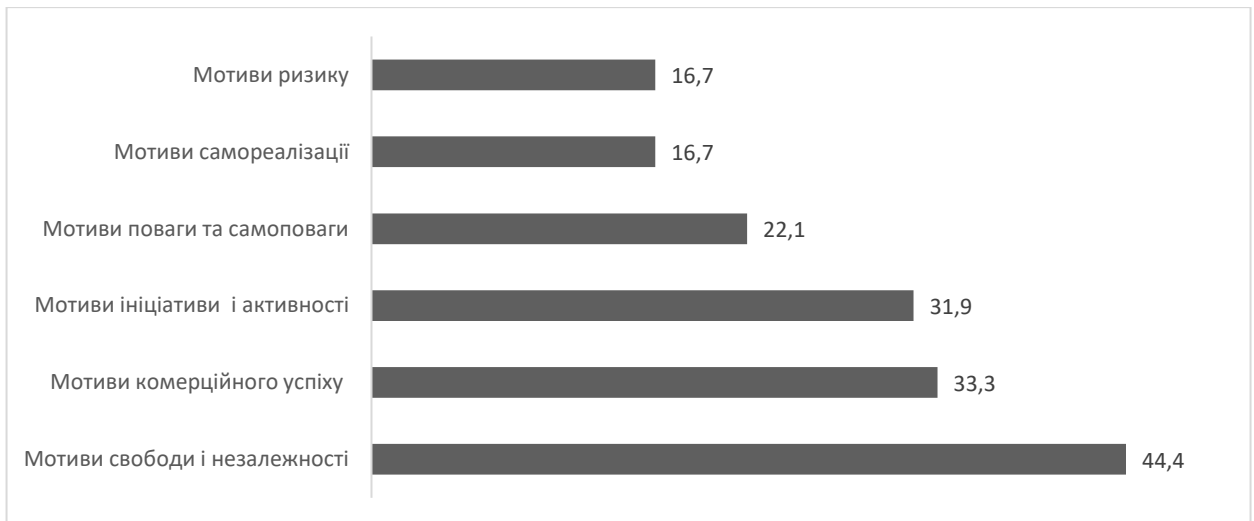


Рис. 2.3 Мотиви підприємницької діяльності на основі опитування працівників

Джерело: побудовано автором

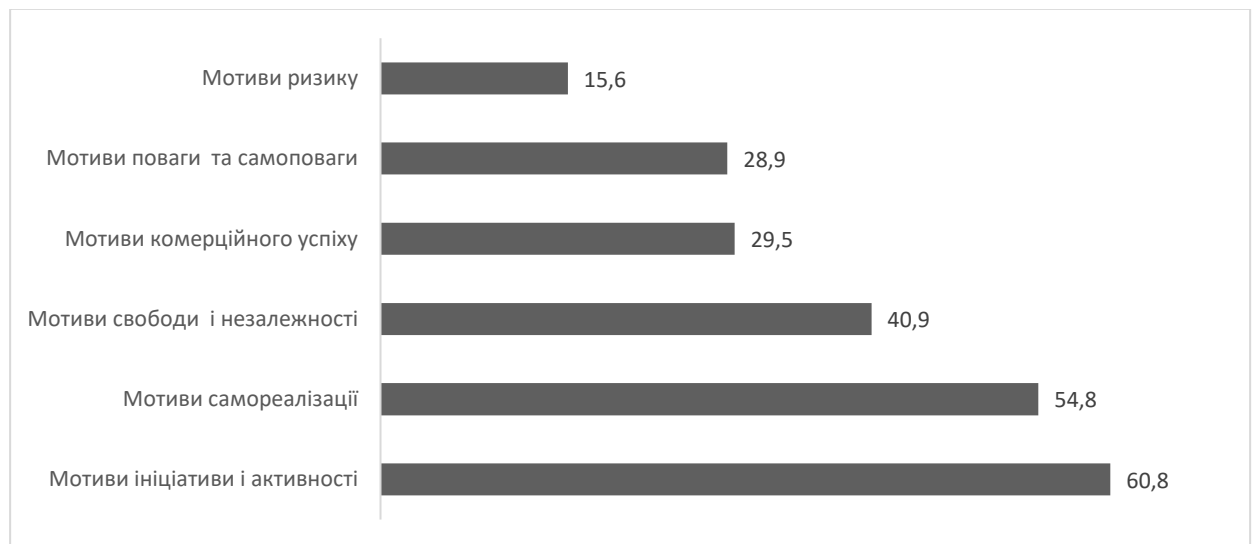


Рис. 2.4 Мотиви підприємницької діяльності на основі опитування працівників, які мають досвід у підприємстві

Джерело: побудовано автором

Аналіз виявлених опитуванням мотивів показав, що основними з них є: свобода і незалежність, самореалізація, комерційний успіх, ініціатива та активність. Мотиви поваги та самооцінки та групи ризику також представлені значною кількістю тверджень. Як видно, внутрішні мотиви стоять вище в ієрархії,

ніж зовнішні мотиви. Комерційний успіх і матеріальне благополуччя, що теж важливо, явно впливають з прагнення до свободи і незалежності [16].

Як вказано в першому розділі мотивація підприємницької діяльності має три види, одним з яких є і мотивація персоналу. Розглянемо існуючу систему мотивації персоналу ТОВ «СК СЕК».

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «СК СЕК» досить складна, оскільки складається з окремих напрямків.

Мотивація персоналу та управління нею передбачає використання наступних груп мотиваційних методів.

1. Адміністративно-організаційні:

а) регулювання трудових відносин за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій

б) використання владної мотивації (видання наказів, розпоряджень, розпоряджень) в управлінні поточною діяльністю підприємства.

2. Економічні методи:

а) матеріальне стимулювання праці працівників, це винагорода за результатами роботи, застосовуються часткові форми оплати праці для окремих категорій працівників.

3. Соціально-психологічні методи:

а) формування стандартів обслуговування, корпоративна реклама, широке використання фірмових логотипів, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом тощо.

б) стимулювання праці працівників шляхом гарантованого надання соціальних виплат (лікарняних, допомог тощо), організації організаційного відпочинку працівників та їхніх дітей.

У системі стимулювання персоналу основна увага приділяється методам матеріального стимулювання. Підприємство самостійно визначає тарифний план, систему, розміри ставок і заробітної плати, а також форми матеріального стимулювання. Основні правила оплати праці та преміювання визначаються Положенням про оплату праці працівників, затвердженим наказом директора. Усі повторно найняті працівники повинні ознайомитися з цією Політикою.

Підприємство проводить політику забезпечення стабільності системи оплати праці, що означає забезпечення гарантованого законодавством мінімального розміру оплати праці; у разі зміни нових та встановлених умов оплати праці працівники підприємства інформуються не пізніше 2 місяців.

Компанія використовує заробітну плату як найважливіший інструмент стимулювання чесної праці. За основу взято тарифну систему оплати праці. Заробітна плата працівників складається з окладу, премії та виплачується на відповідних умовах.

Тарифна частина посадового окладу формується таким чином. Посадовий оклад керівництва та спеціалістів визначається директором і відображається в штатному розписі. При виплаті заробітної плати працівникам використовується комбінована форма оплати праці: у розмірі мінімальної заробітної плати у пропорції до фактично виробленої продукції.

До заробітної плати працівників підприємства встановлюються такі доплати:

- за рахунок уніфікації професій (посад), розширення зони обслуговування, збільшення обсягу виконуваних робіт на суму, визначену контрактом між керівництвом і працівником;
- за надурочну роботу;
- на вихідні та свята.

Преміювання працівників проводиться щомісяця, метою якого є стимулювання якісного та своєчасного виконання трудових обов'язків, ініціативи та підприємливості. Головною умовою преміювання працівників є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, трудовими інструкціями та технічними регламентами, своєчасне виконання заходів з охорони навколишнього середовища, суворе дотримання санітарного режиму цехів і приміщень. .

Розглянемо випадки часткового позбавлення винагороди в таких випадках:

- невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, передбачених трудовими чи технічними інструкціями;
- дисциплінарний проступок;
- заподіяння матеріальної шкоди заводу або шкоди його діловій репутації;
- порушення технологічної дисципліни; випуск бракованої продукції;
- порушення правил техніки безпеки та охорони праці та техніки безпеки, а також правил пожежної безпеки;
- недотримання санітарного режиму.

Аналіз оплати праці та умов оплати праці показує, що розмір заробітної плати працівників підприємства залежить від результатів роботи підприємства. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівника застосовується стягнення у вигляді позбавлення винагороди або її частини.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства оптимізація організації робочих місць, створення кімнат відпочинку, організація загальновиробничих відпусток тощо.

Таким чином, мотивація управління персоналом підприємства ТОВ «СК СЕК» здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів стимулювання. В основі системи стимулювання персоналу лежить використання організаційно-технічних методів, що оптимізують побудову системи управління ефективністю праці. Соціально-психологічні методи, які застосовує ТОВ «СК СЕК», ефективно забезпечують моральне стимулювання, створюють сприятливу психологічну атмосферу в колективі та відчуття причетності до організації.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування моделі компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності

Аналіз даних, отриманих в ході дослідження, щодо чинників мотивації суб'єктів підприємницької діяльності, дає змогу зробити висновок про те, що підприємницька діяльність є специфічною сферою діяльності, успішність якої пов'язана з особистими якостями і компетенціями особи – підприємця. Специфічним є і процес мотивування підприємницької діяльності, моделі і методи якої мають враховувати не лише прагнення суб'єкта підприємницької діяльності до максимізації прибутку, але інші мотиви будь-якої людини, як-от: прагнення до самореалізації, особистого і професійного розвитку, розвиток лідерських якостей, побудова міцних стосунків в колективі тощо. Отже, побудова систем мотивування підприємницької діяльності має ґрунтуватися на моделях компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності.

Потрібно зазначити, що в жодній країні світу немає професії "підприємець", хоча підприємництво як вид діяльності існує. Головне завдання підприємця – це поєднання економічних ресурсів з метою здійснення певної діяльності.

Завдання мотивування суб'єктів підприємницької діяльності потребує формування узагальненої моделі особистісних і професійних компетенцій підприємця.

У загальному розумінні *компетенції персоналу* є комплексною характеристикою особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, навички, схильності, норми, моделі поведінки, необхідні для виконан-

ня завдань відповідно до цілей підприємства з урахуванням мотивації та особистісних особливостей.

О.В. Вартанова визначає компетенції персоналу як сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, його мотивів, цінностей та настанов, що формують моделі його професійної поведінки та зумовлюють успішність його професійної діяльності [8].

Особливості підприємницької діяльності як з інституціональної, так і з організаційної точки зору, зумовлюють певну специфіку формування та прояву компетенцій суб'єкта підприємництва. Так, компетенції суб'єкта підприємництва як окремого суб'єкта господарювання та особистості, знаходять вияв проявляються у його здатності до підприємницької діяльності, бізнесу, ділової активності. Проте компетенції персоналу підприємства – суб'єкта підприємництва, вже спрямовані на формування зовсім інших спроможностей, які відрізняються залежно від цілей розвитку персоналу й самого підприємства.

До структури компетенції суб'єкта підприємницької діяльності належать : особистісні якості і психофізіологічні особливості людини, знання, навички, спроможності, досвід, емоційні особливості й вольові установки, фізичні характеристики, цінності, мотиви, настанови, спроможності, я-концепція [7].

Формування компетенцій суб'єкта підприємницької діяльності здійснюється з використанням моделей компетенцій. *Модель компетенцій персоналу становить сукупність особистісних і професійних якостей (характеристик) персоналу, які дають можливість визначити найбільш значущі знання, вміння й навички, а також особливості професійної поведінки персоналу, необхідні для досягнення поставлених цілей* [5]. Модель компетенцій визначає кластери компетенцій, у яких зазначені ключові компетенції, найбільш значущі для певної сфери професійної діяльності, та моделі професійної поведінки, які відповідають рівню прояву кожної з компетенцій (поведінкові індикатори). Моделі

можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу або стандарти дій, що ведуть до досягнення певних професійних цілей, але можуть і включати основні стандарти поведінки, розроблені для повного опису ділової структури або діяльності, спрямованої на досягнення комплексу корпоративних цілей. Набір деталей, що входять в опис моделі компетенції, залежить від очікуваного практичного застосування конкретної моделі.

Загальну структуру моделі компетенцій персоналу подано на рис. 3.1. Таким чином, як видно з рис. 3.1., модель компетенцій персоналу суб'єкта підприємницької діяльності містить визначення компетенцій, які згруповані за певними ієрархічними рівнями, а також поведінкові індикатори, що дають змогу оцінити ступінь прояву конкретних компетенцій у професійній діяльності.

Дослідження компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності дає змогу виявити найбільш та найменш важливі компетенції, властиві підприємцям. Проаналізувавши одержані дані, було виявлено, що у більшості суб'єктів підприємницької діяльності не виражені чотири конкретні компетенції. Дані щодо ключових компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності (порівняно із компетенціями контрольної групи – 17000 працюючих дорослих) подано на рис. 3.2.

Дослідження показали, що найрідкіснішою компетенцією підприємців є емпатія. Підприємці створюють товари й вирішують проблеми для людей, але, згідно з нашим дослідженням, вони роблять це в надії окупити витрачені ресурси. Підприємці можуть думати про людей тільки з раціональної точки зору – вони хочуть робити товари або робити послуги, потрібні іншим. Проте у підприємців це найчастіше пов'язано з бажанням отримати винагороду за згаяний час і зусилля – а ті, у кого добре розвинена емпатія, зазвичай цього не очікують.

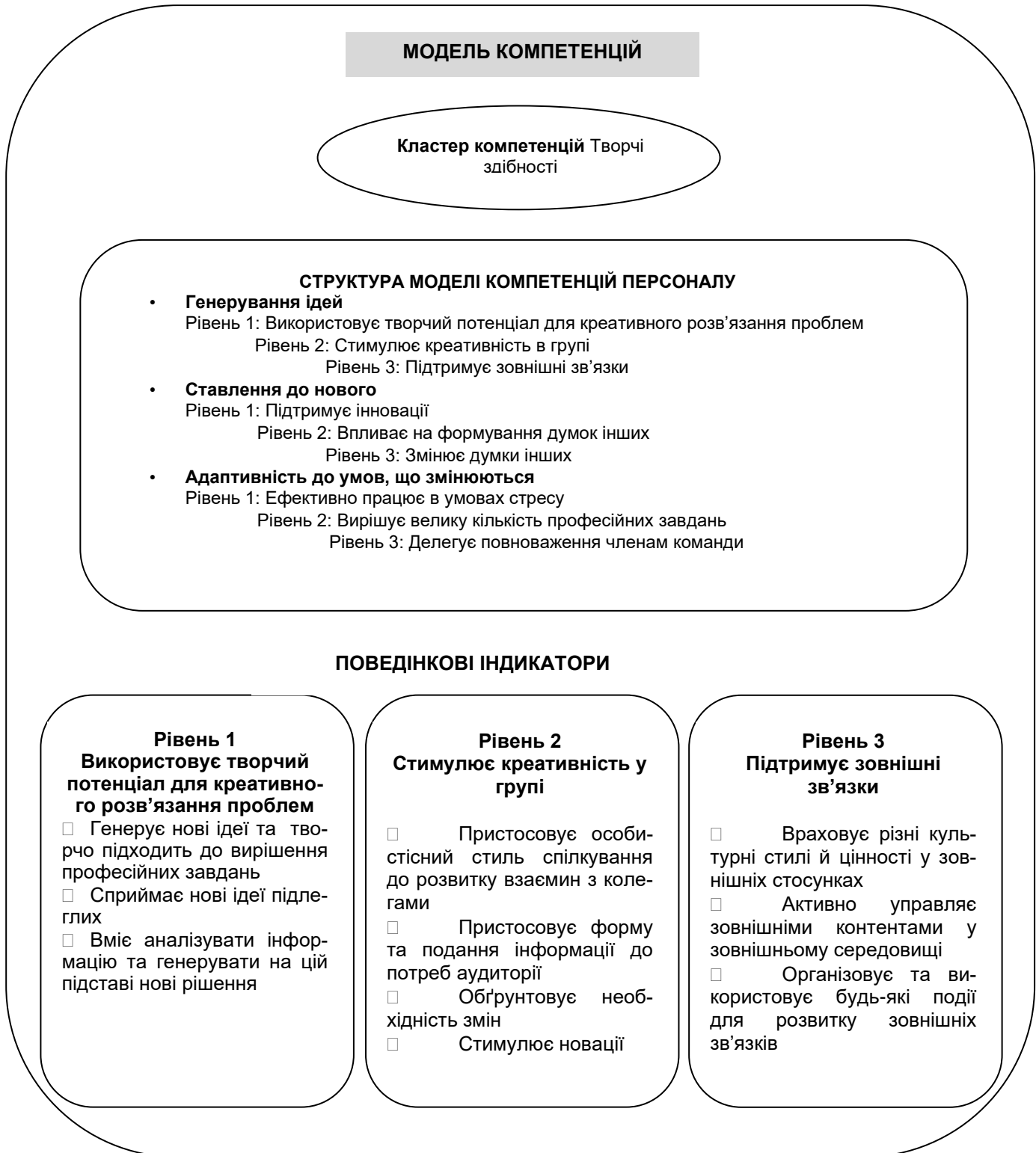


Рис. 3.1. Загальна структура моделі компетенцій персоналу суб'єкта підприємницької діяльності (фрагмент)

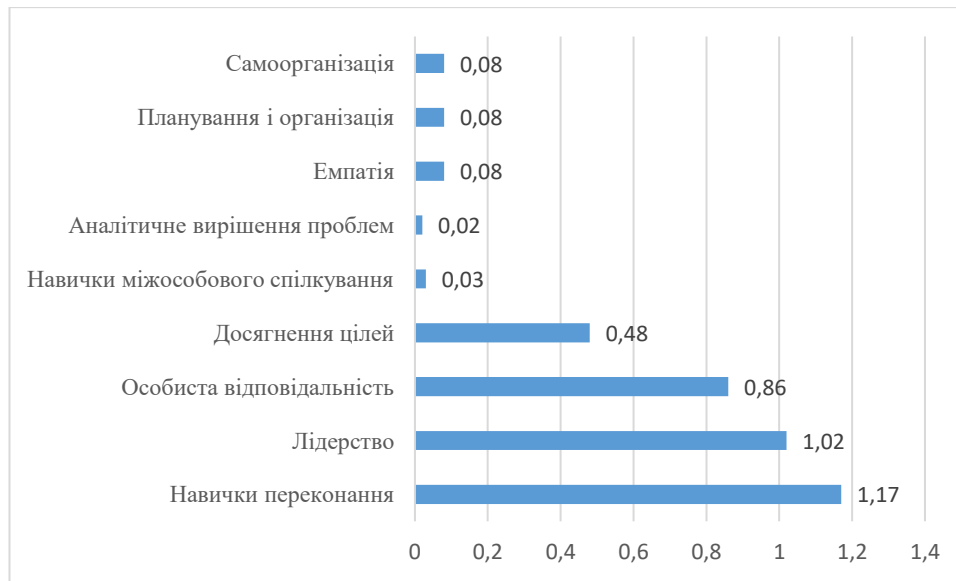


Рис. 3.2. Ключові компетенції суб'єктів підприємницької діяльності

Відмітно, що люди підприємницького складу розуму не мають навичок самоорганізації й управління своїм часом, адже необхідність вирішення щоденних завдань відволікає від досягнення цілей, значущих для підприємства й самого підприємця. Оскільки зазвичай у підприємців йде декілька проектів паралельно, у них просто немає часу вникати в деталі кожного з них. Зазвичай, їм потрібний помічник для управління повсякденними завданнями, тому для вирішення таких питань їм доводиться наймати людину, що володіє навичками самоорганізації, або делегувати їх співробітникові усередині підприємства.

З цього випливає ще одна компетенція, якої бракує підприємцям, – уміння планувати й організовувати. Аналогічно з навичками самоорганізації, якщо підприємець витрачає час на планування й організацію кожної зустрічі, у нього не залишиться часу на розв'язанні інших проблем. Варіантом вирішення цієї проблеми є наймання кваліфікованого офіс-менеджера або секретаря, який вес-

тиме календар, організовуватиме зустрічі й інші заходи, підтримуватиме порядок в офісі й триматиме керівника в курсі майбутніх подій.

Крім того, підприємцям бракує навичок вирішення аналітичних завдань. У них високий рівень утилітарної мотивації (можливі доходи, фінансові винагороди, нові продукти або ідеї), тому найчастіше вони приймають рішення швидко; вони звикли до постійної нестачі часу для ухвалення рішень, до того ж зазвичай у них немає часу збирати й аналізувати дані. Аналітичні дані підприємці сприймають як перешкоду. І це правильно, адже усі, хто говорив, що їхні ідеї не спрацюють, спиралися на цифри й логіку. Наприклад, Мартін Лютер Кінг-молодший говорив: "У мене є мрія ". Він не говорив: "У мене є план і стратегія". У підприємців є загальне бачення проекту, але їм потрібні помічники, щоб розробити реалістичну стратегію і втілити її в життя [30].

Для формування моделі компетенції суб'єктів підприємництва, у тому числі із урахуванням факторів мотивації, сформовано перелік компетенцій суб'єктів підприємництва (табл. 3.1). З метою визначення ключових компетенцій суб'єктів підприємництва проведено опитування, за результатами якого визначено 30 ключових компетенцій, які дозволяють скласти "компетентнісний портрет" або профіль суб'єкта підприємницької діяльності.

Групування компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності за ключовими ознаками компетенцій

Ознака	Компетенції
Знання, навички, вміння, спроможності	1. Уміння давати виважені оцінки 2. Уміння знаходити нестандартні рішення 3. Уміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності 4. Уміння виробляти нові комерційні ідеї 5. Уміння оцінювати перспективність нових ідей 6. Уміння оцінювати перспективність нових ідей 7. Знання, необхідні для створення нової справи 8. Уміння оцінювати зовнішню ситуацію 9. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори 10. Чітке розуміння змісту підприємництва 11. Вміння відокремлювати факти від чуток
Мотиви і цінності	12. Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі 13. Уміння отримувати належне 14. Емпатія
Поведінка, управлінські рішення і практичні дії	15. Управління конфліктами 16. Орієнтація на результат 17. Здатність до навчання 18. Орієнтація на клієнта 19. Гнучкість 20. Креативність 21. Управління ризиками 22. Стресовитривалість 23. Відкритість 24. Впевненість у собі 25. Організованість
Кваліфікація	26. Наявність середньої освіти 27. Наявність вищої освіти як такої 28. Наявність вищої освіти за спеціальністю економіка, менеджмент, фінанси тощо 29. Наявність додаткової / другої вищої освіти 30. Наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня

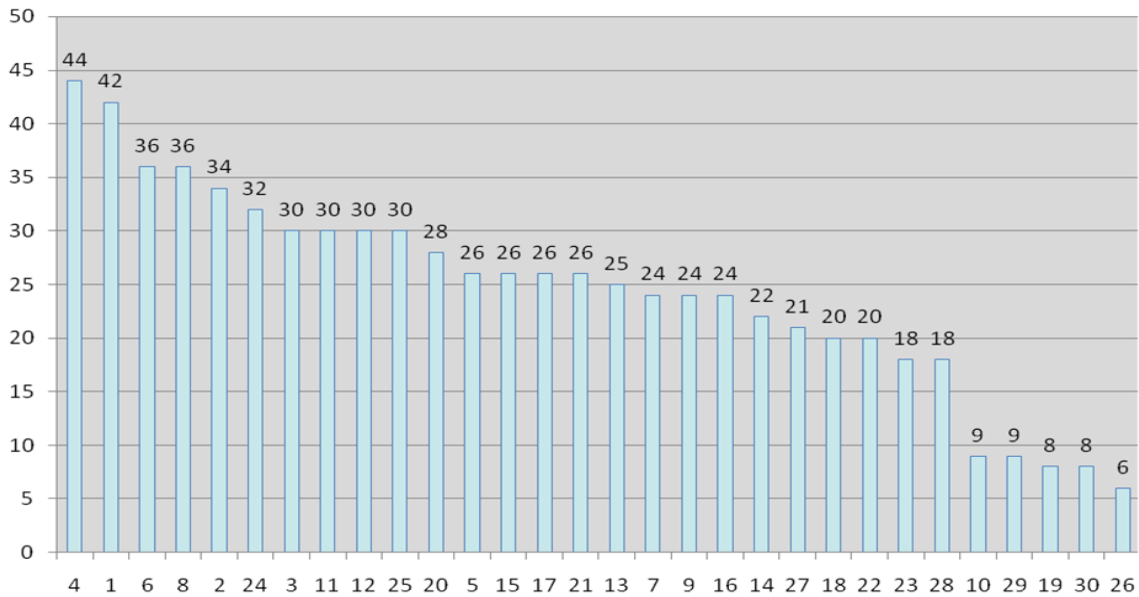


Рис. 3.3. Оцінювання підприємницьких компетенцій персоналу
ТОВ «СК СЕК», %

- | | |
|---|---|
| 1. Чітке розуміння змісту підприємництва | 16. Здатність до навчання |
| 2. Відокремлення фактів від чуток | 17. Орієнтація на клієнта |
| 3. Уміння давати виважені оцінки | 18. Гнучкість |
| 4. Уміння знаходити нестандартні рішення | 19. Емпатія |
| 5. Уміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності | 20. Креативність |
| 6. Уміння виробляти нові комерційні ідеї | 21. Управління ризиками |
| 7. Уміння оцінювати перспективність нових ідей | 22. Стресовитривалість |
| 8. Знання, необхідні для створення нової справи | 23. Відкритість |
| 9. Уміння оцінювати зовнішню ситуацію | 24. Впевненість у собі |
| 10. Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі | 25. Організованість |
| 11. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори | 26. Наявність середньої освіти |
| 12. Уміння отримувати належне | 27. Наявність вищої освіти як такої |
| 13. Комунікативність | 28. Наявність вищої освіти за спеціальністю економіка, менеджмент, фінанси тощо |
| 14. Управління конфліктами | 29. Наявність додаткової / другої вищої освіти |
| 15. Орієнтація на результат | 30. Наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня |

За результатами проведеного опитування виявилось, що до ключових компетенцій суб'єктів підприємництва можна віднести 4, 1, 6, 8, 2, 24, 3, 11, 12, 25 компетенції, а саме: вміння знаходити нестандартні рішення (44%), чітке розуміння змісту підприємництва (42%), вміння виробляти нові комерційні ідеї

(36%), знання, необхідні для створення нової справи (36%), відокремлення фактів від чуток (34%), впевненість у собі (24%), уміння давати виважені оцінки (30%), уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори (30%), уміння отримувати належне (30%), організованість (30%). Разом із тим, респонденти визнали відносно неважливими такі компетенції суб'єктів підприємництва, як 10, 29, 19, 30, 26, а саме: уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі (9%), наявність додаткової / другої вищої освіти (9%), емпатія (8%), наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня (8%), наявність середньої освіти (6%).

Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дає можливість зробити висновок, що, на думку респондентів, найменш важливими компетенціями суб'єктів підприємництва є морально-етичні компетенції, пов'язані із здатністю оцінювати події з точки зору моралі та етики, зокрема, емпатія, також респонденти вважають несуттєвою наявність у підприємців певного кваліфікаційного рівня. Зокрема, наявність середньої освіти вважають необхідним 6% респондентів, додаткової або другої вищої освіти – 9%; додаткового ступеня магістра або наукового ступеня – 6%. Ключові компетенції суб'єктів підприємництва подано на рис. 3.4.

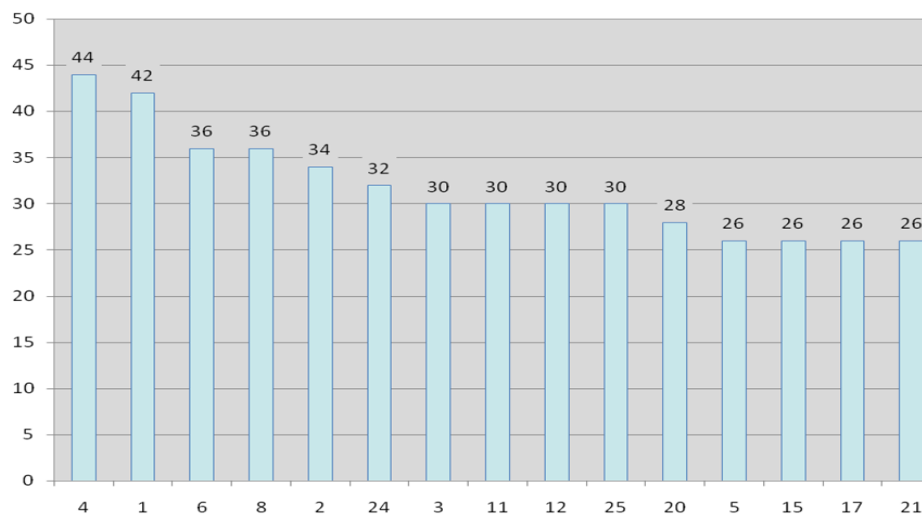


Рис. 3.4. Ключові компетенції персоналу суб'єктів підприємництва

Визначення ключових компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності дало змогу сформувати модель ключових компетенцій суб'єктів підприємництва, в якій кожній з ключових компетенцій відповідають поведінкові індикатори компетенцій, які дають змогу оцінити компетенції за п'ятибальною шкалою та зробити висновок про ступінь прояву тієї або іншої компетенції. Модель ключових компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Модель ключових компетенцій персоналу суб'єктів підприємницької діяльності

Ключові компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
1. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори	Вміння вести ділові переговори, знання етики ділових переговорів, знання особливостей менталітету іноземних партнерів	1. Вміння вести ділові переговори 2. Знання етики ділових переговорів 3. Знання особливостей менталітету іноземних партнерів 4. Спроможність укладати вигідні угоди 5. Вміння наполягати на своєму рішенні
2. Уміння отримувати належне	Вміння приймати обґрунтовані рішення та переконувати партнерів у власній правоті, вміння підтримувати належну комунікацію з партнерами та персоналом	1. Можливість визначити й розпізнавати інформацію, необхідну для прийняття рішень 2. Уміння ставити реальні цілі, здатність до планування своїх дій 3. Демонстрація цілеспрямованої поведінки, твердість у дотриманні етапів виконання роботи 4. Здатність підтримувати ефективну комунікацію із партнерами та персоналом 5. Вміння переконувати партнерів у власній правоті
3. Організованість	Відповідальність, надійність, здатність викликати довіру до себе	1. Спроможність чіткого дотримання етапів роботи 2. Відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків 3. Чесність і прямота в стосунках з іншими людьми 4. Уміння брати відповідальність за свої помилки 5. Навички ефективного тайм-менеджменту

Ключові компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
4. Знання, необхідні для створення нової справи	Професійні знання, навички, досвід, аналітичні спроможності, здатність до управління знаннями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний рівень освіти, наявність освіти за спеціальністю 2. Здатність до навчання, вміння одержувати нові знання 3. Вміння працювати з інформацією, вміння одержувати та ефективно використовувати інформацію 4. Спроможність аналізувати попередній досвід, робити відповідні висновки 5. Аналітичні спроможності: вміння приймати виважені рішення на підставі наявної інформації, а також власних відчуттів, слабких сигналів
5. Відокремлення фактів від чуток	Здатність до роботи з інформацією, аналітичні спроможності, уміння контролювати процес передавання інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння працювати з інформацією, вміння одержувати та ефективно використовувати інформацію 2. Надає інформацію про етапи виконання роботи та зміни у планах діяльності 3. Підтримує процес внутрішніх комунікацій 4. Використовує всю різноманітність каналів і засобів для передавання службових повідомлень (службові записки, інформаційні листи, засідання, електронну пошту)
6. Впевненість у собі	Упевненість у собі: віра у свої ідеї й можливість успіху; готовність зайняти незалежну позицію в протистоянні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Упевненість у власній здатності до досягнення цілей 2. Уміння подати себе як професіонала 3. Готовність підтримати інших осіб 4. Уміння відчувати свої сили під час вирішення нових, нестандартних завдань 5. Здатність підтримувати команду, надихати інших
7. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори	Вміння вести ділові переговори, знання етики ділових переговорів, знання особливостей менталітету іноземних партнерів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння вести ділові переговори 2. Знання етики ділових переговорів 3. Знання особливостей менталітету іноземних партнерів 4. Спроможність укладати вигідні угоди 5. Вміння наполягати на своєму рішенні
8. Уміння отримувати належне	Вміння приймати обґрунтовані рішення та переконувати партнерів у власній правоті, вміння підтримувати належну комунікацію з партнерами та персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість визначити й розпізнавати інформацію, необхідну для прийняття рішень 2. Уміння ставити реальні цілі, здатність до планування своїх дій 3. Демонстрація цілеспрямованої поведінки, твердість у дотриманні етапів виконання роботи 4. Здатність підтримувати ефективну комунікацію із партнерами та персоналом

Ключові компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
		5. Вміння переконувати партнерів у власній правоті
9. Організованість	Відповідальність, надійність, здатність викликати довіру до себе	6. Спроможність чіткого дотримання етапів роботи 7. Відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків 8. Чесність і прямота в стосунках з іншими людьми 9. Уміння брати відповідальність за свої помилки 10. Навички ефективного тайм-менеджменту

Отже, удосконалення мотивування суб'єктів підприємницької діяльності та розробка відповідних систем мотивації мають враховувати ключові сфери компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності, які знаходять відображення у моделях компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності, які містять ключові сфери компетенцій та поведінкові індикатори їхнього прояву.

3.2. Формування моделей мотивації суб'єктів підприємницької діяльності на основі розвитку професійних спроможностей

Визначені моделі компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності дають змогу виявити ключові компетенції суб'єктів підприємницької діяльності, розвиток яких посилюють професійний профіль таких суб'єктів на основі формування систем мотивації. Найважливішою з таких компетенцій є професійні спроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

Акцент щодо розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємницької діяльності пояснюється декількома причинами:

– професійні спроможності суб'єктів підприємництва та їх недостатній розвиток зумовлюють багато організаційних проблем (обмежений особистісний і

кар'єрний розвиток, відсутність програм навчання, стажування, підвищення кваліфікації та можливостей самоактуалізації через соціальні взаємодії в колективі, що призводить до демотивації та звільнень, та загалом порушує стійкість персоналу;

– моделі спроможностей використовуються, коли є необхідність керувати персоналом, використовуючи стандарти поведінки, а не лише зосереджуватися на результатах, наприклад, KPI, MBO, BSC;

–розвивати слід не лише професійні знання, а ще й особистісні якості (soft skills) суб'єктів підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на успішність суб'єктів підприємництва.

Постійні зміни бізнес-середовища визначають нові вимоги до формування професійних спроможностей і компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності, персоналу, які належать до сфери когнітивної (пізнавальної) діяльності людини та відображають одну з основних тенденцій сучасності – розвиток когнітивної економіки. Трансформація ключових спроможностей суб'єктів підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища подано у табл. 3.3.

За результатами аналізу табл. 3.3 можна спостерігати, що за останні 20 років суттєво змістилися акценти у вимогах до професійних спроможностей суб'єктів підприємництва. На першому місці знаходяться спроможності, пов'язанні з управлінням і розв'язанням проблем (останнім часом складність цих проблем збільшується, оскільки що на першому місці в рейтингах знаходяться спроможності до розв'язання комплексних проблем). Якщо раніше (у 90-ті роки) головними способами розв'язання проблем були, з огляду на перелік спроможностей, організованість, заповзятливість, адаптація, подолання та співробітництво, то в даний час акценти зміщуються в бік когнітивної складової: когнітивні спроможності, креативність, гнучкість мислення, емоційний інтелект і узгоджені дії з іншими людьми.

Отже, формування та розвиток ключових спроможностей суб'єктів підприємництва забезпечує підприємству серйозні конкурентні переваги, пов'язані індивідуальних підходом до особистості, виявленням ключових знань, умінь і здібностей співробітника і їх використанням у формуванні та розвитку персоналу. Це має зумовлювати те, що спроможності кожного співробітника будуть використовуватися саме в тій сфері, де він може діяти найбільш ефективно і принести максимальний результат.

Таблиця 3.3

Трансформація спроможностей суб'єктів підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища (складено автором за даними [37, 14])

№ п/п	1999 р.	2015 р	2020 р
1	Управління та прийняття рішень	Розв'язання комплексних проблем	Розв'язання комплексних проблем
2	Підтримка та співробітництво	Узгоджені дії із іншими людьми	Критичне мислення
3	Самопрезентація та взаємодія	Управління людьми	Креативність
4	Аналітичні та інтерпретаційні спроможності	Критичне мислення	Управління людьми
5	Організованість та старанність	Ведення перемовин	Узгоджені дії із іншими людьми
6	Адаптація та подолання	Контроль якості	Емоційний інтелект
7	Підприємливість та самопрезентація	Орієнтація на надання послуг	Експертне оцінювання й прийняття рішень
8		Експертне оцінювання й прийняття рішень	Орієнтація на надання послуг
9		Активне слухання	Ведення перемовин
10		Креативність	Гнучкість мислення

Відповідно до цих положень, удосконалення систем мотивації суб'єктів підприємництва на засадах розвитку професійних спроможностей передбачає:

- формування та впровадження заходів з розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва, таких як здатність до навчання, творчий підхід до розв'язання проблем, аналітичні здібності, когнітивні здібності, можливість роботи з великими обсягами інформації, орієнтацію на перспективу;

- створення сприятливих умов для розвитку таких спроможностей, які визначають здатність і бажання суб'єктів підприємництва до професійного розвитку через формування його індивідуальних цілей. Однією з таких цілей є безперервне навчання, що забезпечує персоналу розвиток спроможностей, а підприємству – конкурентні переваги.

У цьому контексті професійний розвиток суб'єктів підприємництва можна розглядати як процес систематичного вдосконалення професійних спроможностей суб'єктів підприємництва, під якими розуміється сукупність знань, навичок, досвіду, ціннісних настанов, мотивів, та відповідних поведінкових шаблонів, які формують моделі професійної поведінки співробітника та визначають його успішність в професійній сфері.

Розвиток професійних спроможностей суб'єктів підприємництва може здійснюватися в системах:

- професійне навчання;
- управління кар'єрним розвитком;
- організаційний розвиток.

Професійне навчання є діяльністю, спрямованою на підтримку та розвиток спроможностей співробітників, необхідних їм для успішного виконання професійних обов'язків. Навчання на підґрунті розвитку спроможностей спрямовано на оволодіння професійно важливими знаннями та навичками, уміннями та досвідом з метою формування успішних поведінкових шаблонів, необ-

хідних для розв'язання проблем у робочих ситуаціях [9]. Можливості використання моделей професійних спроможностей у системах мотивації подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Можливості використання моделей спроможностей
у системах мотивації суб'єктів підприємництва

Напрями розвитку	Можливість використання моделей спроможностей	HR-практики
Корпоративне навчання	Цілі організаційного розвитку. Цілі розвитку персоналу. Попередня оцінка персоналу на основі компетенцій. Адаптація персоналу. Виявлення потреби в навчанні. Вибір персоналу для навчання (на підставі оцінювання спроможностей). Формування напрямів і контенту корпоративного навчання на підставі спроможностей. Визначення видів навчання. Оцінювання результатів навчання (на підставі моделей спроможностей)	Планування чисельності персоналу та фонду оплати праці Система адаптації персоналу . Система прийняття рішень щодо закінчення випробувального терміну нового співробітника. Розробка кваліфікаційних-них вимог до ключових посад на підґрунті моделей спроможностей персоналу (спроможностей, поведінкові шаблони, ціннісні установки)
Управління кар'єрним зростанням	Оцінка персоналу на основі моделей спроможностей Виявлення особистісного потенціалу співробітників на підставі спроможностей. Відбір персоналу (за спроможностями) Розстановка персоналу відповідно до здатності досягати організаційних цілей (моделі спроможностей)	Система забезпечення персоналу. Система відбору персоналу. Система преміювання персоналу.

Напрями розвитку персоналу	Можливість використання моделей спроможностей	HR-практики
Організаційний розвиток	Визначення організаційних цілей розвитку персоналу Цілі розвитку персоналу Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (<i>на підґрунті моделей спроможностей.</i>) Забезпечення стійкості персоналу	Система відбору персоналу.

Процедуру мотивації суб'єктів підприємництва на основі розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Процедуру мотивації суб'єктів підприємництва на основі розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва

Професійні спроможності суб'єктів підприємництва розглядаються не стільки як здатність до оволодіння певною предметною або практичною сферою, набуття досвіду, скільки як агрегована сукупність окремих спроможностей, здатних сформувати (коригувати) моделі професійної поведінки суб'єктів підприємництва.

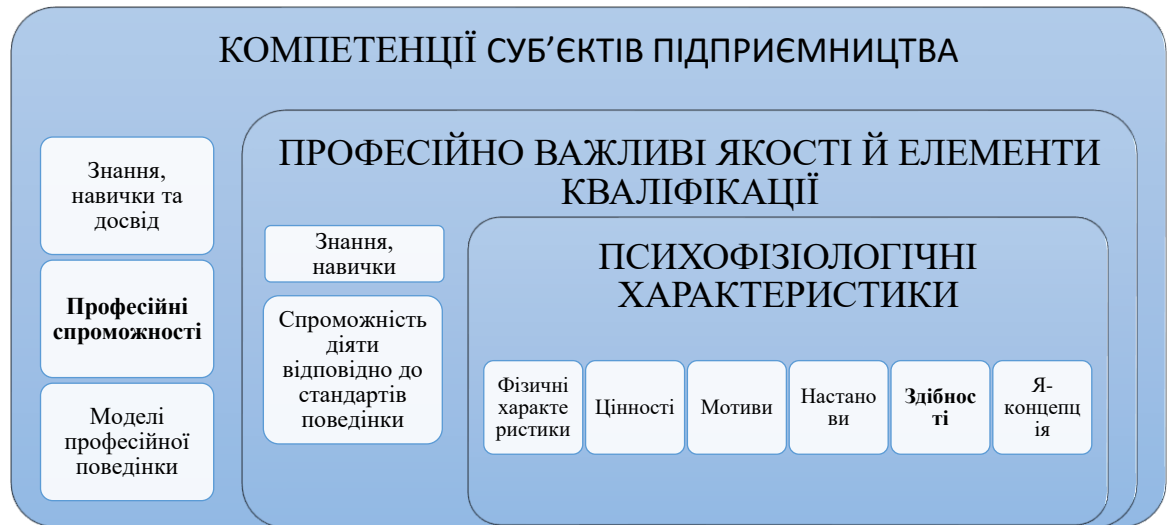


Рис. 3.6. Місце професійних спроможностей суб'єктів підприємництва у структурі моделі компетенцій

Для формалізації процесу формування та розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва запропонована ієрархічна модель спроможностей (рис. 3.6).

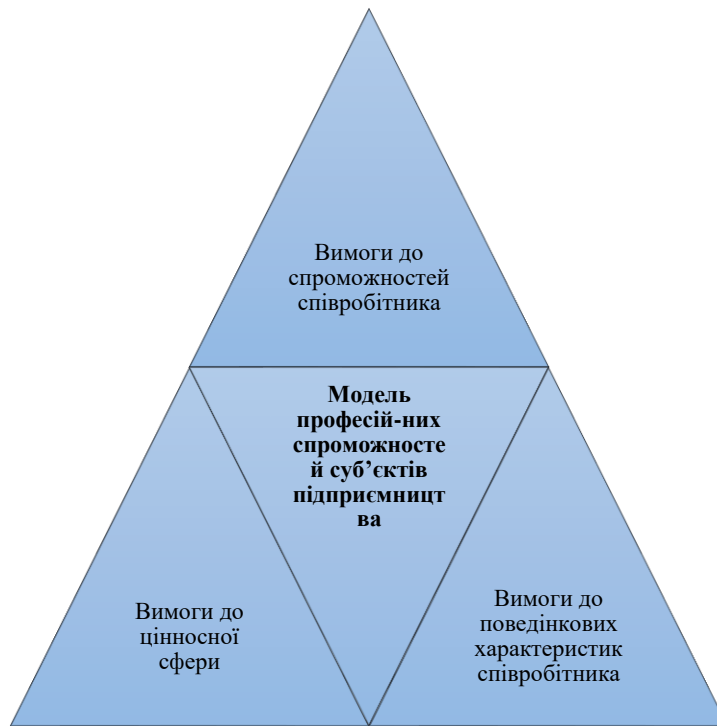


Рис. 3.6. Ієрархічна модель спроможностей суб'єктів підприємництва

Згідно з переліком компетенцій майбутнього (таб. 3.2.), вимоги до поведінкових характеристик суб'єктів підприємництва можна відобразити у восьми поведінкових характеристиках:

- добре організоване робоче місце;
- аналіз даних;
- орієнтація на клієнта;
- взаємодія з іншими людьми;
- різноплановість завдань;
- схильність до змін;
- наполегливість;
- прагнення бути попереду.

Приклад графічного відображення оцінювання поведінкових характеристик суб'єктів підприємництва на рис. 3.7.



Рис. 3.10 – Приклад графічного відображення оцінювання поведінкових характеристик суб'єктів підприємництва

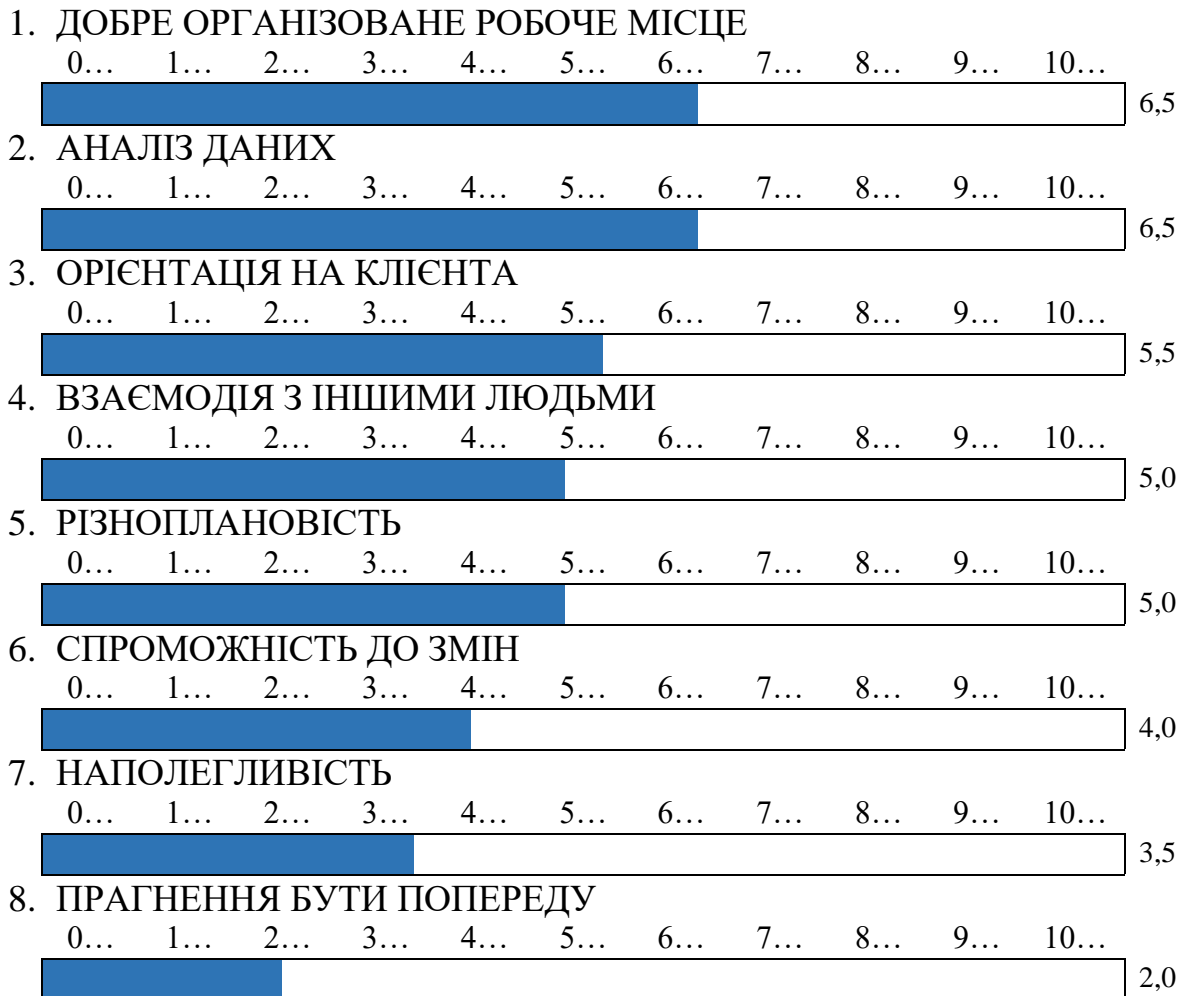
Ієрархію вимог до поведінкових характеристик суб'єктів підприємництва подано на рис. 3.7.

Дієвість систем мотивації та працездатність запропонованих моделей розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва залежить від таких вимог:

– кожна посада має свій унікальний набір і рівень вираження спроможностей (поведінкові характеристики). Наприклад, набір і поведінкові характеристики фахівця з продажу суттєво відрізняються від аналогічних параметрів, наприклад, аудитора. Якісна модель спроможностей має описувати й оцінювати ці відмінності;

ІЄРАРХІЯ ВИМОГ ДО ПОВЕДІНКОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА (СП)

У цьому розділі подано вимоги до поведінкових характеристик СП. Шкали розміщені в порядку убутання від найбільш значущих до менш значущих для діяльності СП характеристикам поведінки.



Під час оцінювання використовуються такі референтні значення:

0 – 4,9 = не релевантні для СП ;

5,0 – 7,4 = другорядні;

7,5 – 9,9 = значущі для СП;

10 = надзвичайно значущі для СП.

Рис. 3.7. Ієрархія вимог до поведінкових характеристик СП
(запропоновано автором)

– кількість спроможностей суб'єктів підприємництва, рівень їх деталізації в моделі мають бути реалістичними та надавати можливість оцінити спроможності суб'єктів підприємництва та визначити напрями їх розвитку;

– моделі спроможностей повинні мати надійні інструменти оцінювання, які забезпечують високий рівень надійності та валідності результатів, короткий час збирання інформації, технологічність і швидкість її обробки, можливість віддаленого використання та невелику вартість;

– у разі виникнення нових посад або зміни профілів наявних посад нову галузь завдань можна швидко вбудувати в наявну модель спроможностей без зміни всієї системи.

Загалом систем мотивації та працездатність запропонованих моделей розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва дозволяє досягти цілей організаційного розвитку, забезпечити високі стандарти розвитку людських ресурсів, забезпечувати конкурентні умови їх розвитку саме завдяки використанню знань, талантів і спроможностей суб'єктів підприємництва.

ВИСНОВКИ

Мотивація підприємницької діяльності є складним явищем, яке впливає як на внутрішній потенціал бізнесу, так і на різних контрагентів і бізнес-середовище в цілому. Показано, що основними елементами мотивації підприємницької діяльності є: самомотивація підприємця (будь-яка діяльність не буде ефективною без внутрішньої мотивації людини), мотивація персоналу (підприємливість є результатом залучення до діяльності). різноманітних ресурсів, включаючи підприємницьку працю, які необхідно стимулювати для досягнення мети організації) і бізнес-мотивація прямо чи опосередковано спілкуються третіх сторін.

Запропоновано систематизувати проблеми мотивації підприємницької діяльності на основі класифікації за ознаками: залежно від місця виникнення, часу виникнення, способу вирішення та складності, у подальших дослідженнях планується побудувати систему на одному рівні мотиваційна модель підприємницької діяльності, яка дозволить економічному суб'єкту виявити основні проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

Підприємницька діяльність характеризується полімотивованістю, представленістю як прямих, так і опосередкованих мотивів, заснованих на різноманітності ознак, функцій, компонентів підприємницької діяльності та загальних закономірностях мотивації складної діяльності.

Об'єктом дослідження є ТОВ «СК СЕК». З розрахунків динаміки фінансових результатів у ТОВ «СК СЕК» можна зробити висновок, що чистий прибуток у звітному році порівняно з базовим роком збільшився на 1634 тис. грн. або на 4,3%, таке збільшення зумовлено збільшенням обсягів виробництва на підприємстві. Що стосується валового прибутку, то він у звітному році порівняно з базовим збільшився на 1705 тис. грн. або зросла на 14,02%. Це зумовле-

но зменшенням інших доходів від операційної на 513 тис. грн. в тому числі операційні витрати зросли на 30,39%.

Для формування моделі компетенції суб'єктів підприємництва, у тому числі із урахуванням факторів мотивації, сформовано перелік компетенцій суб'єктів підприємництва. З метою визначення ключових компетенцій суб'єктів підприємництва проведено опитування, за результатами якого визначено 30 ключових компетенцій, які дозволяють скласти "компетентнісний портрет" або профіль суб'єкта підприємницької діяльності.

Оцінювання підприємницьких компетенцій персоналу ТОВ СР «СЕК», проведене на основі експертного опитування.

Визначено заходи системи мотивації підприємницької діяльності ТОВ СР «СЕК», які полягають у наступному:

- корпоративне навчання;
- управління кар'єрним зростанням;
- організаційний розвиток.

В роботі визначено можливості використання моделей спроможностей у системах мотивації суб'єктів підприємництва ТОВ СР «СЕК» згідно з заходами системи мотивації підприємницької діяльності.

Розроблено процедуру мотивації суб'єктів підприємництва на основі розвитку професійних спроможностей суб'єктів підприємництва, визначено місце професійних спроможностей суб'єктів підприємництва у структурі моделі компетенцій, та відображено поведінкові характеристики мотиваційного впливу на потреби суб'єктів підприємництва.

Мотивація управління персоналом ТОВ «СК СЕК» здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів стимулювання. В основі системи стимулювання персоналу лежить використання організаційно-технічних методів, що оптимізують побудову системи управління ефективністю праці. Соціально-психологічні методи, які за-

стосовує ТОВ «СК СЕК», ефективно стимулюють моральний стан, створюють сприятливу психологічну атмосферу в колективі та відчуття причетності до організації.

В якості основного методу оцінки трудової мотивації та привабливості на досліджуваному підприємстві було використано експертне опитування за показниками мотивів підприємницької діяльності. Респондентам пропонувалося при виборі місця роботи віддавати перевагу привабливим показникам.

Результати опитування свідчать, що для працівників досліджуваного підприємства переважає матеріальна зацікавленість (грошова винагорода, забезпечення відповідним обладнанням для роботи), а також додаткові блага, отримані працівником після випробувального терміну.

У системі мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві основна увага приділяється методам матеріального стимулювання. Проте в сучасних умовах високих зарплат і премій не завжди достатньо для підвищення рівня мотивації персоналу. Підвищення заробітної плати має короточасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Важливу роль у мотивації працівників відіграють стосунки роботодавця з працівниками, турбота про них, побудова особистих стосунків та створення для них комфортних умов.

За результатами опитування пропонуємо застосувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Спеціальні премії (заохочувальні виплати).
2. Додаткові дні відпустки.
3. Прийом та видача довідок.
4. Корпоративні свята.
5. Виїзні екскурсії на природу.
6. Перерозподіл робочого часу.
7. Можливість працювати без стороннього нагляду.

Незважаючи на те, що кожен працівник унікальний і має особисті потреби, керівники повинні враховувати це перед використанням того чи іншого метод мотивації.

Для аналізу заявки використовувався метод Delphi – це систематичний збір інформації про об'єкт прогнозування з розміром прибутку після виконання заходів та опитування експертів.

Таким чином, прогнозований прибуток становить 3481 тис. грн. Таким чином, запропонована система мотивації працівників ТОВ «СК СЕК» має сприяти не лише вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й у кінцевому підсумку подальшому розвитку підприємства.

З метою оптимізації організаційної структури рекомендується застосувати додаткове завдання, пов'язане з формуванням системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві. Також необхідно створити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма відділами управління персоналом і новоствореною кооперацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеенко Т. (2016). Мотивація, механізми і вікові передумови соціальної поведінки особистості в групі. *WschodnioeuropejskieCzasopismoNaukowe*. URL: http://lib.iitta.gov.ua/708773/1/EESA_p4_10-13.pdf (дата звернення 25.05.2023)
2. Бердар М. М. *Фінанси підприємств: навчальний посібник*. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: 2012. 464 с.
3. Біба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників і можливості його адаптації до умов підприємств України. URL: Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf (дата звернення 25.05.2023)
4. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія*. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.
5. Вартанова О.В., Клецова К.В., Кузьменко О.М. та ін. *Конкурентоспроможність персоналу підприємства*. Луганськ: Вид-во "Ноулідж", 2011. 176 с.
6. Вартанова О.В. Предиктори звільнення персоналу в системі забезпечення його стійкого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету*. Серія: економічні науки. 2019. № 54. С. 10-16. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1628/1/4.pdf> (дата звернення 25.05.2023)
7. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. Вип. 5(61). Київ: НАУ, 2017. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16 (дата звернення 25.05.2023)
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

9. Гончаренко К.М. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). С.151-152.
10. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с
11. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. № 4 (73). 2020. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/348/296> (дата звернення 25.05.2023)
12. Мазур І., Гура В., Солодовнікова Х. Сучасні тренди в мотивації підприємництва: міждисциплінарний підхід. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. № 5. С. 18–26.
13. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ, 2020. №44, 252-257.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом та мотивацією. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
15. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 4, 59-65. 79
16. Квасницька Р.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. Львів: 2013. 631с.
17. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2016. 556 с.
18. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. та ін. Підприємництво : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
19. Скрипаченко Т.В. Мета та способи її досягнення як елемент підприємницької діяльності. Київ: Міленіум, 2006. Ч. 17. С. 93-96

20. Періг І., Кулешова І. Особливості мотивації підприємницької діяльності та чинники її розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 73-80. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21pimcjr.pdf> (дата звернення 25.05.2023)
21. Олексенк Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018.
22. ТОВ «СК СЕК». Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/44455040> (дата звернення 25.05.2023)
23. Сердюк О. А. Психологічні чинники ефективної підприємницької діяльності особистості. Науковий Вісник Херсонського державного університету, вип. 2. 2022. URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1269/1224> (дата звернення 25.05.2023)
24. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. №1 (56). 187-192.
25. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.
26. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць, 2019. Вип. 15, 146-154
27. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
28. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

29. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

30. Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. 13(2). Retrieved, from Cornell University, ILR School site:<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/830> (дата звернення 25.05.2023)

31. Maslow, A.H. (1970). Motivation and personality. New York: Harper & Row. 369 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортимент продукції ТОВ «СК СЕК»




Прайс-лист найбільш популярних систем охоронної сигналізації ТОВ «СК СЕК»

Фотозображення	Категорія	Найменування	Ціна, грн.
	Охоронна сигналізація	Аjax Hub 2 Plus Інтелектуальна централь системи безпеки з підтримкою датчиків з фотофіксацією (протокол Wings)	10 899
	Охоронна сигналізація	Аjax MotionCam Датчик руху з фотокамерою для підтвердження тривоги. Працює з Ajax Hub 2/ Ajax Hub 2 Plus.	3 969
	Охоронна сигналізація	Аjax MotionProtect Curtain «штора» Бездротовий ПЧ-датчик руху типу «штора» з 2 PIR-сенсорами.	2 069
	Охоронна сигналізація	Аjax DoorProtect Датчик відчинення/зачинення вікон та дверей.	1 149

Прайс-лист найбільш популярних систем відеоспостереження

Фотозображення	Категорія	Найменування	Ціна, грн
	Відеокамери внутрішні	ATIS AI-143BT Автономна Wi-Fi IP-відеокамера. Роздільна здатність: 1920x1080.	2 898
	Відеокамери внутрішні	IMOU Dome Lite 4MP 4 МП IP відеокамера з Wi-Fi модулем; Матриця: 1/3" CMOS.	3 936
	Відеокамери зовнішні	IMOU IPC-L26P 2МП Wi-Fi відеокамера з активним оповіщенням - 2 прожектори і сирена 110 дБ.	7 585
	Відеокамери зовнішні	DS-2CV1021G0-IDW1(D) Робота з клієнтським ПЗ: Wi-Fi - iVMS-4200, дрiт - Hik-Connect,	2 842

Прайс-лист найбільш популярних генераторів компанії ТОВ «СК СЕК»

Фотозображення	Категорія	Найменування	Ціна, грн.
	Генератор BISON	Тип двигуна: бензиновий генератор, одноциліндровий, 4-х тактний, повітряного охолодження. Максимальна потужність: 3,0 квт. Номінальна напруга: 230В.	8 190
	Генератор Palmera	Тип двигуна: бензиновий генератор, одноциліндровий, 4-х тактний, повітряного охолодження. Номінальна потужність струму (постійна): 2.5 кВт.	21 000
	Генератор GEN POWER	Тип двигуна: бензиновий генератор, одноциліндровий, 4-х тактний, повітряного охолодження. Номінальна потужність струму (постійна): 7.2 кВт. Об'єм паливного бака: 27 л.	61 446
	Генератор TMG Power	Номінальна потужність 6 кВт, максимальна потужність 6.5 кВт. Тип двигуна: 4-х тактний Система запуску: Електростартер. Об'єм паливного бака: 16 л. Об'єм мастила: 1.6 л.	110 003

Додаток Б
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
Баланс на 31.12.2022р.
Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	1433.5
Основні засоби:	1010	18549.2	16630.2
- первісна вартість	1011	35445,5	37107.3
- знос	1012	(16896.3)	(20477.1)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18549.2	16630.2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	19505	27638.2
- у тому числі готова продукція	1103	1774.4	3603.3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1517.9	705.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39.9	79.6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6013.4	528.3
Витрати майбутніх періодів	1170	7	5.8
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	27083.2	28957.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	45632.4	45587.9

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1223.3	1223.3
Додатковий капітал	1410	19136.3	19136.3

Резервний капітал	1415	2800.2	3182.1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	42375.9	43608.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615	2288.8	5.7
розрахунками з бюджетом	1620	723.4	440.9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
- зі страхування	1625		
- з оплати праці	1630	124.4	122.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	119.9	1410.1
Усього за розділом III	1695	3256.5	1979.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	45632.4	45587.9

Додаток В
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022
рік

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний пе- ріод	За аналогічний період поперед- нього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39662	38028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25797)	(25868)
Валовий: прибуток	2090	13865	12160
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	10	523
Адміністративні витрати	2130	(3377)	(2379)
Витрати на збут	2150	(93)	(89)
Інші операційні витрати	2180	(2073)	(1783)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8332	8432
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	332	469
Інші доходи	2240	3	353
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1029)	(1195)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7638	8059
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1375)	(1451)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6263	6608
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

2. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7638	8059

3. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	15800	13689
Витрати на оплату праці	2505	6856	4539
Відрахування на соціальні заходи	2510	1402	920
Амортизація	2515	2433	1884
Інші операційні витрати	2520	9070	6166
Разом	2550	35561	27198

Додаток Г

Динаміка фінансових результатів

Найменування показника	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід(виручка від реалізації)	39662	38028	1634	104,3
Собівартістьреалізованої Продукції	(25797)	(25868)	71	99,73
Валовий Прибуток	13865	12160	1705	114,02
Інші доходиопераційної Діяльності	10	523	-513	1,91
Витрати операційної діяльності	(5543)	(4251)	-1292	130,39
Фінансовий результат від операційної діяльності	8332	8432	-100	98,91
Інші доходи	3	353	-350	0,85
Витрати фінансової діяльності	(1029)	(1195)	166	86,11
Фінансові Витрати	(0)	(0)	(0)	(0)
Фінансовий результат відфінансової Діяльності	(1029)	(1195)	166	86,11
Інші витрати	(0)	(0)	(0)	(0)
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	7638	8059	-421	94,78
Фінансові результати від звичайної діяльності	6263	6608	-345	94,78

Додаток Д

Анкета „Мотиви підприємництва”

Оцініть, будь ласка, в якій мірі кожен з наведених нижче факторів міг вплинути б на Ваше рішення стати підприємцем, і зробіть відмітку у відповідній клітинці таблиці.

№ з/п	Фактори	1	2	3	4	5
1	Бажання бути вільним у виборі напрямків і методів роботи					
2	Прагнення досягти поваги та визнання в очах „ближнього” та „дальнього” оточення					
3	Бажання реалізувати свої здібності, знання, вміння, розкрити свій творчий потенціал					
4	Бажання досягти багатства заради свободи та незалежності					
5	Бажання активно проявляти себе і покращувати своє життя					
6	Бажання вийти з кризової ситуації втрати попередньої роботи					
7	Бажання не залежати від керівників, самому планувати свій час і розподіляти прибуток					
8	Бажання принести користь суспільству					
9	Бажання забезпечити захищений матеріальний стан для себе і своїх близьких					
10	Бажання ризикнути і отримати бажаний результат					
11	Бажання бути господарем своєї справи, самому розвивати її і бачити конкретні та відчутні результати своєї праці					
12	Бажання мати цікаву роботу, пов’язану із спілкуванням з приємними і цікавими мені людьми					
13	Бажання реалізувати нову ідею, представити на ринку новий або модифікований вид продукції або послуг					
14	Бажання мати роботу і відсутність роботи за фахом					
15	Бажання розв’язувати в роботі різноманітні і цікаві завдання					
16	Бажання створити справу яка стане прибутковою і розвивати її					
17	Бажання брати участь в конкурентній боротьбі і перемагати					
18	Бажання знайти внутрішній комфорт і самоповагу					