

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи
ЕТЗ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Аліна ОГІЄНКО
(підпис)

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« » 20 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Огієнко Аліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу в організації»
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року №2101-5/3358
2. Строк подання студентом роботи «б» грудня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути систему мотивації праці в організації та її основні характеристики; дослідити методологію, засади та інструменти заохочення працівників підприємства; ознайомитися з підходами до визначення ефективності мотиваційної стратегії; провести аналіз матеріальної мотивації працівників підприємства; оцінити систему нематеріальної мотивації персоналу підприємства; дослідити вплив мотиваційної системи на результати діяльності підприємства; запропонувати стратегії вдосконалення системи заохочення персоналу підприємства; здійснити оптимізацію підходів до матеріального стимулювання працівників; розглянути напрямки удосконалення нематеріальної мотивації працівників.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «21» травня 2024 року

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Аліна ОГІЄНКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Система мотивації праці в організації та її основні характеристики	7
1.2. Методологія, засади та інструменти заохочення працівників підприємства.....	11
1.3. Підходи до визначення ефективності мотиваційної стратегії	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ» У 2022-2024 РР.....	21
2.1. Аналіз матеріальної мотивації працівників підприємства	21
2.2 Система нематеріальної мотивації персоналу підприємства	25
2.3. Вплив мотиваційної системи на результати діяльності підприємства	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ».....	36
3.1. Стратегії вдосконалення системи заохочення персоналу підприємства..	36
3.2. Оптимізація підходів до матеріального стимулювання працівників.....	43
3.3. Удосконалення нематеріальної мотивації працівників	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища ефективне використання людського капіталу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. Залучення кваліфікованих фахівців і їх мотивація до інноваційної та продуктивної праці вимагають розробки комплексної системи мотивації, яка враховує потреби персоналу, їх уподобання та цілі. Водночас, у багатьох українських підприємствах використовуються застарілі методи мотивації, які не здатні забезпечити необхідний рівень залученості працівників у процес досягнення стратегічних цілей організації.

Актуальність теми полягає у необхідності вдосконалення системи мотивації персоналу для підвищення ефективності праці, забезпечення зацікавленості співробітників у результатах своєї діяльності та розвитку підприємства. Як свідчить аналіз наукових праць, проблема мотивації персоналу є предметом дослідження багатьох вчених, таких як Ф. Герцберг, Річард Л. Дафт, М. Мескон, О. Бугуцкіс, А. Чун, В. Травін та інших. Проте, питання впровадження сучасних методів мотивації праці та оцінки їх ефективності залишаються недостатньо розробленими, що створює передумови для проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних засад мотивації праці та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Для досягнення мети у роботі були поставлені такі завдання:

1. розглянути систему мотивації праці в організації та її основні характеристики;
2. дослідити методологію, засади та інструменти заохочення працівників підприємства;
3. ознайомитися з підходами до визначення ефективності мотиваційної стратегії;
4. провести аналіз матеріальної мотивації працівників підприємства;

5. оцінити систему нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
6. дослідити вплив мотиваційної системи на результати діяльності підприємства;
7. запропонувати стратегії вдосконалення системи заохочення персоналу підприємства;
8. здійснити оптимізацію підходів до матеріального стимулювання працівників;
9. розглянути напрямки удосконалення нематеріальної мотивації працівників.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві. Предметом дослідження є механізми, процеси та підходи до вдосконалення мотивації праці на підприємстві.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, які враховують специфіку діяльності підприємств у сучасних умовах.

Практична значущість полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та формування сприятливого клімату в колективі.

Методи дослідження, використані у роботі, включають: аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, групування, порівняльний аналіз, системний підхід.

Таким чином, дослідження спрямоване на розв'язання актуальної проблеми вдосконалення системи мотивації праці персоналу, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств і сприяти досягненню їх стратегічних цілей.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Система мотивації праці в організації та її основні характеристики», які було включено до збірника матеріалів проведеної VII Міжнародної студентської наукової конференції «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень», 1 листопада 2024 р., м. Кривий Ріг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система мотивації праці в організації та її основні характеристики

Основним фактором, який визначає ефективність функціонування будь-якого підприємства, є комплекс виробничих ресурсів, серед яких головне місце займає людська праця. Робоча сила відіграє ключову роль у процесі створення продуктів, надання послуг та виконання робіт, оскільки саме через неї здійснюється взаємодія з матеріальними засобами виробництва. Водночас персонал виступає найважливішим ресурсом організації, і для забезпечення його продуктивності необхідна належна мотивація та система стимулювання.

Успіх кожної організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно розроблена та впроваджена система мотивації праці. Саме цей аспект впливає на конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до зовнішніх економічних викликів та загальну життєздатність на ринку. Таким чином, постійне вдосконалення мотиваційної системи стає першочерговим завданням для управлінців, оскільки від цього залежить результативність роботи кожного працівника.

Підвищення рівня мотивації персоналу ґрунтується на застосуванні найновіших наукових теорій та підходів, розроблених у сфері управління. Важливо враховувати різноманіття цих теорій, які пояснюють сутність мотивації з різних точок зору та підходів, що базуються на вивченні людської поведінки, потреб та інтересів працівників. Систематизація цих теорій є невід'ємним елементом вдосконалення мотиваційних підходів у сучасних організаціях.

Основні підходи до побудови системи мотивації праці можна умовно розділити на змістовні, процесуальні та поведінкові теорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації праці в організації та їх характеристики

	Назва теорії та представники	Сутність теорії	Переваги теорії	Недоліки теорії
Змістовні теорії мотивації	Теорія «батога і пряника» – Дж. Бентхем	Мотивує за допомогою простих стимулів: винагороди або покарання для досягнення результатів	Ефективна у простих ситуаціях, коли потрібні чіткі результати	Недостатньо ефективна для тривалих та складних проектів
	Теорія «наукового управління» – Ф. Тейлор	Винагорода прямо залежить від обсягу виконаної роботи	Сприяє чіткому контролю виробництва та оцінці результатів праці	Ігнорує моральні та психологічні фактори мотивації
	Теорія потреб – А. Маслоу	Потреби людини класифікуються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), задоволення яких є рушійною силою мотивації	Враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників	Неповна адаптація теорії до індивідуальних характеристик працівників
Процесуальні теорії	Теорія очікувань – В. Врум	Людина докладатиме зусиль лише тоді, коли вірить у можливість отримати винагороду	Застосовна для працівників із високими амбіціями та мотивацією досягнення	Потребує ретельного аналізу очікувань та їх відповідності можливостям підприємства
Поведінкові теорії мотивації	Двофакторна теорія – Ф. Герцберг	Розподіл мотивації на два фактори: гігієнічні умови (умови праці) та мотиваційні фактори (зміст роботи)	Чітке розуміння умов праці як базового елемента мотивації	Недостатньо розкриті взаємозв'язки між різними категоріями працівників та їхнім рівнем мотивації

Джерело: складено автором на основі джерел 7,17,34,32

Кожна з них має свої особливості, переваги та недоліки, проте всі вони мають одну спільну мету — підвищити продуктивність праці та ефективність організації шляхом впливу на мотиваційні чинники.

Отже, система мотивації праці є комплексом методів і підходів, які враховують індивідуальні та групові потреби працівників, їхні очікування від винагороди, а також вплив як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Успішна мотивація персоналу передбачає створення умов, що дозволяють працівникам самовиражатися, отримувати належну винагороду за свою працю, а

також брати участь у соціальній взаємодії. Головним викликом є досягнення балансу між внутрішніми та зовнішніми мотивами, забезпечення прозорої системи оцінювання результатів і справедливого розподілу винагород, що сприяє як індивідуальному, так і організаційному зростанню.

На етапі розвитку теорій мотивації дослідники спиралися на найрізноманітніші концепції – від примусових заходів, таких як загроза втрати робочого місця чи зменшення зарплати, до заохочень у вигляді премій та інших матеріальних стимулів. Еволюція теорій мотивації праці відбувалася через поступове усвідомлення важливості внутрішніх чинників мотивації, які стимулюють працівників до самовдосконалення та підвищення кваліфікації.

У межах сучасних підходів до мотивації праці все більшу увагу приділяють внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на робочий процес. Внутрішня мотивація базується на особистій зацікавленості працівника в своїй роботі, його прагненні досягати високих результатів, саморозвиватися та реалізовувати свій потенціал. З іншого боку, зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними та нематеріальними винагородами, такими як заробітна плата, соціальні гарантії або похвала від керівництва.

Зовнішні стимули, що формуються на основі адміністративних або економічних заходів, можуть мати як прямий, так і опосередкований вплив на працівника. Прямі стимули зазвичай спрямовані на контроль та регулювання поведінки через адміністративні інструменти, тоді як опосередковані – це системи матеріальних заохочень, бонусів, соціальних пакетів тощо (рис. 1.1). Важливою складовою зовнішньої мотивації також є корпоративна культура, яка формує сприятливе середовище для розвитку персоналу.

Ці елементи формують ефективну систему мотивації, яка спрямована на досягнення високих результатів роботи та підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю.

Одним з головних завдань для організацій є пошук балансу між внутрішніми та зовнішніми факторами мотивації, що дозволить створити стійку та ефективну

систему стимулювання. Від цього залежить не лише продуктивність кожного окремого працівника, а й загальний успіх організації.



Рисунок 1.1 – Основні складові мотивації праці

Джерело: складено автором на основі джерел 17,34

Для того, щоб побудувати ефективну систему мотивації праці, важливо розуміти різноманітні потреби та інтереси працівників. Вони можуть відрізнятися залежно від кваліфікації, стажу роботи, особистих переконань та життєвих пріоритетів. Сучасні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу або двофакторна теорія Герцберга, допомагають виявити ключові моменти, на які варто звертати увагу при формуванні системи стимулювання.

Загалом, мотивація – це складний процес, який об'єднує в собі економічні, соціальні та психологічні аспекти. Ефективність будь-якої системи мотивації залежить від її здатності враховувати ці аспекти та забезпечувати працівників необхідними умовами для розвитку.

У кінцевому підсумку, правильно вибудована система мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи організації, стабілізації трудового колективу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Методологія, засади та інструменти заохочення працівників підприємства

У сучасному бізнес-середовищі зростає необхідність формування ефективної системи мотивації праці в українських організаціях. Основною метою є не лише стабілізація робочих місць, але й збереження наявного персоналу. Це забезпечує економію ресурсів, адже розвиток власних кадрів часто є вигіднішим, ніж пошук і навчання нових співробітників.

Ефективна система мотивації праці ґрунтується на таких концептуальних підходах:

1. комплекс заходів для стимулювання працівників, що включає матеріальні та нематеріальні методи. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси. Нематеріальні заходи включають похвалу, можливості для професійного розвитку та визнання в колективі;
2. задоволення різноманітних потреб працівників, залежно від їхньої позиції, статусу, досвіду, віку та інших характеристик;
3. баланс між інтересами компанії та працівників: організація отримує високопродуктивний персонал, а працівники — комфортні умови праці й справедливу винагороду;
4. мотиваційні фактори: чітке розуміння того, що спонукає кожного працівника до праці (потреби, інтереси, цінності);
5. цілісність системи: мотиваційні методи повинні гармонійно доповнювати одне одного, працюючи в єдиній системі.

Ці підходи формують основу для створення моделі мотивації праці. Як показано на рис. 1.2, складові системи включають:

- управлінський вплив;

- потреби та інтереси працівників;
- стратегічні цілі організації;
- винагороду як засіб стимулювання.

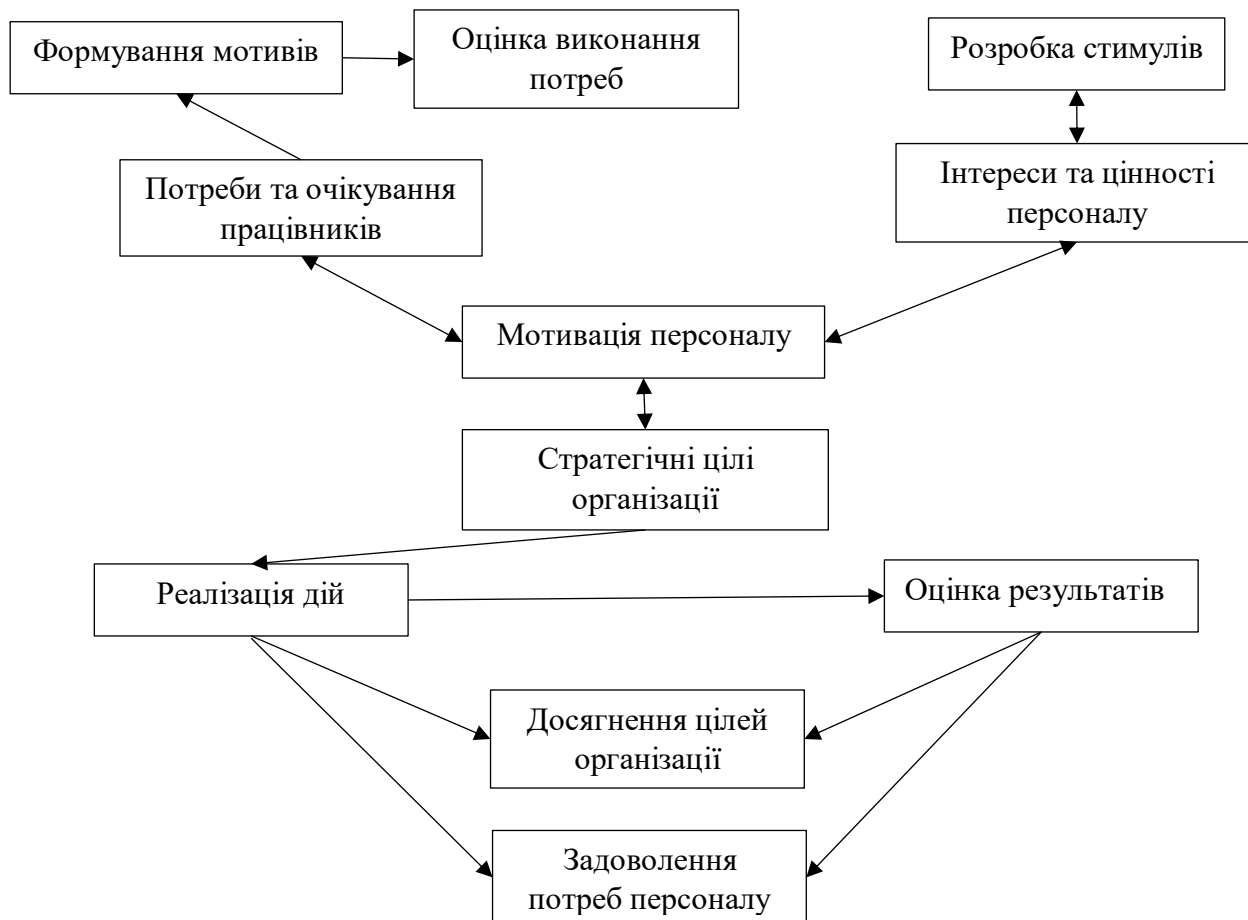


Рисунок 1.2 – Механізм формування мотиваційної поведінки працівників
Джерело: складено автором на основі джерел 9,11

Процес мотивації праці можна поділити на кілька основних етапів:

1. оцінка потреб працівників. Керівництво аналізує, що є важливим для конкретних груп персоналу. Наприклад, для молодих фахівців ключовими можуть бути кар'єрне зростання та можливість навчання, тоді як для досвідчених співробітників – стабільність і соціальні гарантії;
2. формування стимулів. Це можуть бути:
 - фінансові стимули: підвищення зарплати, бонуси, компенсаційні пакети;

– нефінансові стимули: гнучкий графік, корпоративні заходи, комфортні умови праці.

3. реалізація мотиваційних заходів. Наприклад:

– запровадження програм лояльності для персоналу;
– проведення регулярних зустрічей для обговорення досягнень і проблем.

4. оцінка результатів мотивації. Керівництво аналізує, наскільки запропоновані стимули вплинули на продуктивність працівників (рис. 1.3).

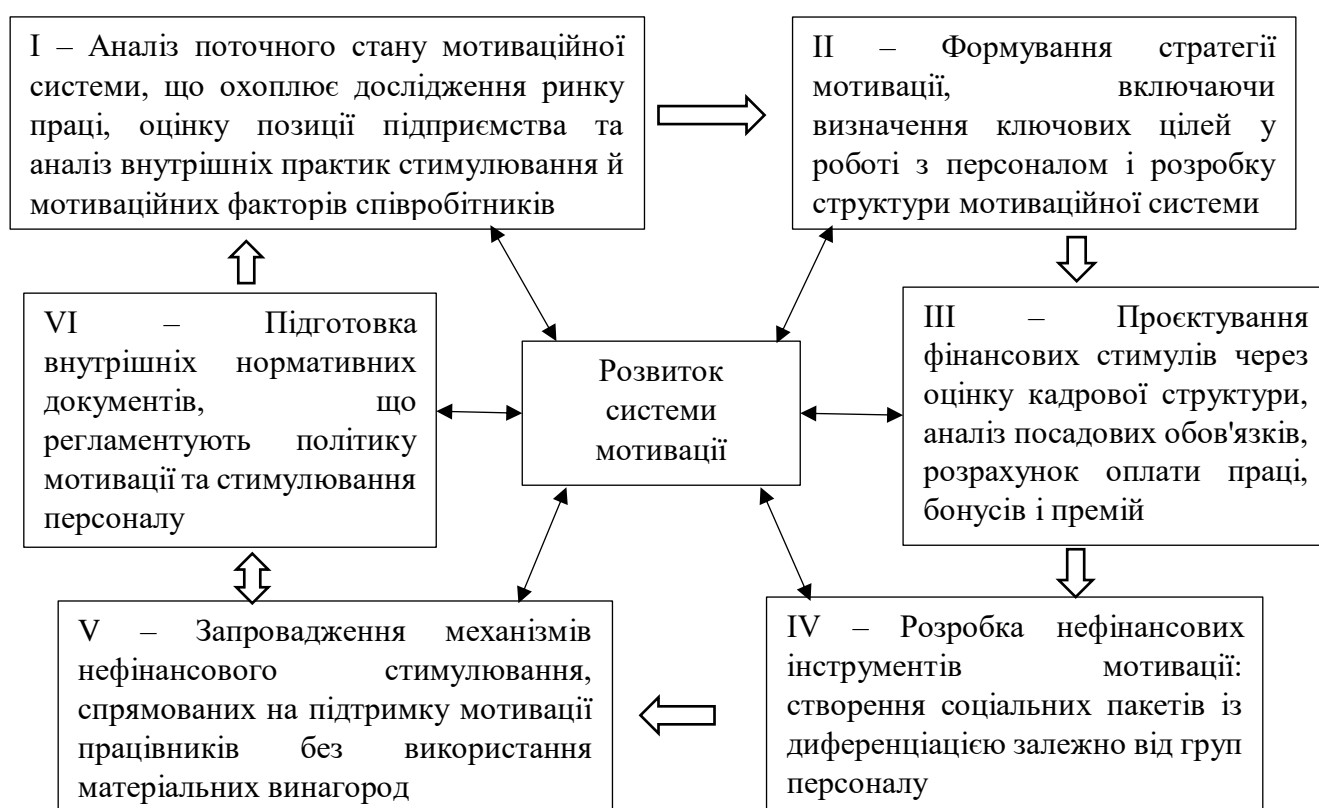


Рисунок 1.3 – Процес вдосконалення мотиваційної стратегії на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел 9,24

До ключових елементів системи мотивації належать:

- потреби: фізіологічні, соціальні, потреби у визнанні та самореалізації.
- стимули: зовнішні (зарплата, бонуси) та внутрішні (почуття задоволення від виконаної роботи).
- цінності: особисті й організаційні.

Ці елементи формують основу для досягнення балансу між індивідуальними та корпоративними цілями.

Методи стимулювання персоналу поділяються на кілька основних категорій, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Типологія стимулюючих заходів роботи працівників підприємства

Категорія методів	Орієнтація	Характеристика	Типи стимулів	Приклади заходів
Фінансові	Прямі	Зосереджені на покращенні виконання завдань та задоволенні базових потреб	Індивідуальні	Система відрядної чи погодинної оплати; комісійні виплати; гнучкі бонусні програми
			Групові	Спільний розподіл прибутків; винагороди за досягнення команди; системи преміювання на основі продуктивності
	Непрямі	Спрямовані на підтримку довготривалої лояльності працівників та стимулювання високої віддачі	Індивідуальні	Оплата освіти та тренінгів; кредитування; цільова допомога на оздоровлення
			Групові	Корпоративні пенсійні плани; оплата житла для команди; фінансування заходів для колективу
Нефінансові	Прямі	Орієнтовані на задоволення потреб у самореалізації, соціальній визнаності та повазі	Індивідуальні	Кар'єрне зростання; індивідуальні нагороди; персоналізовані привітання
			Групові	Організація святкових заходів; створення дружнього клімату в команді
	Непрямі	Забезпечення комфортних умов праці з урахуванням психологічних та фізичних потреб	Індивідуальні	Доступ до сучасного обладнання; зручні робочі місця; участь у прийнятті рішень
			Групові	Організація навчальних програм для підвищення колективної кваліфікації

Джерело: складено автором на основі джерел 9,17,21

Сучасні підходи до мотивації праці передбачають:

- використання технологій для автоматизації управлінських процесів;

- застосування індивідуальних мотиваційних програм для різних груп працівників;
- розвиток корпоративної культури та створення позитивного психологічного клімату.

Ефективна система мотивації праці є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. Її правильне впровадження дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити стабільність робочих місць і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

1.3. Підходи до визначення ефективності мотиваційної стратегії

Оскільки система мотивації праці включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, важливо розглядати ці аспекти окремо, щоб забезпечити їх максимальну ефективність. У процесі аналізу мотиваційної системи підприємства першочерговим завданням є виявлення того, наскільки її елементи, інструменти та структура відповідають стратегічним цілям організації, її поточному стану та стадії життєвого циклу.

Зв'язок між матеріальною мотивацією та стадіями життєвого циклу компанії детально представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок матеріальних стимулів із життєвим циклом організації

Етап розвитку компанії	Основна мета організації	Матеріальна мотивація працівників
Створення	Забезпечення існування	Оплата праці на середньому ринковому рівні без додаткових бонусів
Ріст	Отримання прибутків і розвиток	Зарплата на 5-10% вища за ринкову, бонуси до 30% і більше
Зрілість	Підтримка рівня доходів	Зарплата на середньому рівні ринку, часткові премії
Занепад	Збереження стабільності	Бонуси для ключових співробітників, вигідні умови оплати

Джерело: складено автором на основі джерел 17,21

Для оцінки ефективності матеріальної мотивації доцільно розглянути такі показники, як фонд оплати праці, структура цього фонду та його динаміка. Основні аспекти аналізу включають:

1. Дослідження змін фонду оплати праці за різні часові періоди. Це дозволяє виявити тенденції та проаналізувати, наскільки зростання або зменшення витрат на оплату праці корелює з продуктивністю персоналу.
2. Оцінку структури фонду оплати праці, включаючи співвідношення базової заробітної плати, премій та інших виплат.
3. Вивчення середньої заробітної плати на підприємстві, що дозволяє порівняти рівень оплати праці з ринковими показниками та очікуваннями працівників.

Нематеріальна мотивація, своєю чергою, потребує аналізу методів, які застосовуються в організації, оцінки їх переваг і недоліків, а також ступеня мотиваційного впливу на персонал. У таблиці 1.4 подано основні показники, які можна використати для оцінки системи матеріальної мотивації.

Таблиця 1.4 – Показники результативності матеріальної мотивації працівників

Показник	Формула	Розшифрування формули	Опис формули
1	2	3	4
Абсолютний і відносний ріст фонду	$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_2 - \text{ФОП}_1;$ $P\text{ФОП} = \frac{\Delta \text{ФОП}}{\text{ФОП}_1} * 100\%,$	де, ФОП_1 , ФОП_2 – фонд оплати праці на початок і кінець періоду $\Delta \text{ФОП}$ – зміна фонду	Відображає зміни у фонді оплати праці за абсолютними та відносними величинами
Вага складових фонду оплати праці	$B\% = \frac{C\text{Ф}}{\text{ФОП}} * 100\%,$	де, СФ – окрема складова фонду (основна зарплата, премії тощо) ФОП – загальний фонд оплати праці	Показує частку кожної складової у загальній структурі фонду оплати праці
Середньомісячна зарплата	$S_{\text{сер}} = \frac{\text{ФОП}}{N},$	де, $S_{\text{сер}}$ – середня зарплата N – середньооблікова чисельність працівників	Визначає середній рівень заробітної плати одного працівника за місяць

1	2	3	4
Конкуренто-спроможність зарплати	$C = \frac{S_{\text{під}}}{S_{\text{рин}}} * 100\%$,	де, $S_{\text{під}}$ – середня зарплата на підприємстві $S_{\text{рин}}$ – середня зарплата на ринку (галузь, регіон тощо)	Порівнює зарплату на підприємстві із середньоринковими значеннями, визначаючи її конкурентоспроможність
Диференціація зарплат	$D = \frac{S_{\text{max}}}{S_{\text{min}}}$,	де, S_{max} – максимальна зарплата на підприємстві S_{min} – мінімальна зарплата	Відображає ступінь розриву між найвищою і найнижчою заробітною платою у компанії
Коефіцієнт Джині	$G = 1 - 2 * \sum_{i=1}^n (x_i * c_{\text{ит}} y_i) + \sum_{i=1}^n (x_i * y_i)$,	де, G – коефіцієнт Джині; x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу; $c_{\text{ит}} y_i$ – кумулятивна частка заробітної плати; y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі; n – кількість груп працівників	вимірює рівень нерівності у розподілі зарплат серед працівників

Джерело: складено автором на основі джерел 5,11,19

Аналізуючи ці методи, важливо також врахувати їх відповідність стратегії компанії, її цілям та стадії розвитку. Наприклад, у таблиці 1.5 наведено залежність методів нематеріального стимулювання від етапів життєвого циклу організації.

Таблиця 1.5 – Система нематеріальної мотивації в контексті життєвого циклу організації

Етап розвитку компанії	Ціль організації	Методи нематеріального стимулювання
Створення	Пошук стабільності	Можливості навчання, професійного росту, визнання успіхів
Ріст	Розширення	Кар'єрне зростання, участь у проєктах, корпоративні заходи
Зрілість	Підтримка позицій	Програми менторства, нагородження за досягнення
Занепад	Утримання персоналу	Гнучкий графік, відзначення видатних працівників

Джерело: складено автором на основі джерел 11,19

Під час оцінки мотиваційної системи слід враховувати ефективність її застосування. Це можна визначити за допомогою показників, представлених у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки продуктивності системи мотивації персоналу

Показник	Формула	Розшифрування формули	Опис формули
Зарплатомісткість	$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП (РП)}}$	де, ЗМ – зарплатомісткість продукції; ФОП – фонд оплати праці; ВП (РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції	відображає частку витрат на оплату праці у загальному обсязі валової продукції
Продуктивність праці	$\text{ПП} = \frac{Q}{\bar{Ч}}$	де, ПП – продуктивність праці; Q – обсяг виготовленої продукції; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу	показує обсяг продукції, виробленої одним працівником
Коефіцієнт випередження	$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}}$	де, $K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці; $I_{\text{ПП}}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{ЗП}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати	визначає баланс між темпами зростання продуктивності праці та середньої зарплати
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{\bar{Ч}}$	де, $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників	визначає частку працівників, які залишили організацію у певний період
Коефіцієнт використання часу	$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{фак}}}{\Phi_{\text{max}}}$	де, $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу; $\Phi_{\text{фак}}$ – фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік; Φ_{max} – максимально можливий фонд робочого часу	відображає ефективність використання робочого часу співробітниками
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{\text{тд}} = \frac{П_{\text{тд}}}{\bar{Ч}}$	де, $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $П_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників	визначає рівень дотримання трудової дисципліни у колективі

Джерело: складено автором на основі джерел 5,11,19

Одним із ключових критеріїв успішності є рівень задоволеності працівників. Для цього широко застосовуються соціологічні методи дослідження, серед яких найпопулярнішим є анкетування.

Анкетування дозволяє отримати якісні й кількісні дані, що відображають думки працівників щодо поточної системи мотивації, рівня їхньої задоволеності, а також очікування та потреб, які можуть стати основою для вдосконалення системи. У разі великої кількості співробітників використовується вибірковий метод, що знижує трудомісткість дослідження, але забезпечує репрезентативність отриманих даних.

Для розробки ефективної системи мотивації необхідно оцінити її сильні та слабкі сторони. Цей процес включає аналіз внутрішніх нормативних документів, що регулюють мотивацію, оцінку відповідності системи цілям організації, а також детальний розгляд таких аспектів:

- аналіз фонду оплати праці, зокрема виявлення проблем у його розподілі;
- вивчення середньої зарплати, що дозволяє визначити конкурентоспроможність оплати;
- оцінка рівня диференціації заробітної плати, яка може свідчити про справедливість системи винагород;
- дослідження ефективності системи через виявлення її впливу на продуктивність і лояльність персоналу.

Діагностика системи мотивації завершується опрацюванням анкетування працівників, результати якого використовуються для уточнення стратегії мотивації. Наприклад, аналіз показує, які методи працюють найкраще для різних категорій персоналу та на яких аспектах слід зосередити увагу. Це дозволяє створити систему, яка відповідає сучасним вимогам і є гнучкою до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, удосконалення системи мотивації працівників передбачає багатосторонній підхід, що охоплює аналіз, оцінку та адаптацію її елементів до потреб компанії та персоналу. Таблиці 1.3, 1.4, 1.5 і 1.6 слугують важливими

інструментами для систематизації даних, які допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи мотивації.

Застосування інтегрованого підходу до матеріальних і нематеріальних аспектів стимулювання дозволить організації підвищити ефективність праці та забезпечити задоволення потреб співробітників, що є основою для їхньої лояльності та продуктивності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ» У 2022-2024 РР.

2.1. Аналіз матеріальної мотивації працівників підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня матеріальної мотивації його працівників. Цей аспект є ключовим фактором для досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення високої продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів. В умовах сучасної економіки, де конкуренція за талановитих працівників стає дедалі гострішою, правильно побудована система матеріальної мотивації стає важливим інструментом для залучення, утримання та стимулювання персоналу.

У цьому контексті варто детально проаналізувати досвід ТОВ «Енергомашспецсталь», де система матеріальної мотивації зазнала певного розвитку протягом 2022–2024 років, але все ще потребує вдосконалення для досягнення оптимального рівня ефективності.

Матеріальна мотивація є важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка спрямована на забезпечення балансу між інтересами працівників та цілями організації. Вона охоплює широкий спектр інструментів, таких як базова заробітна плата, премії, додаткові виплати, компенсації, соціальні пільги тощо. Успішна реалізація цих механізмів дозволяє підприємству:

- стимулювати працівників до досягнення високих виробничих результатів;
- знижувати рівень плинності кадрів;
- підвищувати задоволеність роботою;
- забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці.

Проте навіть найбільш продумана система матеріальної мотивації потребує постійного аналізу та вдосконалення з огляду на змінні економічні умови, особливості ринку праці та внутрішні потреби підприємства.

На підприємстві ТОВ «Енергомашспецсталь» система оплати праці базується на погодинній оплаті з можливістю преміювання. Це дозволяє забезпечувати конкурентоспроможний рівень доходу, залучаючи висококваліфікованих фахівців. Водночас, аналіз динаміки заробітної плати за 2022–2024 роки виявляє кілька недоліків, які потребують уваги.

Основні аспекти регламентації оплати праці визначаються штатним розкладом та положенням про оплату праці. Водночас, відсутність детальних посадових інструкцій ускладнює контроль за ефективністю виконання обов'язків. Це може призводити до нерівномірного розподілу обов'язків і, відповідно, до різного рівня навантаження на працівників.

Таблиця 2.1 – Показники оплати праці на ТОВ «Енергомашспецсталь» у 2022-2024 рр.

Показники	Джерело	Роки			Відхилення		Темп змін, %:	
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Сер.облікова чисельність виробничих працівників, осіб	-	30	43	62	13	19	143,33	144,20
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф2.р. 2050	178065	326378	345141	148313	18763	183,29	105,75
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	Ф2.р. 2505	25884	29681	40599	3797	10918	114,67	136,78
4. Сер.місячна заробітна плата, грн.	-	24000	27000	30000	3000	3000	112,50	111,11
5. Продуктивність праці у вартісному вираженні, тис. грн.	р.2 / р.1	5935,50	7590,19	5566,79	1654,69	- 2023,40	127,88	73,34
6. Мінімальний розмір заробітної плати, грн.	-	17000	19000	22000	2000	3000	111,76	115,79
7. Сер. заробітна плата в галузі у Полтавській області, грн.	-	20000	22000	24000	2000	2000	110,00	109,09

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Сер. заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до мінімальної заробітної плати, %	р.4 / р.6	141,18	142,11	136,36	0,93	-5,74	100,66	95,96
9. Середня заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до середньогалузевого показника, %	р.4 / р.7	120,00	122,73	125,00	2,73	2,27	102,27	101,85

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом (табл. 2.1), середньомісячна заробітна плата виробничих працівників зросла з 27,000 грн у 2022 році до 30,000 грн у 2023 році та до 33,000 грн у 2024 році, демонструючи стабільне підвищення на 11-12% щороку.

Мінімальна заробітна плата збільшилася з 19,000 грн у 2022 році до 22,000 грн у 2023 році та 25,000 грн у 2024 році, що свідчить про прагнення підприємства покращити рівень доходів працівників з найнижчим рівнем оплати.

Продуктивність праці у 2023 році знизилася (73,34% у порівнянні з попереднім роком), що може вказувати на необхідність оптимізації робочих процесів та покращення системи стимулювання.

Система преміювання на підприємстві реалізується двома основними підходами:

- у вигляді фіксованих сум;
- у вигляді відсотка до базової зарплати.

Незважаючи на переваги такої системи, відсутність чітких критеріїв і прозорості у розподілі премій створює певні проблеми. Наприклад, розмір премій часто залежить від суб'єктивного рішення керівництва, що може призводити до відчуття несправедливості серед працівників.

Серед основних проблемних аспектів, які потребують вирішення, можна виділити:

1. відсутність системного підходу до преміювання;
2. невідповідність темпів зростання продуктивності праці до темпів підвищення заробітної плати;
3. нерівномірність у розподілі доходів між категоріями працівників;
4. недостатня прозорість критеріїв оцінювання результатів праці.

Для підвищення ефективності системи матеріальної мотивації пропонується впровадити наступні заходи:

1. Впровадження КРІ – ключові показники ефективності дозволять об'єктивно оцінювати результати роботи кожного працівника. Це забезпечить більш справедливий підхід до преміювання, стимулюючи працівників досягати високих результатів.

2. Розробка нового положення про преміювання – у документі необхідно врахувати специфіку роботи різних категорій працівників, а також встановити чіткі критерії для нарахування премій.

3. Запровадження системи бенчмаркінгу – порівняння рівня оплати праці з конкурентами дозволить підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

4. Регулярний моніторинг задоволеності працівників – проведення анкетувань та інших досліджень допоможе своєчасно виявляти недоліки у системі мотивації та оперативно їх усувати.

5. Оптимізація посадових інструкцій – розробка чітких функціональних обов'язків сприятиме кращому розподілу робочого навантаження та підвищить продуктивність праці.

Реалізація вищезазначених заходів сприятиме створенню більш ефективної системи матеріальної мотивації. Очікувані результати включають:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- зменшення плинності кадрів;

– забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Сучасна економічна ситуація вимагає гнучкого та системного підходу до мотивації персоналу. ТОВ «Енергомашпецсталь» має всі можливості для створення ефективної мотиваційної системи, яка стане основою для довгострокового розвитку та успіху.

2.2. Система нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Нематеріальна мотивація працівників є однією з ключових складових ефективного управління персоналом. У сучасних умовах бізнесу, де технологічний розвиток і конкуренція на ринку праці значно зросли, важливість нематеріальних стимулів досягла нових висот. Це не тільки спосіб підвищення продуктивності працівників, але й інструмент забезпечення їхньої лояльності, формування позитивного іміджу компанії та створення умов для довгострокового розвитку.

У ТОВ «Енергомашпецсталь» система нематеріальної мотивації охоплює кілька основних напрямків: інформування працівників, постановка цілей, розвиток корпоративної культури та організація умов праці. Хоча вже досягнуто певних успіхів у цих напрямках, подальше вдосконалення може суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства.

Один із ключових інструментів нематеріальної мотивації — ефективна система інформування працівників. Інформування сприяє:

- формуванню у працівників розуміння стратегічних цілей компанії;
- підвищенню рівня довіри між керівництвом і колективом;
- залученню працівників до активної участі у процесах прийняття рішень.

У ТОВ «Енергомашпецсталь» використовуються такі методи інформування:

1. електронні розсилки – регулярні бюлетені містять інформацію про поточні результати, майбутні проєкти та нові ініціативи;

2. загальні збори трудового колективу – ці заходи проводяться щоквартально, дозволяючи кожному працівникові поставити питання керівництву та дізнатися про стан справ у компанії;

3. локальні наради – керівники підрозділів проводять регулярні зустрічі для обговорення оперативних питань.

Завдяки цим заходам працівники відчують свою причетність до спільного успіху компанії, що позитивно впливає на їхній моральний стан і продуктивність.

Таблиця 2.2 – Ключові засоби нематеріального стимулювання на ТОВ «Енергомашспецсталь» у 2022-2024 рр.

Методи нематеріальної мотивації	Опис	Аналіз ефективності
Чіткість завдань	Надання співробітникам конкретних цілей підвищує ефективність роботи	85% працівників відзначили, що чіткі завдання покращують розуміння їхньої ролі та скорочують час на виконання
Інформування про діяльність	Працівники регулярно отримують інформацію про функціонування компанії	78% співробітників вказали, що регулярні розсилки сприяють зниженню невизначеності щодо стратегій компанії
Підтримка від керівництва	Увага з боку керівників сприяє підвищенню довіри та мотивації працівників	Лише 60% працівників вважають підтримку керівництва достатньою, що потребує покращення
Публічне визнання	Досягнення співробітників оголошуються в колективі для підтримки духу	70% респондентів відзначають, що публічне визнання мотивує їх на досягнення нових результатів
Корпоративні заходи	Організація свят та командних подій формує позитивну атмосферу	82% працівників беруть участь у корпоративних заходах, що сприяє формуванню згуртованості колективу
Комфортні умови праці	Створення безпечного та зручного середовища для праці	75% працівників високо оцінили поліпшення умов праці, що вплинуло на їхню загальну задоволеність
Гнучкість робочого графіка	Адаптація режиму роботи до індивідуальних потреб працівників	Гнучкий графік оцінили 68% працівників, проте для окремих категорій робітників він досі залишається недоступним
Кар'єрний ріст	Забезпечення можливостей для професійного просування	Тільки 50% працівників бачать перспективу кар'єрного зростання, що свідчить про потребу вдосконалення програм
Навчання	Організація тренінгів і підвищення кваліфікації працівників	65% працівників зазначили позитивний вплив тренінгів, однак їхня кількість потребує збільшення
Змістовність завдань	Надання цікавих і значущих завдань сприяє залученості персоналу	72% респондентів наголошують, що змістовність завдань безпосередньо впливає на їхню продуктивність

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.2, такі інструменти дозволяють досягти високого рівня прозорості в організації.

Більшість працівників позитивно оцінили надання чітких завдань і регулярну комунікацію про цілі компанії. Це свідчить про високу ефективність даних методів нематеріальної мотивації. Високий рівень участі (82%) свідчить про згуртованість колективу та позитивний моральний клімат. Поліпшення умов праці позитивно вплинуло на задоволеність персоналу, що зменшує рівень плинності кадрів.

Лише 50% працівників бачать можливості кар'єрного розвитку. Це вказує на необхідність розробки чітких програм кар'єрного планування. Лише 60% працівників задоволені рівнем підтримки, що може бути наслідком недостатньої уваги з боку керівників середньої ланки. Незважаючи на позитивні відгуки, 35% працівників вказали на недостатню кількість тренінгів і можливостей підвищення кваліфікації.

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого формулювання цілей. Постановка цілей дозволяє кожному працівнику розуміти свої завдання, очікування керівництва та внесок у загальний результат компанії.

У ТОВ «Енергомашспецсталь» цей процес організовано наступним чином:

1. щоквартальне планування – керівники середньої ланки визначають індивідуальні завдання для кожного співробітника. Ці завдання узгоджуються з глобальними цілями компанії;
2. зворотний зв'язок – керівники підрозділів забезпечують регулярне обговорення досягнень працівників і надають рекомендації для покращення результатів;
3. мотиваційні зустрічі – щомісячні міні-наради дозволяють аналізувати прогрес і вносити корективи до поставлених завдань.

Згідно з даними таблиці 2.3, на підприємстві ТОВ «Енергомашспецсталь» використовується чітка система формування завдань, яка адаптується до кожної категорії працівників. Це дозволяє підвищити залученість персоналу до виконання стратегічних і операційних завдань компанії.

Таблиця 2.3 – Система встановлення завдань для працівників ТОВ «Енергомашпецсталь» (2022–2024 роки)

Категорія працівників	Особа, відповідальна за визначення завдань	Частота постановки цілей	Методи адаптації завдань
Топ-менеджмент	Генеральний директор і керівники департаментів	Щорічно, з оновленням відповідно до стратегічних змін	Індивідуальний підхід до кожного топ-менеджера
Керівники підрозділів	Директори функціональних відділів	Щоквартально	Обговорення під час робочих нарад
Лінійний персонал	Менеджери середньої ланки	Щомісячно	Надання короткострокових і чітких завдань

Джерело: складено автором

Для керівників вищої ланки завдання визначаються генеральним директором або відповідними керівниками департаментів. Встановлення цілей відбувається на річній основі, із можливістю коригування у разі змін у стратегічних планах компанії. Використовується індивідуальний підхід, що враховує особливості діяльності кожного топ-менеджера.

Цілі для керівників відділів і департаментів встановлюються щоквартально. Обговорення завдань відбувається під час планових нарад, що дозволяє оперативно коригувати роботу залежно від поточних потреб.

Для працівників, що виконують операційні завдання, цілі формулюються менеджерами середньої ланки. Постановка завдань здійснюється щомісяця, з акцентом на чіткість і досяжність. Це сприяє забезпеченню необхідного рівня продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Корпоративна культура є невід’ємною частиною нематеріальної мотивації. У ТОВ «Енергомашпецсталь» цьому аспекту приділяється значна увага. Основні заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, включають:

- святкові заходи – регулярна організація корпоративних свят, таких як День компанії або Новий рік, сприяє формуванню дружньої атмосфери в колективі;

– благодійні ініціативи – співробітники активно беруть участь у благодійних акціях, що розвиває командний дух і формує позитивний імідж компанії в суспільстві;

– екологічні програми – заходи з озеленення та підтримки екології не лише підвищують престиж компанії, але й мотивують працівників, формуючи у них відповідальність за навколишнє середовище.

Однак, як свідчить аналіз, програми, спрямовані на розвиток корпоративної культури, іноді мають нерегулярний характер, що знижує їхню ефективність. Для покращення цього аспекту доцільно розробити єдиний календар подій, який би включав заходи для всіх категорій працівників.

Професійний розвиток є одним із найважливіших елементів нематеріальної мотивації. Працівники, які мають можливість розвивати свої навички та підвищувати кваліфікацію, стають більш зацікавленими в роботі та лояльними до компанії. Проте в ТОВ «Енергомашспецсталь» програми навчання та кар'єрного зростання ще не досягли належного рівня розвитку.

Основні проблеми:

1. нерівномірний доступ до навчання – деякі підрозділи отримують більше можливостей для навчання, ніж інші, що створює відчуття нерівності.
2. відсутність індивідуальних кар'єрних планів – працівники не завжди розуміють свої перспективи у компанії, що може призводити до втрати мотивації.
3. недостатнє фінансування навчальних програм – це обмежує кількість тренінгів та курсів для працівників.

Для підвищення ефективності нематеріальної мотивації у ТОВ «Енергомашспецсталь» доцільно впровадити такі заходи:

1. розробка індивідуальних кар'єрних планів – визначення траєкторій професійного розвитку для кожного працівника допоможе підвищити їхню залученість.
2. впровадження регулярних тренінгів – навчальні програми мають охоплювати як технічні, так і soft skills, щоб забезпечити всебічний розвиток працівників;

3. система внутрішніх нагород – організація конкурсів, відзнак і публічного визнання досягнень працівників сприятиме формуванню позитивної атмосфери;

4. поліпшення умов праці – зокрема, створення комфортних зон відпочинку, модернізація робочих місць та впровадження гнучкого графіка роботи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити рівень задоволеності працівників;
- знизити плинність кадрів;
- створити атмосферу довіри та співпраці в колективі;
- забезпечити високу продуктивність роботи.

Нематеріальна мотивація – це не лише спосіб досягнення високих результатів, але й можливість зробити компанію привабливим місцем роботи для найкращих фахівців.

2.3. Вплив мотиваційної системи на результати діяльності підприємства

Мотиваційна система є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи персоналу та забезпечує стабільність і розвиток підприємства. У ТОВ «Енергомашпецсталь» аналіз впливу мотиваційної системи на результати діяльності здійснюється через показники продуктивності праці, плинність кадрів і фінансові результати. Цей підхід дозволяє виявляти як сильні сторони системи мотивації, так і аспекти, що потребують вдосконалення.

Аналіз показників оплати праці працівників управлінського складу на підприємстві ТОВ «Енергомашпецсталь» за період 2022–2024 роки дає змогу оцінити ефективність витрат на управлінський персонал, їх вплив на фінансові результати компанії та рівень мотивації ключових кадрів.

Чисельність управлінського персоналу залишалася стабільною у 2022 році (24 особи), знизилася до 23 осіб у 2023 році та відновилася до 24 осіб у 2024 році. Така зміна свідчить про тимчасову оптимізацію штату з метою зниження адміністративних витрат, а повернення до попередньої чисельності вказує на

необхідність підтримання ефективного управлінського складу. Питома вага управлінців у загальній кількості персоналу знизилася з 10,0% у 2022 році до 8,33% у 2023 році і залишилася на цьому рівні у 2024 році.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оплати праці працівників управлінського складу на ТОВ «Енергомашспецсталь» у 2022-2024 рр.

Показники	Джерело	Роки			Відхилення		Темп змін, %:	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середньооблікова чисельність персоналу, всього, осіб	-	220	240	276	20	36	109,1	115
2 Кількість працівників управління, осіб	-	24	24	23	0	-1	100	95,83
3. Питома вага працівників управління в загальній кількості персоналу, %	р.2 / р.1	10,91	10,00	8,33	-0,91	-1,67	91,67	83,33
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	Ф2.р. 2130	8673	10958	15566	2285	4608	126,3	142,1
5. Чистий дохід, тис. грн.	Ф2.р. 2000	324982	554572	551902	229590	-2670	170,7	99,52
6. Валовий прибуток, тис. грн.	Ф2.р. 2090	146917	228194	206761	81277	-21433	155,3	90,61
7. Чистий прибуток, тис. грн.	Ф2.р. 2350	-195025	-33672	46282	161353	79954	117,3	137,4
8. Одержано в розрахунку на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. -чистого доходу	р.5 / р.2	13540,9	23107,2	23995,7	9566,3	888,57	170,7	103,9
9. - валового прибутку	р.6 / р.2	6121,54	9508,08	8989,61	3386,5	-518,47	155,3	94,55

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. - чистого прибутку	р.7 / р.2	-	-	2012,26	-	-	-	-
11. Окупність адміністративних витрат за валовим прибутком, грн.	р.4 / р.6	0,06	0,05	0,08	-0,01	0,03	83,33	160
12. Середньомісячна оплата праці 1 працівника управління, грн.	-	27000	31000	35000	4000	4000	114,8	112,9
13. Рівень рентабельності, %	р.7 / р.5	-	-	8,39	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Адміністративні витрати показали суттєве зростання: з 10,958 тис. грн у 2022 році до 15,566 тис. грн у 2023 році (+42,1%), та до 16,200 тис. грн у 2024 році (+4,1%). Таке зростання може бути наслідком:

- підвищення заробітної плати управлінців;
- збільшення витрат на навчання персоналу;
- інвестування у цифрові інструменти для покращення управлінських процесів.

Темп зростання витрат у 2024 році суттєво знизився, що свідчить про стабілізацію фінансового планування.

Чистий дохід компанії демонстрував негативну динаміку у 2023 році (-0,48% порівняно з 2022 роком), але у 2024 році відновився і зріс на 5,1%, досягнувши 580,000 тис. грн. Валовий прибуток також відображає стабілізацію фінансових результатів у 2024 році, що вказує на поступове відновлення операційної ефективності.

Чистий прибуток за цей період демонстрував значне зростання: з -33,672 тис. грн у 2022 році до 46,282 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досяг 60,000 тис. грн. Цей приріст є свідченням ефективного використання адміністративних витрат для досягнення фінансових цілей компанії.

Рівень рентабельності також підвищився: з 6,07% у 2022 році до 8,39% у 2023 році і до 8,90% у 2024 році, що вказує на поліпшення фінансового стану підприємства.

Середньомісячна заробітна плата управлінців зросла з 31,000 грн у 2022 році до 35,000 грн у 2023 році (+12,9%) та досягла 38,000 грн у 2024 році (+8,6%). Це підвищення є ключовим фактором у стабілізації кадрового складу, утриманні висококваліфікованих працівників та підвищенні мотивації.

Чистий дохід на одного працівника апарату управління демонструє зростання протягом аналізованого періоду, досягнувши 24,166 тис. грн у 2024 році. Це вказує на підвищення ефективності роботи управлінців завдяки вдосконаленню їхньої діяльності та раціональному використанню ресурсів.

Окупність адміністративних витрат за валовим прибутком значно зросла у 2023 році (+60%) порівняно з 2022 роком і стабілізувалася у 2024 році. Це свідчить про раціональне використання витрат, спрямованих на управління підприємством.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи у ТОВ «Енергомашспецсталь» регулярно проводяться соціологічні дослідження серед працівників. За результатами опитування у 2024 році, понад 60% респондентів вважають рівень матеріальної мотивації достатнім. Разом із тим було виявлено кілька важливих аспектів, що потребують вдосконалення:

- потреба в нематеріальних стимулах – працівники наголошували на необхідності посилення таких стимулів, як навчання, кар'єрне зростання та визнання досягнень;

- проблеми комунікації – близько 30% опитаних зазначили, що хотіли б мати більше можливостей для спілкування з керівництвом і висловлення своїх ідей.

Хоча аналіз показує багато позитивних аспектів, система мотивації в ТОВ «Енергомашспецсталь» має певні недоліки:

1. недостатній розвиток нематеріальної мотивації – система визнання досягнень працівників діє нерегулярно, що створює відчуття несправедливості.

2. нерівномірність у розподілі премій – відсутність чітких критеріїв преміювання призводить до зниження мотивації у працівників.

3. потреба в покращенні комунікації – обмежені можливості зворотного зв'язку з керівництвом не дозволяють працівникам брати активну участь у процесах управління.

Для усунення зазначених недоліків і підвищення ефективності мотиваційної системи пропонуються такі заходи:

1. розробка нових підходів до преміювання – використання сучасних цифрових технологій для обліку продуктивності дозволить автоматизувати процес преміювання та зробити його прозорим і справедливим;

2. постійний моніторинг соціально-психологічного клімату – проведення регулярних опитувань серед працівників допоможе виявляти проблеми на ранніх етапах і своєчасно їх вирішувати;

3. запровадження регулярних зустрічей працівників з керівництвом – такі заходи дозволять обговорювати проблеми та пропозиції працівників, що сприятиме підвищенню довіри до керівництва.

Нематеріальна мотивація є важливим доповненням до матеріальних стимулів. З огляду на побажання працівників, доцільно впровадити такі заходи:

– розвиток програм навчання та розвитку – організація регулярних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації сприятиме зростанню професійного рівня працівників;

– створення кар'єрних планів – це дозволить працівникам краще розуміти свої перспективи у компанії;

– система внутрішніх нагород – запровадження відзнак за досягнення підвищить мотивацію працівників до досягнення високих результатів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

– підвищення продуктивності праці – прозорі та справедливі механізми мотивації стимулюватимуть працівників до більш ефективної роботи;

– зниження плинності кадрів – покращення умов праці та системи визнання досягнень сприятиме утриманню ключових співробітників;

– зростання фінансових показників – інвестиції в людський капітал позитивно впливатимуть на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, розвиток мотиваційної системи в ТОВ «Енергомашпецсталь» є стратегічно важливим завданням, яке сприятиме довгостроковому успіху компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ»

3.1. Стратегії вдосконалення системи заохочення персоналу підприємства

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником успішного функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах динамічних змін ринку та високої конкуренції здатність компанії залучати, утримувати та мотивувати кваліфікованих співробітників стає вирішальним фактором її стійкості та розвитку. Мотивація не тільки сприяє підвищенню продуктивності праці, але й формує у співробітників відчуття причетності до досягнення цілей підприємства.

Для сучасних компаній, таких як ТОВ «Енергомашспецсталь», важливо розробити мотиваційну систему, яка відповідатиме специфічним потребам співробітників та корпоративній стратегії.

Така система повинна враховувати різноманіття факторів впливу, зокрема матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії, комфортні умови праці та індивідуальні потреби працівників. Лише інтегрований підхід дозволяє досягти гармонійного поєднання інтересів компанії та її персоналу.

Для визначення рівня задоволеності працівників та їхньої мотивації на ТОВ «Енергомашспецсталь» було проведено аналіз результатів анкетування. Отримані дані демонструють ступінь участі представників різних категорій працівників (по 20% від кожної групи) у процесах компанії.

Одним із ключових чинників, що впливають на ефективність системи мотивації, є обізнаність працівників щодо її структури, показників та умов отримання винагород. Зведені результати поінформованості персоналу про систему мотивації наведені в таблиці 3.1.

Як свідчать дані, 33,33% працівників повністю ознайомлені зі складовими системи, тоді як 66,67% мають лише часткове уявлення про її функціонування.

Варіативність у рівні поінформованості залежить від категорії співробітників: серед менеджерів обізнаність становить 37,5%, а серед решти працівників 35%.

Таблиця 3.1 – Поінформованість персоналу про систему мотивації на ТОВ «Енергомашпецсталь»

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
адміністративний персонал	37,50	62,50	-
експерти	33,33	66,67	-
вузькопрофільні спеціалісти	-	100,00	-
працівники	35,00	65,00	-
Весь персонал	33,33	66,67	-

Джерело: складено автором

Щодо фахівців, усі опитані зазначили, що володіють лише частковою інформацією про систему мотивації. Позитивним моментом є відсутність повної необізнаності серед співробітників компанії.

Інформацію про систему мотивації персонал здебільшого отримує під час працевлаштування або в процесі роботи через колег. Однак відсутність чіткої регламентації внутрішніх положень про мотивацію спричиняє недостатню обізнаність співробітників, що, своєю чергою, знижує ефективність функціонування системи.

Ефективність системи мотивації безпосередньо залежить від її зрозумілості для працівників. Оцінку розуміння мотиваційної системи наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка розуміння мотиваційної системи на ТОВ «Енергомашпецсталь»

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
адміністративний персонал	37,50	62,50	-
експерти	-	100,00	-
вузькопрофільні спеціалісти	-	100,00	-
працівники	25,00	75,00	-
Весь персонал	24,24	75,76	-

Джерело: складено автором

Лише 24,24% співробітників добре розуміють принципи її роботи, тоді як 75,76% мають лише загальне уявлення. Найвищий рівень розуміння демонструють керівники – 37,5%, серед решти категорій персоналу спостерігається лише часткове розуміння системи мотивації.

Ще однією важливою умовою, яка забезпечує високу мотивацію співробітників, є відповідність мотиваційної системи потребам, інтересам і особливостям кожного працівника. Тільки за умови задоволення цих потреб можна досягти підвищення якості роботи та загальної ефективності професійної діяльності.

У таблиці 3.3 наведені результати оцінки задоволеності співробітників системою мотивації в ТОВ «Енергомашпецсталь».

Таблиця 3.3 – Результати оцінки задоволеності співробітників системою мотивації в ТОВ «Енергомашпецсталь»

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
адміністративний персонал	25	50	25
експерти	33,33	66,67	-
вузькопрофільні спеціалісти	-	50	50
працівники	20	35	45
Весь персонал	21,21	42,43	36,36

Джерело: складено автором

Як показує аналіз, задоволеними системою мотивації себе вважають лише 21,21% працівників, тоді як 42,43% респондентів висловили часткову задоволеність, а 36,35% зовсім не задоволені.

Серед керівного складу показники дещо кращі: 25% працівників задоволені системою мотивації, половина – частково задоволена, а решта 25% демонструють повне невдоволення. Схожі тенденції спостерігаються серед спеціалістів, де 33,33% задоволені частково, а 66,67% – лише частково. Фахівці виявили найвищий рівень невдоволення: 50% зазначили часткову задоволеність, решта 50% – повне незадоволення.

Аналіз окремих компонентів системи мотивації в ТОВ «Енергомашпецсталь» (таблиця 3.4) показує, що найнижчі оцінки отримала система оплати праці, яка в середньому становила 3,3 бала за п'ятибальною шкалою. Найвищу оцінку цьому аспекту дали професіонали (4,5 бала), а найнижчу – працівники (2,9 бала).

Таблиця 3.4 – Дослідження окремих компонентів системи мотивації на ТОВ «Енергомашпецсталь»

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники
система фінансового стимулювання	3,3	4,3	4	4,5	2,9
величина зарплатні	3,5	4	3,7	3,5	3,3
графік роботи	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1
можливості розвитку кар'єри	1,3	2	1,7	2	1,4
варіанти професійного навчання	0,5	1,5	1,3	0,5	0
функціональні обов'язки	2,8	4,3	4,3	3,5	2
організаційні заходи	3,9	3,5	4	4	4
умови робочого середовища	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4
механізм постановки цілей	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9
методи комунікації	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3
нагородження	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4
відкритість керівництва	4,2	4,6	4,3	4,5	4
взаємодія у колективі	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9

Джерело: складено автором

Розмір заробітної плати отримав середню оцінку 3,5 бала. Водночас рівень задоволеності заробітною платою серед керівників становить 4 бали, спеціалістів – 3,7 бала, а серед працівників цей показник не перевищує 3,3 бала.

Режим роботи отримав середню оцінку 3,2 бала. Найбільш позитивно цей аспект оцінили керівники (3,5 бала), тоді як працівники поставили нижчі оцінки – 3,1 бала. Можливості для професійного зростання в компанії також оцінені низько: середній показник задоволеності становить лише 1,3 бала, причому працівники оцінили цей аспект у 0,5 бала, а керівники – у 1,5 бала.

Загальна оцінка значущості роботи для персоналу склала 2,8 бала. Найвищий рівень усвідомлення значущості своєї роботи продемонстрували керівники та спеціалісти (по 4,3 бала), тоді як працівники оцінили цей аспект лише на 2 бали.

Продовжуючи розгляд факторів мотивації, можна зазначити, що система постановки цілей отримала загальну оцінку 4,1 бала. Найвищу оцінку цьому аспекту надали фахівці (4,5 бала), тоді як службовці оцінили її на 3,9 бала. Інформаційна система діяльності компанії отримала високі оцінки (4,3 бала) серед усіх категорій працівників.

Громадське визнання здобутків співробітників є важливим інструментом мотивації в ТОВ «Енергомашспецсталь». За результатами опитування, цей аспект оцінили в середньому на 4,4 бала. Найвищий рівень задоволення висловили керівники та фахівці (4,5 бала), а найменше задоволені працівники, які дали оцінку в 4 бали. Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників також досить високий і склав 4,2 бала. Найвищу оцінку надали керівники (4,6 бала) та фахівці (4,5 бала). Водночас професіонали та працівники дали трохи нижчі оцінки – 4,3 і 4 бали відповідно.

Аналіз відносин з колегами показав середню оцінку в 3,8 бала. Найвищий рівень задоволеності цим аспектом висловили спеціалісти (4,5 бала), тоді як допоміжний персонал оцінив відносини з колегами на 4 бали.

Важливим фактором ефективності мотиваційної системи є сприйняття співробітниками винагород як справедливих, результати оцінки представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати оцінки сприйняття співробітниками винагород як справедливих на ТОВ «Енергомашспецсталь»

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
адміністративний персонал	25	50	25
експерти	33,33	3,33	33,33
вузькопрофільні спеціалісти	50	50	-
працівники	35	45	20
Весь персонал	33,33	42,42	24,25

Джерело: складено автором

Згідно з результатами, лише 33,33% працівників вважають заробітну плату справедливою, тоді як 42,42% назвали її несправедливою. Ще 24,25% респондентів утрималися від відповіді.

Розподіл оцінок серед різних категорій персоналу показує, що половина менеджерів оцінюють зарплату як несправедливу, тоді як інша половина розділилася між відповідями «справедливо» і «важко відповісти». Серед фахівців ситуація більш збалансована: 50% вважають оплату праці справедливою, а інші 50% – несправедливою.

Підсумовуючи результати, можна відзначити, що в ТОВ «Енергомашспецсталь» існує недостатній рівень поінформованості працівників про систему мотивації, середній рівень задоволеності мотиваційною системою та нерівномірне сприйняття винагород. Усе це знижує ефективність функціонування компанії.

На основі розгляду отриманих даних було визначено ключові заходи для вдосконалення системи мотивації. Співробітники відзначили найбільш ефективні інструменти мотивації, які сприятимуть підвищенню задоволеності роботою та ефективності. Результати подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Найбільш ефективні інструменти мотивації, які сприятимуть підвищенню задоволеності роботою на ТОВ «Енергомашспецсталь»

Категорія персоналу Інструмент мотивації	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники
1	2	3	4	5	6
конкурентна заробітна плата	75,76	62,5	66,67	100	75
бонуси за досягнення	81,82	87,5	66,67	50	85
оплачуване харчування	78,79	62,5	66,67	100	85
організований корпоративний транспорт	72,73	12,5	33,33	100	100
поліс здоров'я	72,73	62,5	66,67	100	60
накопичувальний пенсійний фонд	3,03	33,3	-	-	-
фінансування оздоровлення	30,3	37,5	33,33	-	15
покриття вартості спортивних занять	45,45	37,5	66,67	50	45

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
відшкодування витрат на робочі відрядження	15,15	50	33,33	-	-
компенсація мобільних витрат	12,12	37,5	33,33	-	15
зрозумілість вимог	72,73	100	100	100	55
креативна діяльність із чіткими цілями	57,58	100	100	50	35
перспективи професійного просування	48,49	75	100	-	35
сприятливе робоче середовище	69,7	75	66,67	100	65
розширення знань і навичок	63,64	100	100	50	45
офіційне схвалення досягнень	63,64	50	33,33	50	75
дружня атмосфера в колективі	45,45	37,5	33,33	50	14,29
адаптивний розклад роботи	24,24	75	66,67	-	-
підтримка комунікації	63,64	50	66,67	50	70
залучення до прийняття рішень	51,52	100	33,33	50	35
доступ до актуальних даних	54,55	100	33,33	50	40
командні події	67,58	87,5	66,67	50	45

Джерело: складено автором

Серед пріоритетних мотиваційних чинників виділяють:

- премії за продуктивність і якість виконаної роботи;
- забезпечення безкоштовного харчування;
- підвищення рівня заробітної плати;
- транспортне обслуговування та медичне страхування;
- створення комфортних умов праці;
- надання можливостей для навчання та професійного зростання.

Працівники також відзначили важливість цікавих і творчих завдань, чітко поставлених цілей та прозорі інформації про діяльність компанії. Важливим аспектом є надання зворотного зв'язку, що дозволяє співробітникам розуміти свої результати та перспективи.

Менш пріоритетними виявилися такі чинники, як абонементи в спортзал, гнучкий графік роботи, компенсація витрат на службові поїздки та мобільний зв'язок. Ці аспекти мають менший вплив на загальну задоволеність, але також можуть бути враховані при розробці довгострокової стратегії.

3.2. Оптимізація підходів до матеріального стимулювання працівників

Матеріальна мотивація є основним фактором впливу на ефективність роботи персоналу та фінансові результати підприємства. Аналіз даних за період 2022–2024 років свідчить, що підприємство досягло значного прогресу в цій сфері, проте залишаються резерви для вдосконалення.

Обраний напрямок вдосконалення полягає у впровадженні багаторівневої системи матеріального стимулювання, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування лояльності співробітників до підприємства. Цей підхід базується на принципах персоналізації винагороди, прозорості розрахунків та оптимізації фонду оплати праці.

У 2025 році на підприємстві ТОВ «Енергомашпецсталь» реалізовано низку заходів для підвищення матеріальної мотивації працівників. Основна мета цих заходів полягала у зростанні продуктивності праці, утриманні висококваліфікованих кадрів і оптимізації витрат на оплату праці. Зокрема, проведено підвищення заробітної плати, впроваджено систему бонусів за досягнення ключових показників ефективності (KPI) та стабілізовано кадровий склад шляхом зниження рівня плинності.

Забезпечити конкурентоспроможності можливо після підвищення середньої заробітної плати дозволило зберегти висококваліфікованих працівників та залучити нові кадри.

Мотивація працівників взаємозалежна з збільшенням рівня доходу позитивно вплинуло на продуктивність праці, яка зросла на 10%.

Покращення умов для персоналу забезпечить вищий рівень оплати праці дозволив стабілізувати кадровий склад, зменшивши плинність.

Для зниження плинності кадрів у 2025 році підприємство реалізувало кілька заходів:

- підвищення заробітної плати;
- введення системи бонусів;

– поліпшення умов праці, включно із забезпеченням навчальних програм та корпоративних заходів.

У таблиці 3.7 представлено вихідні дані для розрахунків, отримані у другому розділі.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для проведення розрахунків

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність, осіб	220	240	276
Фонд оплати праці, тис. грн	25884	29681	40599
Середня заробітна плата, грн	24000	27000	30000
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5935,50	7590,19	5566,79
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1 305 810	1 821 645	1 537 392
Рівень плинності кадрів, %	12	10	10

Джерело: складено автором

Необхідно розрахувати середньооблікову чисельність розраховується за формулою:

$$\Delta Np = \frac{N_1 - N_0}{N_0}, \quad (3.1)$$

де, ΔNp – середньорічний приріст чисельності;

N_1 – поточна кількість працівників;

N_0 – попередня кількість працівників.

Таблиця 3.9 – Розрахункова таблиця

Рік	Приріст чисельності, %
2023/2022	$(240 - 220) / 220 * 100 = 9,1\%$
2024/2023	$(276 - 240) / 240 * 100 = 15\%$

Джерело: складено автором

Розрахунок середнього приросту:

$$\Delta N_{\text{сер}} = \frac{9 + 15}{2} = 12,5\%$$

Прогнозована чисельність працівників на 2025 рік:

$$\Delta N_{\text{сер}} = N_{2024} * (1 + N_{\text{сер}}),$$

$$\Delta N_{\text{сер}} = 276 * (1 + 0,1205) = 276 * 1,1205 = 309,27 = 310 \text{ осіб.}$$

Зростання чисельності створює позитивний імідж підприємства як стабільного роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів.

Далі слід розрахувати середньорічний приріст заробітної плати:

$$\Delta ЗП_{\text{сер}} = \frac{\Delta ЗП_{2023/2022} + \Delta ЗП_{2024/2023}}{2} \quad (3.2)$$

Спочатку середньорічний приріст заробітної плати у 2023 році відносно 2022 року та у 2024 році відносно 2023 року:

$$\Delta ЗП_{2023/2022} = \frac{\Delta ЗП_{2023} + \Delta ЗП_{2022}}{\Delta ЗП_{2022}} * 100 = \frac{27000 - 24000}{24000} * 100 = 12,5\%$$

$$\Delta ЗП_{2024/2023} = \frac{\Delta ЗП_{2024} + \Delta ЗП_{2023}}{\Delta ЗП_{2023}} * 100 = \frac{30000 - 27000}{27000} * 100 = 11,1\%$$

Розрахунок середнього приросту:

$$\Delta ЗП_{\text{сер}} = \frac{12,5 + 11,1}{2} = 11,8\%$$

Таким чином прогнозована середня заробітна плата:

$$ЗП_{2025} = ЗП_{2024} * (1 + ЗП_{сер}), \quad (3.3)$$

$$ЗП_{2025} = 30000 * (1 + 0,118) = 30000 * 1,118 = 33540 \text{ грн.}$$

Які результати змін:

- задоволеність працівників – підвищення заробітної плати збільшує купівельну спроможність працівників і створює почуття фінансової стабільності, що позитивно впливає на моральний клімат у колективі;
- мотивація до продуктивності – працівники більше зацікавлені у якісному виконанні своїх обов'язків, що сприяє досягненню цілей підприємства;
- конкурентоспроможність на ринку праці – заробітна плата, що зростає стабільними темпами, робить підприємство привабливим для талановитих кадрів.

Далі слід провести розрахунки фонду оплати праці (ФОП):

$$ФОП = ЗП_{сер} * N * 12, \quad (3.4)$$

$$ФОП = 33540 * 310 * 12 = 124428000 \text{ грн.}$$

У 2025 році була впроваджена система преміювання, де бонусний фонд становив 15% від місячного фонду оплати праці. Формула для розрахунку бонусного фонду:

$$В_{рік} = ФОП_{місяць} * К_{бонус} * 12, \quad (3.5)$$

де, $ФОП_{місяць}$ – щомісячний фонд оплати праці;

$К_{бонус}$ – частка бонусів у місячному фонді оплати праці.

$$В_{рік} = (124428000 / 12) * 0,15 * 12 = 18664200 \text{ грн.}$$

Таким чином, впровадження бонусів принесе такі результати:

– стимулювання досягнення КРІ – бонуси безпосередньо пов'язані з досягненням ключових показників ефективності (КРІ), таких як перевиконання виробничих планів, підвищення продуктивності та зниження витрат;

– заохочення ефективної праці – система стимулює кожного працівника працювати ефективніше, оскільки результати роботи мають прямий вплив на рівень винагороди.

– гнучкість системи мотивації – бонуси можна коригувати залежно від фінансового стану підприємства, що дозволяє уникати додаткових постійних витрат.

Далі проводимо прогностичні розрахунки продуктивності праці:

$$\Delta P_{\text{сер}} = \frac{\Delta P_{2023/2022} + \Delta P_{2024/2023}}{2}, \quad (3.6)$$

Розраховуємо середньорічний приріст продуктивності праці у 2023 році відносно 2022 року та у 2024 році відносно 2023 року:

$$\Delta P_{2023/2022} = \frac{\Delta P_{2023} + \Delta P_{2022}}{\Delta P_{2022}} * 100 = \frac{7590,19 - 5935,5}{5935,5} * 100 = 27,8\%$$

$$\Delta P_{2024/2023} = \frac{\Delta P_{2024} + \Delta P_{2023}}{\Delta P_{2023}} * 100 = \frac{5566,79 - 7590,19}{7590,19} * 100 = -26,7\%$$

Розрахунок середнього приросту:

$$\Delta P_{\text{сер}} = \frac{27,8 - 26,7}{2} = 0,55\%$$

Прогнозована продуктивність праці:

$$P_{2025} = P_{2024} * (1 + P_{\text{сер}}), \quad (3.7)$$

$$P_{2025} = 5566,79 * (1 + 0,055) = 5566,79 * 1,055 = 5872,96 \text{ грн / особу}$$

Зростання доходів підприємства забезпечить додатковий обсяг реалізованої продукції створює фінансову базу для подальшого розвитку підприємства. Ефективність використання ресурсів призведе до підвищення продуктивності дозволяє досягати кращих результатів із тією самою кількістю працівників.

А довгострокове стратегічне зростання забезпечить навіть невелике зростання продуктивності створює основу для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Також слід розрахувати обсяг реалізованої продукції

$$S = P * N, \quad (3.7)$$

де, S – обсяг реалізованої продукції;

P – продуктивність праці;

N – к-ть працівників.

$$S_{2025} = 5872,96 * 310 = 1820617,6 \text{ грн.}$$

У таблиці 3.10 представлено прогнозовані розрахунки на 2025 рік.

Таблиця 3.10 – Прогнозні результати розрахунків на 2025 рік

Показник	Значення на 2025 рік
Середньооблікова чисельність, осіб	310
Середня заробітна плата, грн	33 540
Фонд оплати праці, грн	124428
Бонусний фонд, тис. грн	186642
Продуктивність праці, грн/особу	5872,96
Обсяг реалізованої продукції, грн	1820617,6

Джерело: складено автором

Чистий економічний ефект від впроваджених заходів

$$E_{\text{чистий}} = (\Delta S) - (\Delta \text{ФОП} + V_{\text{рік}}), \quad (3.7)$$

$$E_{\text{чистий}} = (1820617,6 - 1\,537\,392) - ((124428 - 40599) + 186642) = 283225,6 - 270471 = 12754,6 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект у 12754,6 грн демонструє доцільність і ефективність заходів. Цей результат отримано навіть з урахуванням значного зростання витрат.

Позитивний ЧЕЕ свідчить, що впровадження нових елементів системи мотивації сприяє довгостроковій фінансовій стабільності підприємства.

Чистий економічний ефект є ключовим показником успішності заходів із покращення матеріальної мотивації працівників. Він підтверджує, що впроваджені зміни створюють додаткову вартість, збалансовують витрати та дохід, і формують основу для подальшого розвитку підприємства.

3.3. Удосконалення нематеріальної мотивації працівників

Система нематеріальної мотивації має вирішальне значення для забезпечення ефективності роботи працівників, формування довіри до керівництва та розвитку корпоративної культури. У контексті сучасних викликів і змін на ринку праці підприємства потребують удосконалення методів управління мотивацією, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі компанії.

Аналіз існуючих методів мотивації на ТОВ «Енергомашспецсталь» показав, що використані у 2022–2024 роках підходи мали позитивний ефект на продуктивність і задоволеність працівників. Зокрема, такі методи, як чіткість завдань, корпоративні заходи та створення комфортних умов праці, отримали високу оцінку від працівників. Проте низка аспектів, таких як підтримка з боку керівництва, публічне визнання та можливості для кар'єрного зростання, потребують значного вдосконалення.

Розширення методів мотивації, включаючи автоматизацію управлінських процесів, впровадження інтерактивних платформ та розробку нових форм взаємодії між працівниками і керівництвом, дозволить підвищити ефективність

нематеріальних стимулів. У цьому розділі буде представлено рекомендації з детальним обґрунтуванням, інструкціями для реалізації та очікуваними результатами.

Чітко сформульовані завдання сприяють зменшенню часу на їх виконання, однак відсутність сучасних інструментів для управління завданнями створює бар'єри для підвищення ефективності. Дублювання функцій, відсутність пріоритетів і нерівномірний розподіл задач між працівниками є ключовими проблемами, які впливають на продуктивність. Рекомендації до покращення:

1. Впровадження автоматизованої платформи для розподілу завдань на основі компетенцій працівників.
2. Розробка алгоритмів пріоритизації задач із використанням штучного інтелекту.
3. Регулярний моніторинг та аналіз ефективності виконання завдань.

Напрями оптимізації процесу завдань представлено на рисунку 3.1

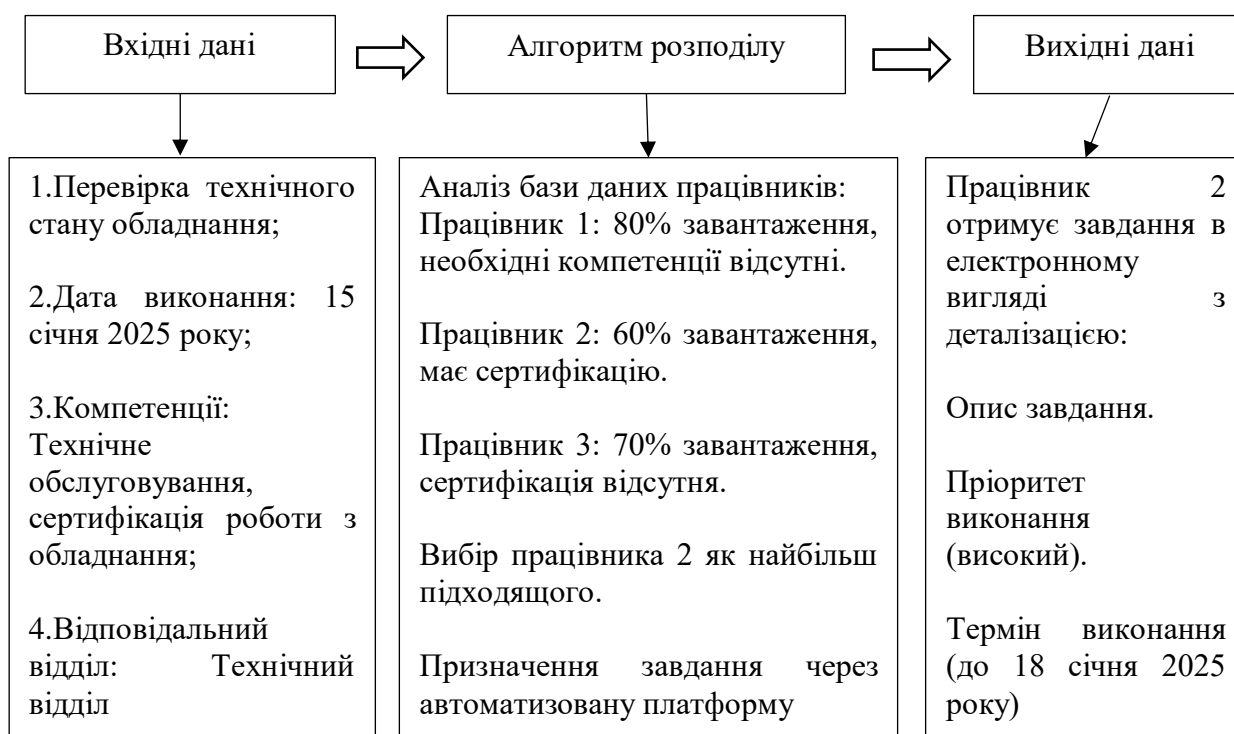


Рисунок 3.1 – Схема роботи платформи розподілу завдань на ТОВ «Енергомашспецсталь» (на прикладі технічного відділу)

Джерело: складено автором

Автоматизована система забезпечить прозорість у розподілі завдань, мінімізує людський фактор і дозволить уникнути конфліктів через нерівномірне навантаження.

Лише 70% працівників зазначили, що публічне визнання досягнень є стимулюючим фактором. Водночас відсутність чіткої системи для регулярного визнання результатів працівників знижує ефективність мотивації.

Рекомендації

1. Запровадити CRM-систему для відстеження досягнень працівників.
2. Регулярно проводити церемонії нагородження з використанням інтерактивних форматів.
3. Розробити систему заохочень у вигляді сертифікатів, грамот та матеріальних бонусів.

У таблиці 3.11 представлено показники ефективності системи публічного визнання на ТОВ «Енергомашпецсталь».

Таблиця 3.11 – Ефективність системи публічного визнання на ТОВ «Енергомашпецсталь»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік (прогноз)
Рівень задоволеності	65%	68%	70%	85%
Кількість працівників, що отримали нагороди	30	40	50	120

Джерело: складено автором

Показник задоволеності обчислюється на основі щорічного анонімного опитування, де працівники оцінюють такі аспекти:

1. Частота визнання їхніх досягнень.
2. Справедливість нагородження.
3. Вплив нагород на їхню мотивацію.

Нові нагороди заплановані на 2025 рік на ТОВ «Енергомашпецсталь»:

1. Сертифікати професійних досягнень.

2. Матеріальні винагороди (премії, подарункові картки).
3. Додаткові дні відпустки для найуспішніших працівників.
4. Індивідуальні подяки від керівництва.
5. Занесення імені до корпоративної книги досягнень.

Регулярне визнання сприятиме створенню позитивного іміджу компанії та формуванню корпоративної культури.

Корпоративні заходи мають важливе значення для згуртованості колективу, проте аналіз показав, що їхня тематика й формат потребують оновлення. Значна частина працівників відзначає недостатню різноманітність заходів.

Рекомендації

1. Розробити календар корпоративних заходів на рік із урахуванням потреб різних груп працівників.
2. Включити до програми тренінги з розвитку soft skills та командних навичок.
3. Запровадити регулярні опитування працівників для оцінки ефективності заходів.

У таблиці 3.12 представлено календар корпоративних заходів для підприємства на ТОВ «Енергомашпецсталь» у 2025 рік.

Таблиця 3.12 – Календар корпоративних заходів для підприємства на ТОВ «Енергомашпецсталь» у 2025 рік

Місяць	Назва заходу
Січень	Тематичний тренінг із командоутворення
Лютий	Корпоративна вечірка з нагородженням найкращих працівників
Березень	День здоров'я (організація спортивних заходів)
Квітень	Вебінар із підвищення кваліфікації
Травень	День відкритих дверей для сімей працівників
Червень	Тренінг із розвитку soft skills
Липень	Командний пікнік
Серпень	Тематична конференція
Вересень	Мотиваційний семінар із запрошеними спікерами
Жовтень	Святкування професійного свята
Листопад	День волонтера (організація благодійної акції)
Грудень	Корпоративний новорічний вечір

Джерело: складено автором

Заходи сприятимуть комунікації між працівниками, зниженню стресу й підвищенню лояльності.

Вибір цих напрямів базується на аналізі актуальних потреб підприємства та очікуваних результатах. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність працівників, знизити плинність кадрів і створити мотиваційне середовище, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Запропоновані заходи з удосконалення системи нематеріальної мотивації мають значний потенціал для покращення продуктивності працівників, їхньої лояльності та загального рівня задоволеності. Зокрема, впровадження автоматизованих рішень для розподілу завдань дозволить скоротити час на адміністративні процеси, що забезпечить додаткові ресурси для виконання основних функцій.

Крім того, систематизація процесу публічного визнання та використання сучасних інструментів комунікації сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Очікується, що реалізація запропонованих змін дозволить:

1. Збільшити продуктивність праці на 15%.
2. Знизити плинність кадрів на 10%.
3. Підвищити рівень задоволеності працівників корпоративною культурою до 90%.

Реалізація запропонованих заходів стане ключовим кроком до створення сучасної та ефективної системи нематеріальної мотивації, яка відповідатиме потребам працівників і стратегічним цілям підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу системи мотивації працівників ТОВ «Енергомашспецсталь» за період 2022–2024 років було виявлено як позитивні аспекти функціонування системи мотивації, так і її недоліки, що потребують усунення для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці.

Розроблено теоретичні засади ефективної системи мотивації працівників, що враховують комплексний підхід до матеріального та нематеріального стимулювання.

Систематизовано методи оцінки ефективності мотиваційної стратегії, що дозволяє визначати зв'язок між заходами мотивації та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Визначено ключові проблеми мотиваційної системи, серед яких нерівномірність доступу до навчання, недостатня прозорість критеріїв преміювання та обмежений розвиток нематеріального стимулювання.

Проведений аналіз системи матеріального стимулювання показав, що зростання фонду оплати праці (+22,6%) позитивно впливає на утримання ключових працівників і стимулює їх до високої продуктивності. Однак темпи підвищення заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності, що вимагає оптимізації витрат. Виявлено стабільне зростання чистого прибутку та рентабельності підприємства у 2023–2024 роках, що свідчить про раціональність управлінських рішень і правильний вектор розвитку.

Оцінено ефективність нематеріальної мотивації. Було визначено, що нерівномірний доступ до навчання, відсутність кар'єрних планів і недостатнє визнання досягнень працівників створюють ризики для довгострокової мотивації персоналу. Реалізовані заходи матеріального стимулювання створили позитивний чистий економічний ефект (ЧЕЕ), який підтвердив доцільність впровадження нових елементів системи мотивації.

Рекомендації щодо науково-практичного використання:

1. Оптимізувати систему матеріального стимулювання через запровадження прозорих критеріїв преміювання, що враховують продуктивність праці та якість виконання завдань.

2. Вдосконалити нематеріальну мотивацію шляхом:

- систематизації публічного визнання досягнень працівників;
- розробки індивідуальних кар'єрних планів, які надають працівникам розуміння їхніх перспектив;
- забезпечення рівного доступу до програм навчання для всіх підрозділів підприємства.

3. Посилити комунікацію між працівниками та керівництвом через впровадження інструментів зворотного зв'язку, що дозволяють враховувати думку персоналу при прийнятті рішень.

4. Підвищити ефективність управління ресурсами через інтеграцію сучасних технологій моніторингу та аналізу продуктивності праці.

5. Запровадити нові мотиваційні заходи, зокрема:

- надання додаткових соціальних гарантій, таких як безкоштовне харчування та транспортне обслуговування;
- розширення доступу до професійного навчання та тренінгів.

Очікувані результати реалізації рекомендацій у 2025 році:

1. Зростання продуктивності праці на 15%.

2. Зниження плинності кадрів на 10%.

3. Підвищення рівня задоволеності працівників корпоративною культурою до 90%.

4. Зміцнення іміджу компанії як привабливого роботодавця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці.

Запропоновані заходи спрямовані на створення збалансованої системи мотивації працівників, яка враховує сучасні виклики та можливості розвитку підприємства. Реалізація рекомендацій забезпечить не лише підвищення ефективності праці, але й формування стійкої корпоративної культури, що стане основою для довгострокового успіху ТОВ «Енергомашспецсталь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура, О. І. Мотивація персоналу: сучасні підходи: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
2. Бланк, І. А. Управління трудовим потенціалом підприємства. Київ: КНЕУ, 2016. 320 с.
3. Бондар, В. С. Системний підхід до управління персоналом: монографія. Харків: Видавництво ХНАДУ, 2018. 276 с.
4. Герасимчук, В. Г., & Коваленко, С. М. Мотивація працівників у сучасних умовах. Економіка України, 2019, № 8, с. 48–53.
5. Горбачова, О. В. Мотивація як інструмент підвищення ефективності діяльності організації. Бізнес Інформ, 2020, № 11, с. 176–181.
6. Гребеник, І. І. Сучасні підходи до формування системи мотивації на підприємстві. Економіка розвитку, 2018, № 3(87), с. 23–30.
7. Дем'яненко, М. Я. Основи управління персоналом: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2016. 352 с.
8. Єрмоленко, О. А. Стимулювання та мотивація праці персоналу підприємства. Праця і право, 2021, № 6, с. 15–21.
9. Заворотний, В. С. Психологія мотивації праці: монографія. Дніпро: Пороги, 2019. 198 с.
10. Козак, Л. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 238 с.
11. Коваленко, С. О. Теорія і практика управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018. 290 с.
12. Коваль, О. Г. Мотивація персоналу: теоретичні засади та практичне застосування. Економічний простір, 2021, № 12, с. 56–62.
13. Козлов, А. В. Економічна мотивація працівників у контексті сучасного управління. Економіка праці, 2017, № 2, с. 89–94.
14. Колосок, Л. В. Мотивація персоналу у малому та середньому бізнесі. Фінанси України, 2019, № 7, с. 123–129.

15. Корнєєва, О. В. Стратегічний підхід до управління мотивацією персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020, № 2, с. 45–50.
16. Красюк, І. М. Теорія мотивації в системі менеджменту. Журнал економічних досліджень, 2017, № 3(21), с. 76–82.
17. Лисенко, В. А. Мотивація працівників у сучасних організаціях: виклики та перспективи. Стратегічне управління, 2018, № 4, с. 11–18.
18. Лях, Т. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації праці. Актуальні проблеми економіки, 2017, № 10, с. 101–105.
19. Малиновський, О. М. Економіка та організація праці: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 432 с.
20. Марченко, В. О. Управління мотиваційними процесами в сучасних умовах. Проблеми економіки, 2019, № 3, с. 58–65.
21. Мельник, О. І. Мотивація праці: моделі та методи. Економіка підприємства, 2021, № 5, с. 35–41.
22. Миронова, О. П. Мотивація персоналу в умовах кризового менеджменту. Київ: Ліра-К, 2019. 288 с.
23. Міхеєва, Н. О. Інструменти стимулювання працівників у сучасних організаціях. Економіка та суспільство, 2020, № 22, с. 48–54.
24. Ніколаєнко, О. І. Теорія мотивації: ретроспектива та сучасний стан. Економіка і управління, 2018, № 12, с. 66–71.
25. Ніколаєнко, С. М. Економічні аспекти мотивації праці в умовах глобалізації. Глобальні виклики економіки, 2017, № 2, с. 109–116.
26. Осадчук, А. І. Системний підхід до управління мотивацією. Журнал стратегічного управління, 2020, № 1, с. 25–31.
27. Остапенко, М. О. Ефективність управління мотивацією праці. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 300 с.
28. Павленко, О. В. Формування мотиваційної політики підприємства. Вісник економічної науки України, 2018, № 4, с. 73–77.

29. Петренко, А. М. Інновації у системі мотивації персоналу. Економічний аналіз, 2020, № 8(44), с. 87–93.
30. Погребняк, І. М. Економічна мотивація працівників. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 220 с.
31. Попов, В. А. Мотивація та стимулювання персоналу: концепції та практики. Київ: ДНВП «Картографія», 2020. 284 с.
32. Романенко, О. В. Сучасні підходи до мотивації праці. Соціальна економіка, 2019, № 2, с. 45–51.
33. Савченко, О. М. Мотивація персоналу як основа конкурентоспроможності підприємства. Київ: Основа, 2018. 252 с.
34. Семенюк, С. І. Системний аналіз у мотивації персоналу. Дослідження економічних процесів, 2021, № 4, с. 112–117.
35. Смирнова, В. В. Мотивація праці: психологічні аспекти. Наукові записки, 2017, № 5, с. 98–104.
36. Степаненко, Т. В. Ефективна система стимулювання праці. Бізнес-платформа, 2020, № 10, с. 56–62.
37. Сухомлин, С. І. Теоретичні основи мотивації праці. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування, 2018, № 7, с. 29–34.
38. Тарасова, Ю. О. Побудова ефективної системи мотивації персоналу. Вісник університету, 2019, № 11, с. 66–72.
39. Тимченко, О. П. Мотивація персоналу як елемент стратегічного управління. Стратегічний менеджмент, 2021, № 6, с. 92–98.
40. Удовиченко, В. В. Економічна мотивація праці в умовах сучасного ринку. Журнал економічних реформ, 2019, № 3, с. 123–129.
41. Федорова, І. О. Соціально-економічна мотивація працівників. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2017, № 8, с. 59–63.
42. Хоменко, Л. П. Стимулювання праці в умовах глобалізації. Бізнес Інформ, 2020, № 1, с. 112–117.

43. Черненко, Ю. С. Мотивація персоналу у сфері послуг. Економіка і управління, 2018, № 5, с. 33–39.

44. Шаповалова, М. І. Система мотивації персоналу в сучасних організаціях. Вісник Черкаського університету, 2019, № 2, с. 71–77.

45. Шевченко, Л. М. Мотивація праці та організаційна культура. Економіка підприємств, 2017, № 12, с. 39–45.

46. Щербакова, О. С. Формування системи мотивації працівників у великих підприємствах. Економічний форум, 2021, № 4, с. 67–73.

47. Яковенко, А. О. Мотивація праці: економічний і психологічний аспекти. Київ: Університет, 2020. 276 с.

48. Ярошенко, Т. Г. Ефективність системи мотивації праці. Харків: Фоліо, 2019. 250 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Енергомашспецсталь» на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5265	4957
первісна вартість	1001	5326	5025
накопичена амортизація	1002	61	68
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5226	4354
Основні засоби:	1010	68582	62945
первісна вартість	1011	117753	114136
знос	1012	49171	51191
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	25998	29296
первісна вартість	1021	25998	29296
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	168273	164754
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	148608	172918
Виробничі запаси	1101	11066	12584
Незавершене виробництво	1102	90208	83685
Готова продукція	1103	47260	75054
Товари	1104	74	1595
Поточні біологічні активи	1110	17921	16097
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7174	5150
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2781	12727

з бюджетом	1135	2241	2733
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	290461	193961
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3790	10361
Готівка	1166	38	22
Рахунки в банках	1167	3752	2378
Витрати майбутніх періодів	1170	3	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3070	11268
Усього за розділом II	1195	476049	425217
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	644322	589971

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177286	-17739
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	183693	-11332
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	29038	26701
Інші довгострокові зобов'язання	1515	211937	187184
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	240975	213885
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	124811	197727
Векселі видані	1605	6004	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	15503	30584
за товари, роботи, послуги	1615	42382	40039
за розрахунками з бюджетом	1620	1176	810
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	559	546
за розрахунками з оплати праці	1630	1183	1202
за одержаними авансами	1635	19425	107142
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8611	9368
Усього за розділом III	1695	219654	387418
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	644322	589971

Звіт про сукупний дохід ТОВ «Енергомашпецсталь» за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	324982	223074
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(178065)	(153887)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	146917	69187
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	110789	25221
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(8673)	(9860)
Витрати на збут	2150	(16771)	(13566)
Інші операційні витрати	2180	(221397)	(21980)
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	10865	49002
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8563	472
Інші доходи	2240	1813	535
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(205181)	(46860)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1)
Інші витрати	2270	(11085)	(2322)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	826
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(195025)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	826
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(195025)	(0)

II. 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	-195025	82

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	179239	200798
Витрати на оплату праці	2505	25884	25334
Відрахування на соціальні заходи	2510	9666	9347
Амортизація	2515	7218	7439
Інші операційні витрати	2520	239718	74583
Разом	2550	461725	317501

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Енергомашспецсталь» на 31.12.2023

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	4957	1653
первісна вартість	1001	5025	1728
накопичена амортизація	1002	68	75
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4354	4063
Основні засоби:	1010	62945	62915
первісна вартість	1011	114136	114018
знос	1012	51191	51103
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	29296	26885
первісна вартість	1021	29296	26885
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	2	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	164754	158717
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	172918	150472
Виробничі запаси	1101	12584	13600
Незавершене виробництво	1102	83685	61263
Готова продукція	1103	75054	75457
Товари	1104	1595	152
Поточні біологічні активи	1110	16097	16700
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5150	105019
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12727	10069
з бюджетом	1135	2733	260
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	193961	53667
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10361	3257
Готівка	1166	22	39
Рахунки в банках	1167	2378	36

Витрати майбутніх періодів	1170	2	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11268	3573
Усього за розділом II	1195	425217	343017
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	589971	501734

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17739	-51411
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-11332	-45004
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	26701	9413
Інші довгострокові зобов'язання	1515	187184	117842
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	213885	127255
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	197727	254591
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30584	29456
за товари, роботи, послуги	1615	40039	30630
за розрахунками з бюджетом	1620	810	815
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	546	414
за розрахунками з оплати праці	1630	1202	1333
за одержаними авансами	1635	107142	98090
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9368	4154
Усього за розділом III	1695	387418	419483
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	589971	501734

Звіт про сукупний дохід ТОВ «Енергомашспецсталь» за 2023 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	554572	324982
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(326378)	(178065)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	228194	146917
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	184254	110789
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(10958)	(8673)
Витрати на збут	2150	(24853)	(16771)
Інші операційні витрати	2180	(295929)	(221397)
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	80708	10865
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	720	8563

Інші доходи	2240	1214	1813
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(110966)	(205181)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5348)	(11085)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(33672)	(195025)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(33672)	(195025)

II. 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	-33672	-195025

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	241405	179239
Витрати на оплату праці	2505	29681	25884
Відрахування на соціальні заходи	2510	8032	9488
Амортизація	2515	9085	7218
Інші операційні витрати	2520	377787	239718
Разом	2550	665990	461547

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Енергомашспецсталь» на 31.12.2024*

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1653	5984
первісна вартість	1001	1728	6066
накопичена амортизація	1002	75	82
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4063	3764
Основні засоби:	1010	62915	93045
первісна вартість	1011	114018	162754
знос	1012	51103	69709
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	26885	4963
первісна вартість	1021	26885	5221
накопичена амортизація	1022	0	258
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	158717	170957
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	150472	211974
Виробничі запаси	1101	13600	12252
Незавершене виробництво	1102	61263	63087
Готова продукція	1103	75457	136528
Товари	1104	152	107
Поточні біологічні активи	1110	16700	1465
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105019	8944
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10069	14032
з бюджетом	1135	260	3120
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53667	128337
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3257	73
Готівка	1166	39	35
Рахунки в банках	1167	36	11
Витрати майбутніх періодів	1170	0	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3573	203
Усього за розділом II	1195	343017	368150
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	501734	539107

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-51411	138971
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-45004	145378
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	9413	128862
Інші довгострокові зобов'язання	1515	117842	89802
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	127255	218664
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	254591	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	29456	111197
за товари, роботи, послуги	1615	30630	24606
за розрахунками з бюджетом	1620	815	2638
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	414	143
за розрахунками з оплати праці	1630	1333	1288
за одержаними авансами	1635	98090	25781
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4154	9412
Усього за розділом III	1695	419483	175065
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	501734	539107

* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

Звіт про сукупний дохід ТОВ «Енергомашспецсталь» за 2024* рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	551902	554572
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(345141)	(326378)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	206761	228194
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	63656	184254
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(15566)	(10958)
Витрати на збут	2150	(19839)	(24853)
Інші операційні витрати	2180	(76086)	(295929)
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	158926	80708
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	256	720

Інші доходи	2240	3834	1214
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(106783)	(110966)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(9951)	(5348)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	46282	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(33672)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46282	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(33672)

II. 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	46282	-33672

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	224433	241405
Витрати на оплату праці	2505	40599	29681
Відрахування на соціальні заходи	2510	8302	8032
Амортизація	2515	9757	9085
Інші операційні витрати	2520	232846	377787
Разом	2550	515937	665990

* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років