

11
05.08

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Багінський Ярослав Віталійович
(здобувач вищої освіти групи ПВ-7)

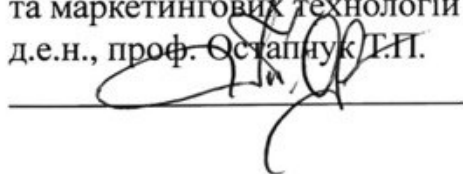


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Г.П.

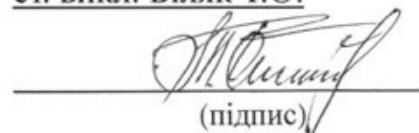


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.



(підпис)

Рецензент
ст. викл. Біляк Т.О.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Багінський Я.В. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування системи мотивації персоналу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, інструменти мотивації, персонал, нематеріальне стимулювання.

Annotation

Baginsky Ya.V. Improving the motivation system of the enterprise's personnel. Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for the degree of higher education «bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». State University «Zhytomyr Polytechnic» Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of the formation of the motivation system of the enterprise's personnel and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: motivation, motivation system, motivation tools, personnel, non-material incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства	6
1.2. Управління системою мотивації персоналу на підприємстві.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства.....	23
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПП «КОТЛОТЕХ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Котлотех».....	44
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ПП «Котлотех»	62
2.4. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства	74
Висновки до розділу 2.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економічна ситуація в Україні, зумовлена воєнними викликами, змінами на ринку праці та адаптацією підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, вимагає нових підходів до управління персоналом. У цих умовах мотивація працівників виступає ключовим фактором забезпечення продуктивності, стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Водночас зростає значення не лише матеріального стимулювання, а й нематеріальних форм заохочення, орієнтованих на збереження та розвиток людського потенціалу. Саме тому удосконалення системи мотивації персоналу є нагальною потребою для підприємств різних галузей, особливо тих, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивації праці досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Н. А. Азьмук, О. І. Амоша, А. В. Бериславська, Д. А. Горовий, Є. В. Кіреєв, В. О. Погромський, В. М. Стройнецький та інші. Науковці у своїх працях відмічають важливість вивчення аспектів мотивації персоналу, відмічають коло проблем мотивації та менеджменту підприємства, зазначають необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу. Попри численні дослідження, питання індивідуального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану й соціально-економічної нестабільності залишається недостатньо розкритим.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення

системи мотивації персоналу підприємства в умовах сучасної української економіки.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- дослідити сутність та значення мотивації праці персоналу;
- дослідити систему мотивації персоналу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності системи мотивації працівників підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПП «Котлотех»;
- оцінити систему мотивації персоналу підприємства;
- навести напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією персоналу підприємства.

Предметом дослідження є процеси формування, реалізації та вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження, У процесі дослідження використовуються загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації; порівняльний аналіз – для вивчення чинних мотиваційних систем на підприємствах України; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності системи мотивації; – експертне опитування – для виявлення пріоритетів працівників у системі стимулювання; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження; системний підхід – для формування комплексних рішень щодо удосконалення мотиваційної політики підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням сучасних економічних умов в

Україні. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практику функціонування підприємств для стимулювання працівників до досягнення кращих результатів, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування лояльності персоналу. Крім того, розроблені підходи можуть бути використані керівниками для побудови більш гнучкої, адаптивної та справедливої системи мотивації, здатної відповідати як стратегічним цілям організації, так і потребам працівників в умовах трансформаційної економіки.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 97 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення мотивації персоналу підприємства

Одним із ключових ресурсів будь-якого підприємства є його персонал, якого по праву називають людським капіталом. До основних чинників, що формують цей капітал, належать стан здоров'я працівників, рівень освіти, професійна підготовка, матеріальне забезпечення та загальний рівень життя населення. Проте навіть за наявності цих умов людський капітал не може бути повноцінно реалізований без ефективної мотивації трудової діяльності.

Мотивація праці має значно ширший вплив, аніж просте задоволення базових потреб працівника чи підвищення його морального стану. Співробітники, які мають чітке уявлення про мету своєї діяльності та відчують визнання з боку керівництва, працюють продуктивніше, демонструють вищу ефективність і спрямовують свої зусилля на досягнення цілей організації. Підвищення мотивації персоналу сприяє покращенню якості виконання завдань, зменшенню витрат та оптимізації використання ресурсів.

Також, коли працівники відчують свою значущість і важливість власного внеску в загальний результат, знижується рівень плинності кадрів. Мотивовані працівники частіше проявляють ініціативу, генерують нові ідеї, виявляють креативність та беруть участь у розвитку організації [57].

Однак, попри очевидну роль мотивації у забезпеченні стійкості та ефективності бізнесу, багато компаній недооцінюють її значення або впроваджують мотиваційні механізми лише формально. Як наслідок – втрата кваліфікованих кадрів, пошук працівниками більш привабливих умов праці та зниження загальної продуктивності.

Отже, мотивація персоналу потребує всебічного вивчення та глибокого аналізу. Це можливо лише за умови ґрунтовного розуміння її теоретичних

засад, ключових понять і закономірностей, що визначають її вплив на результати діяльності підприємства.

Під мотивацією в загальному розумінні слід розуміти внутрішню силу або зовнішній вплив, що спонукає людину до певних дій з метою задоволення власних потреб. У контексті управління персоналом мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до виконання посадових обов'язків з максимальною віддачею, прояву ініціативності, креативності та відповідальності [1; 2;66].

У науковій літературі існує багато визначень поняття «мотивація». Зокрема, Васюта В. Б., Радченко А. А. вважають мотивацію процесом спонукання працівників до праці шляхом формування зацікавленості у результатах своєї діяльності та зазначають, що мотивація – це внутрішній механізм, який змушує людину діяти у відповідь на зовнішній стимул. Американський теоретик менеджменту С. Роббінс трактує мотивацію як процес, який визначає інтенсивність, напрям і наполегливість зусиль людини в досягненні певної мети [1].

Варто підкреслити, що мотивація не є сталою величиною – вона змінюється під впливом соціально-економічних, психологічних і організаційних факторів. На сучасному етапі розвитку економіки України до таких факторів належать: загальна економічна нестабільність, військовий стан, міграція трудових ресурсів, інфляція, зростання рівня недовіри до роботодавців, нерівномірний доступ до гідної оплати праці, нерозвинена система нематеріального стимулювання тощо.

Для глибшого розуміння сутності мотивації праці необхідно розглянути ключові категорії, що її розкривають, зокрема такі як мотиви, інтереси, стимули та процес стимулювання. Кожна з цих категорій формує основу механізму мотивації та має важливе значення у формуванні поведінкових установок працівників.

З позиції самого працівника, інтерес до трудової діяльності розглядається як прагнення задовольнити свої життєві потреби через

виконання певної роботи. Інтереси до праці формуються під впливом індивідуальних особливостей людини – її внутрішніх потреб, соціального статусу, психологічного стану, виховання тощо. Для одних працівників важливою є стабільність і надійність робочого місця, тоді як інші шукають динамічні й нестандартні умови, що дозволяють проявити креативність і реалізувати особистісний потенціал. Відповідно, найбільший інтерес у людини викликає та діяльність, яка максимально відповідає її очікуванням і потребам. Саме інтерес є початковою умовою формування мотивів та стимулів [3; 13].

Мотив виникає у людини тоді, коли вона усвідомлює певну потребу та бажає її реалізувати. У науковій літературі потреба трактується як внутрішнє прагнення індивіда до володіння певними благами чи умовами, що забезпечують комфортне існування [1]. Мотив, у свою чергу, – це усвідомлений внутрішній імпульс, що спонукає людину до дії та визначає мету цієї діяльності [5]. Від звичайного бажання мотив відрізняється тим, що є раціоналізованим і цілеспрямованим. У контексті трудової діяльності мотиви, як правило, пов'язані з досягненням конкретних результатів – виконанням завдань, отриманням заробітної плати, підвищенням статусу тощо.

Наприклад, співробітник може мати інтерес до роботи в сфері інформаційних технологій через її відповідність матеріальним, соціальним і психологічним потребам. При цьому конкретним мотивом для виконання завдань буде прагнення отримати певні блага – фінансові, кар'єрні, емоційні. Мотивація, яка ґрунтується на таких мотивах, спонукає особу долати труднощі, самотійно вдосконалюватися, ефективно взаємодіяти з колективом і виявляти лідерські якості.

Мотиви можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу. Зовнішні мотиви формуються під впливом зовнішніх факторів – винагород, умов праці, соціального визнання. Натомість внутрішні мотиви пов'язані з особистісними переконаннями, почуттям відповідальності, прагненням до самореалізації, або, навпаки, із внутрішнім страхом чи моральним обов'язком [5].

Варто також зазначити, що не лише мотиви можуть спонукати людину до дії. Істотну роль у мотиваційному процесі відіграють стимули. Хоча поняття «мотив» і «стимул» є близькими, між ними існує суттєва різниця: мотив включає як зовнішні, так і внутрішні чинники спонукання, у той час як стимул – лише зовнішні. Стимул є засобом впливу, що використовується переважно роботодавцем або керівництвом з метою активізації трудової активності працівників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Таким чином, мотивація праці – це складний соціально-психологічний процес, який охоплює взаємодію мотивів, інтересів і стимулів, спрямованих на забезпечення ефективної трудової поведінки та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Поняття «стимулювання праці» слід розглядати у контексті управління трудовими ресурсами. Воно передбачає цілеспрямоване використання мотивів та стимулів, що приносять вигоду як працівнику, так і самій організації. По суті, йдеться про інструмент активізації трудової діяльності персоналу, в основі якого лежить застосування комплексу методів підвищення

продуктивності. До таких методів належать заходи, що спрямовані на задоволення першочергових інтересів працівників шляхом матеріального й нематеріального заохочення. Водночас стимулювання праці включає систему мотиваційних впливів і стимулюючих дій, які спонукають працівника до результативної праці задля досягнення визначених організаційних цілей [5].

Відмінності між поняттями мотив і стимул у контексті мотивації праці наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика мотивів та стимулів праці

Критерій порівняння	Мотив	Стимул
Природа походження	Внутрішня (особисті потреби, переконання, прагнення)	Зовнішня (вплив роботодавця, колективу, середовища)
Спрямованість впливу	Формує внутрішню готовність діяти	Спрямований на виклик конкретної реакції
Свідомість сприйняття	Є усвідомленим і раціональним	Може бути як усвідомленим, так і нав'язаним
Складові	Потреби, цінності, цілі	Заробітна плата, премії, визнання, штрафи тощо
Тривалість впливу	Має довготривалий характер, пов'язаний з глибинними потребами	Часто короткостроковий, залежить від ситуації
Приклад у трудовій діяльності	Прагнення до самореалізації, розвитку, почуття обов'язку	Надання бонусу за перевиконання плану, підвищення заробітної плати
Зв'язок із мотивацією	Є центральною складовою процесу мотивації	Є інструментом впливу в межах системи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Отже, аналіз вищевказаних понять дозволяє глибше усвідомити сутність мотивації праці як багатоаспектного явища. У підсумку, мотивація праці є не що інше, як процес спонукання людини до цілеспрямованої діяльності, яка забезпечує реалізацію як індивідуальних, так і колективних цілей підприємства.

Управлінська практика свідчить, що за відсутності належного рівня мотивації працівники швидко втрачають зацікавленість у результатах своєї праці, знижується продуктивність, зростає плинність кадрів, виникають конфлікти всередині колективу. У протиположному ефективна система

мотивації дає змогу створити сприятливий психологічний клімат, підвищити трудову активність, посилити внутрішню відповідальність працівників за результати діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу – це не лише інструмент досягнення короткострокових виробничих результатів, а й стратегічний ресурс, від якого залежить стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Розуміння природи мотивації у сфері управління персоналом сформувалося на основі численних теоретичних підходів, які відображають еволюцію наукової думки у XX–XXI століттях. Умовно всі теорії мотивації поділяються на дві основні групи: змістовні та процесуальні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Суть та ключові положення основних теорій мотивації праці

Назва теорії	Тип теорії	Автор(и)	Ключова ідея
Теорія ієрархії потреб	Змістовна	А. Маслоу	Потреби людини поділяються на п'ять рівнів – від фізіологічних до самореалізації. Мотивує те, що ще не задоволене.
Теорія потреб МакКлелланда	Змістовна	Д. МакКлелланд	Виділяє три основні потреби: у досягненні, владі, приналежності. Домінуюча потреба визначає поведінку людини.
Теорія двох факторів	Змістовна	Ф. Герцберг	Розділяє фактори на гігієнічні (запобігають незадоволенню) і мотиватори (сприяють задоволенню й продуктивності).
ERG-теорія	Змістовна	К. Альдерфер	Адаптована модель Маслоу: потреби існування, зв'язків і зростання. Можливе повернення до нижчого рівня.
Теорія очікувань	Процесійна	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань: зусилля → результат → винагорода. Люди прагнуть максимальної цінності винагород.
Теорія справедливості	Процесійна	Дж. Адамс	Працівники порівнюють свої витрати і винагороди з іншими. Відчуття несправедливості знижує мотивацію.
Теорія встановлення цілей	Процесійна	Е. Локк, Г. Латам	Чіткі, складні, але досяжні цілі підвищують ефективність. Мотивація зростає, коли є зворотний зв'язок.
Теорія підкріплення	Поведінкова	Б. Скіннер	Поведінка залежить від наслідків. Позитивне підкріплення (нагороди) стимулює повторення дій.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 17; 21; 28]

Змістовні теорії мотивації зосереджені на вивченні внутрішніх потреб людини, що спонукають її до дії. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої людські потреби розташовані у вигляді піраміди: від базових фізіологічних (харчування, сон) до найвищих – потреби у самореалізації. У контексті підприємства ця теорія допомагає визначити, на якому рівні перебуває більшість працівників, і відповідно будувати систему стимулювання [5].

Інша важлива модель – теорія двох факторів Ф. Герцберга, що поділяє фактори, які впливають на мотивацію, на дві групи: гігієнічні (умови праці, заробітна плата, стабільність) і мотиваційні (визнання, відповідальність, просування по службі). Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що усунення незадоволення не автоматично призводить до підвищення мотивації – для цього потрібне створення можливостей для зростання та розвитку [22].

Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на трьох базових потребах: у досягненнях, у владі та в приналежності до колективу. Її цінність полягає в тому, що вона дає змогу сегментувати працівників за домінуючим мотивом і відповідно формувати індивідуальні стимули.

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, зосереджуються на тому, як саме виникає мотивація і як люди приймають рішення щодо прикладання зусиль. Найбільш значущою в цій групі є теорія очікувань В. Врума. Вона базується на переконанні, що людина докладає зусиль у тій мірі, в якій очікує, що її зусилля приведуть до бажаного результату й відповідної винагороди. Важливо, щоб працівник вірив як у справедливість оцінювання результатів, так і в цінність отриманої винагороди.

Ще одна теорія – теорія справедливості С. Адамса – ґрунтується на ідеї, що працівники порівнюють свій внесок і винагороду з аналогічними показниками інших працівників. Відчуття несправедливості може призводити до зниження мотивації або навіть до саботажу, що особливо актуально в умовах нерівномірного розподілу премій або непрозорої кадрової політики.

Модель посилення поведінки Б. Скіннера (теорія підкріплення) підкреслює важливість позитивного та негативного підкріплення як засобу формування бажаної поведінки. З практичної точки зору, ця модель виправдовує застосування систем бонусів, премій, визнання, а також дисциплінарних заходів [50].

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що жодна теорія не може бути універсальною, однак їхнє поєднання у практиці управління дає змогу будувати ефективні системи мотивації, адаптовані до потреб працівників, особливостей організаційної культури та умов зовнішнього середовища.

Мотивація персоналу є стратегічно важливим елементом системи управління підприємством, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників залежить результативність їхньої праці, інноваційність, відповідальність і командна згуртованість. У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності роль мотиваційної політики зростає ще більше, адже вона стає запорукою стабільного розвитку підприємства навіть у кризових ситуаціях.

Одним із найважливіших наслідків належного мотиваційного підходу є зростання продуктивності праці. Працівник, який відчуває цінність свого внеску, отримує справедливу винагороду та має можливості для професійного зростання, працює не лише ефективніше, але й з більшим ентузіазмом. Висока мотивація здатна компенсувати навіть обмежені ресурси підприємства – наприклад, коли неможливо підвищити заробітну плату, але можна забезпечити гнучкий графік, соціальну підтримку, визнання досягнень тощо.

Другим важливим аспектом є зменшення плинності кадрів. Високий рівень текучості персоналу негативно впливає на стабільність виробничих процесів, призводить до додаткових витрат на підбір і навчання нових працівників, порушує внутрішній мікроклімат у колективі. Мотиваційна система, яка враховує індивідуальні потреби працівників і дає їм відчуття безпеки та перспектив, істотно знижує ризики звільнень і втрат цінних кадрів.

Крім того, мотивація є основою організаційної культури. Якщо в колективі культивується ідея спільної відповідальності за результат, працівники відчують свою важливість для підприємства, з'являється корпоративна лояльність, підвищується рівень довіри до керівництва. Така атмосфера формує позитивний імідж роботодавця, що, у свою чергу, сприяє залученню нових висококваліфікованих спеціалістів [28].

Варто наголосити, що на підприємствах України в умовах воєнного стану, релокації виробництва, відключень електроенергії, логістичних труднощів та кадрового дефіциту мотивація стає не просто фактором ефективності, а умовою виживання. У деяких випадках навіть незначні нематеріальні стимули – як-от гнучкий графік, похвала, психологічна підтримка – можуть мати суттєвий вплив на трудову активність.

Також мотивація має економічне значення: правильно організована система стимулювання дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, досягаючи більшої віддачі від кожної вкладеної гривні. Наприклад, замість загальних надбавок до окладу можна впровадити систему преміювання за результат, яка стимулює продуктивність без необґрунтованих витрат.

Значення мотивації проявляється також у здатності підприємства до змін та інновацій. Саме мотивовані працівники проявляють ініціативу, готові брати участь у впровадженні нових технологій, оптимізації процесів, покращенні якості продукції чи послуг. У сучасній економіці, що динамічно змінюється, такі якості є критично важливими.

У сучасних умовах ефективна система управління персоналом неможлива без належної уваги до питання мотивації. Мотивація працівників виступає ключовим фактором досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Успішне функціонування організації безпосередньо залежить від ступеня залученості персоналу, його готовності та зацікавленості у досягненні високих результатів. Саме тому питання формування дієвої системи мотивації займає провідне місце в структурі управлінської діяльності на підприємствах різних форм власності та галузевої приналежності.

Отже, мотивація працівників – це не просто інструмент впливу керівника на підлеглого, а повноцінний механізм формування сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

1.2. Система мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу є однією з ключових складових управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність праці, конкурентоспроможність і розвиток організації. Мотивація персоналу визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, що, в свою чергу, є основою для досягнення стратегічних результатів.

Система мотивації включає в себе комплекс заходів, спрямованих на стимулювання діяльності працівників через різноманітні матеріальні та нематеріальні інструменти, які відповідають потребам і бажанням співробітників. Врахування індивідуальних особливостей, адаптація мотиваційних механізмів до змінюваних умов зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства є критично важливими для успішної мотиваційної політики [18].

Актуальність розвитку ефективної системи мотивації в Україні посилюється в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції на ринку праці та необхідності залучення висококваліфікованих кадрів. З огляду на ці фактори, підприємства повинні постійно удосконалювати свої підходи до мотивації, застосовуючи як класичні методи, так і інноваційні підходи.

Система мотивації персоналу є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення визначених цілей підприємства. Вона базується на різноманітних інструментах, методах і підходах, що стимулюють людей до виконання своїх обов'язків з

максимальною віддачею. Вона включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети), так і нематеріальні стимули (позитивне ставлення, визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту) [17].

Важливо розуміти, що система мотивації не є сталим набором механізмів, а постійно змінюється в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів: економічної ситуації, вимог ринку праці, корпоративної культури, розвитку підприємства тощо. У зв'язку з цим, розробка і впровадження ефективної мотиваційної системи вимагає врахування багатьох аспектів: специфіки діяльності підприємства, психології працівників, організаційних цілей і завдань, а також культурних і соціальних особливостей регіону чи країни.

Система мотивації на підприємстві складається з кількох взаємопов'язаних елементів, наведених на рисунку 1.2:

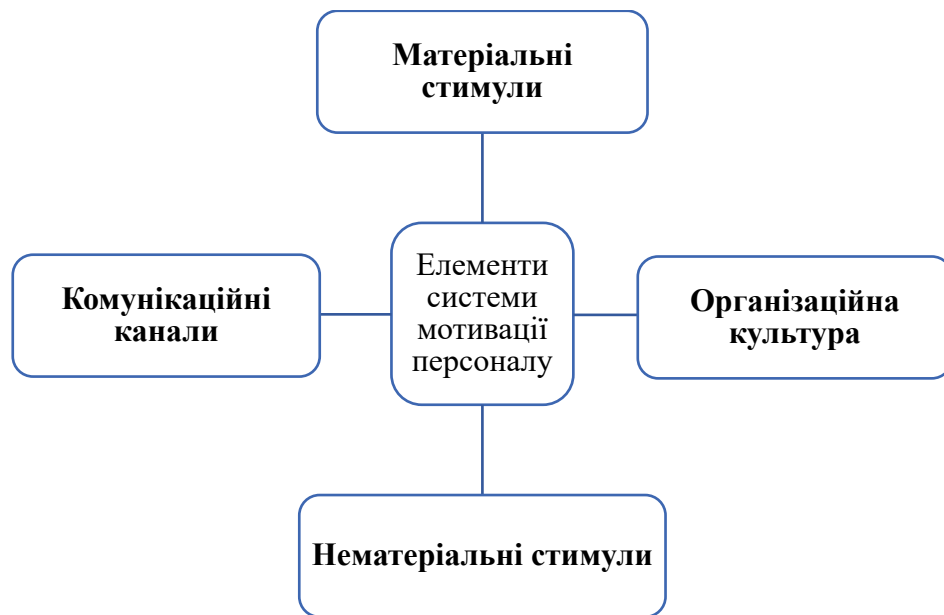


Рис. 1.1. Структурні елементи системи мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [17]

1. Матеріальні стимули – це основа мотиваційної системи. Вони включають заробітну плату, бонуси, премії, компенсації, соціальні пільги, а також додаткові фінансові вигоди, такі як акції підприємства. Ці інструменти є

важливими, оскільки забезпечують працівників необхідними ресурсами для задоволення базових потреб.

2. Нематеріальні стимули – це фактори, які не мають безпосереднього грошового виміру, але є важливими для підвищення мотивації працівників. Це визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, сприятливий клімат у колективі.

3. Організаційна культура – важливий елемент системи мотивації, оскільки він визначає внутрішню атмосферу на підприємстві, взаємини між працівниками і керівництвом. Позитивний морально-психологічний клімат на роботі сприяє збільшенню мотивації і залученості персоналу.

4. Комунікаційні канали – система мотивації також залежить від ефективної комунікації між працівниками та керівництвом. Важливою є не лише вертикальна, а й горизонтальна комунікація, що дозволяє сприяти створенню атмосфери довіри та взаємопідтримки в колективі.

Матеріальна мотивація є основним інструментом для забезпечення фінансових потреб працівників. Вона включає в себе заробітну плату, яка є основним фактором для залучення і утримання кадрів на підприємстві. Водночас премії та бонуси, які виплачуються залежно від результатів праці, дозволяють ефективно стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Також соціальні пакети, такі як медичне страхування, пенсійне забезпечення, корпоративні заходи, є важливими чинниками, які підвищують лояльність працівників.

Нематеріальні стимули набувають все більшого значення, оскільки вони можуть бути не менш ефективними, ніж матеріальні, особливо у випадку з висококваліфікованими працівниками, для яких важливі не лише фінансові винагороди. Визнання досягнень, можливість розвитку кар'єри, підтримка з боку керівництва, навчання та підвищення кваліфікації – усі ці фактори значно впливають на рівень мотивації працівників [23].

Система мотивації в Україні має свої специфічні особливості. На багатьох підприємствах країни переважає матеріальна мотивація, яка полягає в основному на преміях та бонусах, адже рівень заробітної плати часто є недостатнім для задоволення основних потреб працівників. Водночас, за умов кризи та економічної нестабільності, коли підприємства не можуть забезпечити високі фінансові винагороди, нематеріальні фактори, такі як визнання праці, створення комфортних умов, гнучкий графік роботи, набувають все більшої популярності.

Таблиця 1.3

Порівняння основних видів стимулювання на підприємстві

Тип стимулювання	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Приклади на підприємствах України
Фінансові винагороди	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Визнання досягнень, кар'єрне зростання	Більшість підприємств в Україні використовують фінансові стимули
Соціальні пільги	Медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки	Гнучкий графік, можливості для навчання	Підприємства малого і середнього бізнесу активно застосовують соціальні пільги
Корпоративна культура	Підвищення фінансових стимулів, матеріальна допомога	Підтримка працівників, розвиток командного духу	Деякі підприємства, особливо великі, впроваджують програми з корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі [23; 25]

Існує кілька основних моделей мотивації, які застосовуються на підприємствах для досягнення максимальної ефективності. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, організаційної культури та стратегічних цілей.

1. Модель ієрархії потреб Маслоу. Маслоу запропонував одну з найвідоміших моделей мотивації, яка базується на піраміді потреб. Відповідно до цієї теорії, потреби людини організовані в ієрархічному порядку, починаючи з базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самовираженні. Згідно з цією моделлю, людина мотивується досягненням вищих потреб лише після того, як будуть задоволені нижчі. Враховуючи цей підхід, підприємства

можуть будувати свою систему мотивації таким чином, щоб на кожному рівні потреби працівників знаходили своє задоволення.

2. Модель двофакторної теорії Герцберга. Фредерік Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, де він розрізняє два види чинників: гігієнічні (немотивуючі) та мотивуючі. Гігієнічні чинники, такі як рівень заробітної плати, умови праці, політика підприємства, забезпечують лише відсутність незадоволення, але не мотивують працівників до більш ефективної праці. У той же час, мотивуючі фактори, як-от можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень, цікаві завдання, стимулюють людей до більш високих досягнень. Підприємства повинні забезпечити правильне поєднання обох факторів, щоб створити повноцінну систему мотивації.

3. Модель мотивації, орієнтованої на досягнення (McClelland's Theory of Needs). Давід МакКлелланд вказував на три основні потреби, які визначають мотивацію людини: потреба в досягненнях, потреба в афіліації (потреба в соціальних контактах) та потреба в владі. За цією теорією, люди з високою потребою в досягненнях будуть мотивовані працювати на досягнення особистих результатів, тоді як люди з високою потребою в афіліації будуть більше орієнтовані на роботу в команді, а люди з потребою в владі шукатимуть можливості для керівництва і контролю [28].

Вибір стратегії мотивації на підприємстві залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, галузь, рівень кваліфікації працівників та їхні індивідуальні потреби. Основні стратегії мотивації наведені на рис. 1.4.

Система мотивації персоналу є однією з основних складових успішної діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці та загальний результат компанії. Ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку підприємства та умови зовнішнього середовища. Залучення матеріальних і нематеріальних стимулів в комплексі дозволяє створити умови для продуктивної роботи та задоволення працівників від виконуваної роботи.

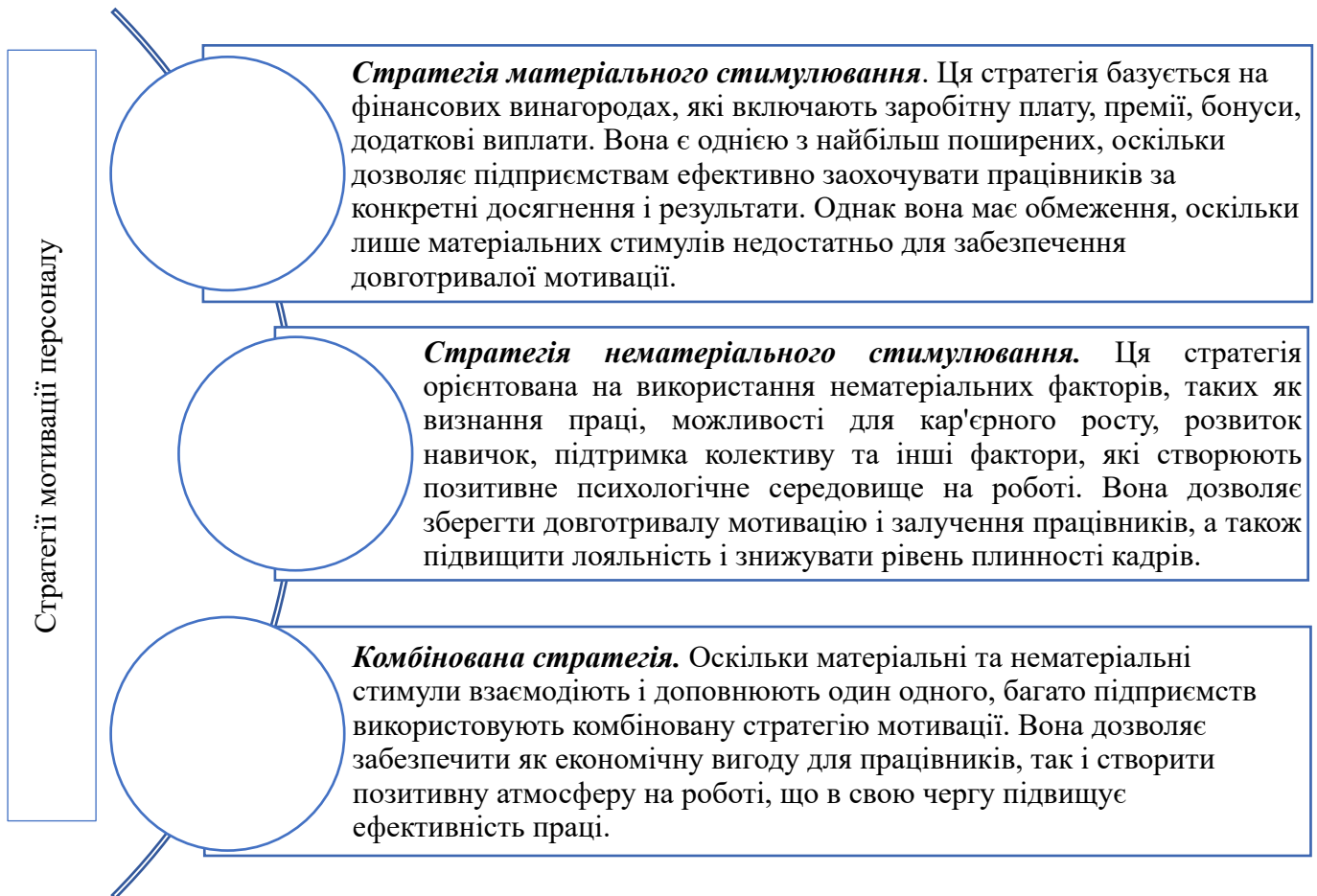


Рис. 1.4. Основні стратегії мотивації персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27; 28]

В умовах постійних змін та високої конкуренції успіх підприємства все більше залежить від ефективності його людського капіталу. Мотивація працівників перестала бути лише питанням заробітної плати або премій – вона стала інтегрованим інструментом стратегічного управління, заснованим на розумінні глибинних людських потреб, когнітивних процесів і міжособистісної динаміки. Сучасна мотиваційна система має поєднувати інноваційні підходи з досягненнями психології, нейронауки та менеджменту.

Класичні методи мотивації, які ґрунтуються на моделі «нагорода або покарання», втрачають ефективність у довгостроковій перспективі. Дослідження показують, що внутрішня мотивація – прагнення до самореалізації, значущості та впливу – є більш стійким джерелом енергії для

продуктивної праці.

Одним із практичних рішень є створення карти впливу: для кожної посади чітко окреслюється, як її результати позначаються на загальному успіху компанії та користі для суспільства. Крім того, практика регулярного обміну історіями успіху дозволяє співробітникам відчувати свою цінність у колективі.

Унікальні психологічні феномени, відкриті у XX–XXI століттях, можуть бути ефективно інтегровані в мотиваційні програми:

- Ефект Зейгарник: незавершені завдання стимулюють мозок продовжувати думати про них, що створює внутрішній імпульс до завершення.
- Теорія самодетермінації: внутрішня мотивація базується на трьох потребах – автономії, компетентності та відчутті причетності.
- Парадокс вибору: надмірний вибір демотивує, тоді як обмежена, але чітка альтернатива стимулює прийняття рішень.

Практичне втілення цих теорій включає впровадження персоналізованих планів розвитку, гнучких робочих графіків, обмеження кількості одночасних завдань та створення умов для глибокої, зосередженої праці.

Біологічні основи продуктивності:

- Нейропластичність мозку дозволяє формувати мотиваційні звички через навчання та зміну середовища.
- Хронобіологія враховує індивідуальні біоритми для оптимізації робочого навантаження.
- Ефект Пігмаліона: очікування керівника формують реальні результати працівника [28].

Компанії можуть впроваджувати ротацію навичок, програми персонального розвитку, а також тренінги для менеджерів щодо впливу очікувань на продуктивність команди.

Участь як інструмент підвищення залученості – співробітники більше цінують результати своєї праці, коли вони мають можливість брати участь у прийнятті рішень, дизайні процесів і формуванні робочого простору. Цей

принцип підтверджено феноменом ІКЕА – схильністю людей більше цінувати те, до чого вони доклали зусиль.

Узагальнена інформація про сучасні мотиваційні підходи наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства

№	Назва ефекту / теорії	Суть	Приклади застосування
1	Самодетермінація (Deci, Ryan)	Внутрішня мотивація базується на автономії, компетентності, зв'язку	Гнучкі робочі графіки, наставництво, командні проекти
2	Ефект Зейгарник	Незавершені справи стимулюють ментальне повернення до них	Робочі спринти, завершення дня із планом на завтра
3	Теорія потоку (Чиксентмихайї)	Повне занурення у завдання при оптимальному рівні складності	«Зони глибокої роботи», використання техніки Pomodoro
4	Нейропластичність	Мозок змінюється під впливом нових викликів і досвіду	Ротація посад, перехресне навчання, індивідуальні освітні траєкторії
5	Хронобіологія	Урахування біоритмів підвищує ефективність	Індивідуалізовані графіки, планування задач за часом продуктивності
6	Парадокс вибору	Забагато варіантів гальмує прийняття рішень	Чіткі рамки вибору, 2–3 альтернативні шляхи виконання
7	Ефект Пігмаліона	Очікування впливають на результат	Лідерські тренінги з формування високих очікувань
8	Ефект ІКЕА	Люди цінують те, що зробили самі	Проекти зі співавторством, індивідуальний дизайн робочого простору
9	Ефект дедлайну	Часові обмеження стимулюють завершення завдань	Спринти, короткі терміни із чіткими цілями
10	Ефект Гавторна	Увага до працівника підвищує продуктивність	Індивідуальні зустрічі, програми визнання досягнень

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Сучасна мотиваційна система має бути динамічною, науково обґрунтованою та персоналізованою. Вона повинна враховувати не лише зовнішні стимули, а й глибокі психологічні, нейрофізіологічні та соціальні аспекти поведінки людини. Практичне застосування таких підходів дозволяє не лише покращити результати праці, але й сприяє створенню стійкої корпоративної культури, орієнтованої на розвиток особистості та досягнення організаційних цілей [33].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є невід'ємною частиною процесу її удосконалення. Успішна система мотивації має здатність не лише забезпечувати високий рівень зацікавленості працівників, а й сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Враховуючи, що мотивація є багатофакторним і багатоплановим процесом, її оцінка вимагає комплексного підходу, який дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти ефективності.

Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації включають визначення основних критеріїв і показників, які дозволяють об'єктивно оцінити результати впроваджених мотиваційних стратегій. Вони включають, зокрема, рівень задоволення працівників від умов праці, рівень їхньої продуктивності, рівень плинності кадрів, а також вплив на досягнення підприємством своїх фінансових та стратегічних цілей [30].

Правильна оцінка ефективності системи мотивації не лише дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих мотиваційних механізмів, а й дає змогу вчасно коригувати стратегії та тактики для досягнення максимальної ефективності. Оскільки в умовах динамічного ринку та змінних економічних реалій система мотивації повинна постійно адаптуватися, то наявність чіткої методології оцінки її ефективності є важливим інструментом для кожного підприємства.

Існують різні підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу. Кожен із них має свої особливості, але всі вони спрямовані на забезпечення максимального результату для підприємства за допомогою аналізу впливу мотиваційних чинників на діяльність працівників. Оцінка ефективності мотиваційної системи дозволяє визначити, наскільки успішно реалізовані стратегії мотивації, а також чи відповідають ці стратегії цілям підприємства.

1. Кількісні методи оцінки ефективності, які базуються на вимірюванні таких показників, як продуктивність праці, рівень виконання планів, зниження плинності кадрів, скорочення кількості прогулів, підвищення ефективності використання робочого часу тощо. Ці показники дозволяють зібрати об'єктивні дані для оцінки результативності існуючої мотиваційної системи:

- Продуктивність праці – відношення результату діяльності до витрачених ресурсів (наприклад, обсяг виробленої продукції на одиницю часу).
- Рівень виконання планів – порівняння фактичних результатів з плановими показниками за певний період.
- Рівень плинності кадрів – кількість звільнень чи відходів з підприємства за певний період, що може свідчити про низьку ефективність мотиваційної системи.
- Кількість прогулів і відсутностей – може бути використано для визначення рівня зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

2. Якісні методи оцінки ефективності. У той же час, якісні методи оцінки ефективності мотивації зосереджуються на аналізі психологічного клімату в колективі, рівня задоволення працівників від їхньої роботи, наявності або відсутності конфліктів на підприємстві, а також на загальному рівні комунікацій та взаємодії між працівниками та керівництвом. Ці методи вимагають збору суб'єктивних даних, але вони також мають велике значення для розуміння внутрішнього стану підприємства.

Приклади якісних показників:

- Рівень задоволеності працівників – визначається через опитування, інтерв'ю чи фокус-групи, де працівники виражають свою думку про умови праці, систему винагород і відносини в колективі.
- Мотиваційні орієнтації працівників – визначаються через аналіз мотивів, що сприяють чи стримують ефективну працю (наприклад, бажання кар'єрного зростання, потреба в стабільності тощо).
- Соціально-психологічний клімат в колективі – оцінка взаємовідносин

між працівниками, рівень довіри та готовності до співпраці.

3. Інтегровані методи оцінки передбачають використання як кількісних, так і якісних показників для комплексного аналізу ефективності системи мотивації. Це дозволяє більш глибоко і всебічно оцінити вплив мотиваційних факторів на діяльність підприємства, включаючи не тільки кількісні результати, але й емоційне ставлення працівників до своєї роботи.

Приклад інтегрованого підходу:

- Проведення 360-градусних оцінок, де оцінюються не лише професійні досягнення працівника, а й його комунікаційні та міжособистісні якості, рівень мотивації та задоволення від роботи.
- Моніторинг кар'єрного зростання – аналіз кількості просувань на посаді, зміни в рівні кваліфікації та професійного розвитку працівників після впровадження нових мотиваційних заходів.

Існує кілька основних методів, які дозволяють оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві. Кожен метод має свої переваги та застосовується в залежності від специфіки діяльності підприємства та його цілей.

1. Метод анкетування і опитування працівників дозволяє безпосередньо отримати інформацію від самих працівників щодо їхнього ставлення до системи мотивації, рівня задоволення від роботи, впливу матеріальних і нематеріальних стимулів на їх ефективність. Анкетування може бути як анонімним, так і відкритим, залежно від мети дослідження.

2. Метод оцінки рівня плинності кадрів допомагає виявити, наскільки ефективною є система мотивації на підприємстві. Високий рівень звільнень може свідчити про неефективність мотиваційних стратегій, що вимагає коригування політики управління персоналом.

3. Метод аналізу виконання планових показників є важливим інструментом оцінки ефективності мотивації. Якщо підприємство досягає своїх цілей і планів, це може свідчити про правильність обраної системи мотивації. У разі невиконання планів слід проаналізувати, чи не є причиною

цього недостатня мотивація працівників.

4. Метод балансового підходу передбачає порівняння витрат на систему мотивації з досягнутими результатами, тобто з порівнянням суми коштів, витрачених на мотиваційні заходи, з кількісними і якісними результатами діяльності працівників. Балансовий підхід дозволяє зрозуміти, чи економічно доцільно впроваджувати нові мотиваційні програми.

Таблиця 1.5

Метод оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства

Метод оцінки ефективності	Тип оцінки	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Анкетування і опитування працівників	Якісний метод	Безпосереднє отримання інформації від працівників; дозволяє врахувати різні аспекти мотивації.	Може бути суб'єктивним, якщо працівники не бажають відкрито висловлювати свої думки.	Збір даних про рівень задоволення працівників від роботи та системи мотивації.
Оцінка рівня плинності кадрів	Кількісний метод	Об'єктивний показник, легко вимірюваний.	Не завжди відображає реальний рівень ефективності мотивації, оскільки плинність може бути викликана іншими факторами.	Аналіз звільнень працівників після впровадження нової мотиваційної програми.
Аналіз виконання планових показників	Кількісний метод	Можливість оцінити ефективність мотивації за результатами діяльності підприємства.	Може не відображати всі аспекти мотивації, оскільки результат залежить не лише від мотивації.	Порівняння фактичних результатів з плановими показниками (наприклад, обсяг продажів).
Метод балансового підходу	Інтегрований метод	Порівняння витрат на мотивацію з результатами; дозволяє оцінити економічну доцільність мотиваційної системи.	Може вимагати великих витрат на збирання та обробку даних.	Порівняння витрат на програми мотивації з економічними результатами (прибуток, зростання продуктивності).
360-градусна оцінка	Якісний і кількісний метод	Комплексна оцінка працівника з різних сторін (колеги, керівники, підлеглі).	Може бути суб'єктивною залежно від ставлення колег чи керівників.	Оцінка ефективності працівників за допомогою зворотного зв'язку від колег, керівників і підлеглих.

Оцінка ефективності системи мотивації є ключовим інструментом для забезпечення продуктивної роботи підприємства та підвищення рівня задоволення працівників. Використання різноманітних методів і підходів до оцінки дозволяє точно визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, своєчасно коригувати стратегії та забезпечувати сталий розвиток підприємства. Оскільки кожне підприємство унікальне, важливо використовувати комбіновані підходи та адаптувати методи оцінки до конкретних умов і потреб організації [30; 31].

Оцінка ефективності системи мотивації потребує чіткого визначення критеріїв та показників, які дозволяють об'єктивно виміряти її результативність. Важливо, щоб ці критерії враховували різноманітні аспекти діяльності працівників та організації в цілому. Найбільш популярними критеріями є:

1. Продуктивність є одним з основних показників, що оцінюють ефективність мотиваційної системи. Вона може бути виміряна як кількість одиниць продукції, що виробляються за одиницю часу, або обсяг виконаних робіт. Зростання продуктивності праці в результаті мотиваційних змін є важливим індикатором успіху.

2. Якість виконаної роботи. Не менш важливим є показник якості виконання завдань. Мотивація має не тільки збільшити обсяг роботи, але й покращити її якість. Вимірюється цей показник через кількість помилок або дефектів, що виникають у процесі виробництва чи надання послуг.

3. Задоволеність працівників. Рівень задоволеності працівників є важливим показником для оцінки ефективності системи мотивації. Працівники, які задоволені умовами праці, системою винагороди та розвитком, зазвичай мають вищу продуктивність, меншу плинність кадрів і більш високий рівень лояльності до компанії.

4. Плинність кадрів. Оцінка плинності кадрів дає можливість з'ясувати, наскільки ефективно діє система мотивації. Високий рівень плинності може свідчити про низьку мотивацію або проблеми в корпоративній культурі, тоді

як стабільність кадрів є індикатором високої ефективності мотиваційної системи.

5. Кар'єрне зростання і професійний розвиток. Мотиваційна система має стимулювати розвиток працівників та їх кар'єрний ріст. Показники, пов'язані з кар'єрним просуванням, рівнем освіти та кваліфікації, можуть свідчити про ефективність програм мотивації, спрямованих на розвиток персоналу.

6. Командна взаємодія і корпоративний клімат. Задоволення працівників від командної роботи, наявність згуртованого колективу і здоровий психологічний клімат в організації безпосередньо впливають на ефективність мотиваційної системи. Кількість внутрішніх конфліктів, рівень взаємодії між відділами і керівництвом можуть бути важливими індикаторами того, як система мотивації впливає на атмосферу в компанії [34].

Для оцінки ефективності мотиваційної системи використовуються різні інструменти, що дозволяють виміряти різні аспекти діяльності працівників та організації.

Для забезпечення ефективного функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно застосовувати комплексний підхід до її оцінювання. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діючих механізмів стимулювання та вчасно вносити корективи. У практиці управління персоналом використовують як кількісні, так і якісні методи оцінювання ефективності системи мотивації. Нижче наведено ключові з них у вигляді узагальненої таблиці 1.6. Застосування різних методів оцінювання ефективності системи мотивації дозволяє отримати комплексне бачення її впливу на працівників і результати діяльності підприємства. Комбінація кількісних (KPI, плинність кадрів) та якісних (опитування, аналіз взаємодії) інструментів забезпечує об'єктивність оцінювання та можливість оперативного реагування на недоліки. Також важливо враховувати суб'єктивні чинники – задоволеність умовами праці, психологічний клімат, справедливість винагороди, що прямо впливають на мотивацію персоналу. Відтак, регулярне використання цих методів стає необхідною складовою ефективною системи

управління персоналом.

Таблиця 1.6

Основні методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

№	Метод оцінки	Сутність методу	Очікувані результати
1	Оцінка результатів праці за допомогою KPI	Кількісна оцінка досягнення працівником запланованих результатів: продуктивності, виконання норм, планів, стандартів.	Виявлення ефективних працівників, формування системи преміювання за результатами.
2	Опитування та інтерв'ю щодо задоволеності	Анонімне анкетування та особисті бесіди для з'ясування ставлення працівників до умов праці, оплати, мотиваційних заходів тощо.	Визначення рівня задоволеності персоналу, виявлення проблемних аспектів мотиваційної системи.
3	Оцінка рівня плинності кадрів	Аналіз статистики звільнень, переходів між посадами, причин звільнень.	Встановлення залежності між мотиваційними чинниками та збереженням кадрів.
4	Метод «плюс-мінус»	Експертна оцінка кожного елемента мотиваційної системи за критеріями позитивного (+) або негативного (–) впливу.	Виявлення дієвих і неефективних стимулів, можливість оперативного коригування мотиваційної політики.
5	Аналіз взаємодії в колективі	Спостереження, опитування та аналіз результатів командної роботи для оцінки корпоративної культури та рівня взаємодії між працівниками.	Визначення впливу мотиваційної системи на згуртованість колективу та міжособистісні відносини.

Система мотивації повинна бути не лише орієнтована на покращення показників праці, але й підтримувати стратегічні цілі підприємства. Для досягнення довгострокових результатів важливо, щоб мотиваційні програми були зв'язані з цільовими орієнтирами компанії, такими як збільшення ринкової частки, підвищення якості обслуговування клієнтів або впровадження інновацій.

1. Підвищення продуктивності та ефективності. Мотиваційні програми, орієнтовані на досягнення конкретних результатів, можуть допомогти значно підвищити продуктивність праці. Наприклад, заохочення за виконання ключових показників може мотивувати працівників до більш ефективної роботи, що, у свою чергу, допоможе досягти стратегічних цілей підприємства.

2. Залучення та утримання талантів. Успішна система мотивації дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців і утримувати їх у компанії. Це

особливо важливо в умовах дефіциту кадрів та високої конкуренції на ринку праці. Система мотивації, що пропонує гнучкі умови розвитку, кар'єрного росту та винагороди, допомагає зберігати ключових працівників.

3. Поліпшення корпоративної культури та підвищення рівня лояльності. Ефективна мотиваційна система сприяє формуванню сильної корпоративної культури, де працівники відчують себе важливими частинами організації. Це, у свою чергу, підвищує рівень лояльності та готовність працювати на довгострокову перспективу [51].

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є складним, але необхідним процесом, який дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства. Використання різних методів та інструментів оцінки дозволяє організаціям адаптувати свою мотиваційну стратегію до умов ринку та внутрішніх потреб працівників. Зважаючи на динамічність економічного середовища, ефективна система мотивації повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни, що відбуваються як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу є важливим елементом у побудові ефективної мотиваційної системи на підприємстві. У сучасних умовах динамічних змін в економіці та на ринку праці підприємства повинні відповідати вимогам законодавства та враховувати всі аспекти правового регулювання, що стосуються трудових відносин і мотиваційних практик. У цьому контексті особливу увагу слід приділити не тільки національним нормативно-правовим

актам, але й міжнародним стандартам та рекомендаціям, які можуть бути використані для вдосконалення внутрішньої системи мотивації.

Законодавче регулювання мотивації персоналу охоплює широкий спектр питань, таких як організація та зміст трудових відносин, права та обов'язки працівників і роботодавців, система оплати праці, соціальні гарантії та інші аспекти, що прямо або опосередковано впливають на ефективність мотивації. Тому нормативно-правове забезпечення є основою для створення правової бази, яка гарантує справедливу та прозору систему мотивації, дотримання прав працівників та підвищення їхньої мотивації до продуктивної праці.

Нормативно-правова база, що стосується мотивації працівників, є основою для розробки та реалізації ефективних мотиваційних стратегій на підприємстві. Законодавчі акти України встановлюють рамки для діяльності підприємств у сфері трудових відносин, визначають права і обов'язки сторін трудового договору та забезпечують правову захищеність працівників, що є основою для формування адекватних мотиваційних механізмів.

Основними документами, що регулюють трудові відносини в Україні, наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові акти, що регулюють мотивацію персоналу підприємства в Україні

Нормативно-правовий акт	Опис	Вплив на мотивацію персоналу
1	2	3
Конституція України	Основний закон України, який визначає права і свободи людини і громадянина, зокрема права на працю.	Застосовується до всіх трудових відносин, гарантуючи право на працю, рівність прав і можливість для розвитку.
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Основний акт, що регулює трудові відносини, оплата праці, відпустки, трудова дисципліна.	Визначає базові умови для організації роботи, компенсації праці, заохочення й дисципліни.
Закон України "Про оплату праці"	Визначає порядок і рівень оплати праці, забезпечення рівності в оплаті, пільг та надбавок.	Регулює встановлення заробітної плати, що є основним елементом мотивації працівників.
Закон України "Про зайнятість населення"	Охоплює питання зайнятості, соціального захисту безробітних, організацію працевлаштування.	Забезпечує правову основу для розвитку програм, спрямованих

1	2	3
		на покращення зайнятості та підтримку мотивації.
Закон України "Про соціальний діалог в Україні"	Визначає правила і механізми взаємодії між роботодавцями, працівниками та їхніми представниками.	Створює умови для розробки мотиваційних програм за участі працівників і профспілок.
Закон України "Про колективні договори і угоди"	Регулює укладання та виконання колективних договорів між роботодавцями та працівниками або їхніми організаціями.	Забезпечує правовий механізм для створення справедливих і прозорих мотиваційних умов для працівників.
Закон України "Про охорону праці"	Охоплює всі питання, що стосуються безпечних і здорових умов праці.	Визначає умови для забезпечення належних стандартів безпеки на робочих місцях, що безпосередньо впливає на мотивацію.
Закон України "Про державну службу"	Регулює правила і умови праці держслужбовців, включаючи систему мотивації та преміювання.	Сприяє встановленню чітких правил і механізмів для підвищення мотивації державних службовців.
Закон України "Про трудові мігранти"	Регулює питання працевлаштування трудових мігрантів в Україні.	Може бути корисним для мотивації працівників із різних регіонів та забезпечення умов для їхнього професійного розвитку.
Закон України "Про пенсійне забезпечення"	Визначає умови для пенсійних виплат, пільг та гарантій для працюючих осіб.	Допомагає забезпечити соціальні гарантії, які підвищують довгострокову мотивацію працівників залишатися на підприємстві.
Закон України "Про інклюзивну освіту"	Регулює питання надання освіти та працевлаштування для людей з обмеженими можливостями.	Сприяє створенню рівних можливостей для мотивації осіб з особливими потребами на підприємствах.
Закон України "Про рекламу"	Регулює рекламну діяльність на ринку праці, включаючи методи мотивації через рекламу та інформування.	Впливає на мотивацію шляхом рекламних кампаній, що акцентують увагу на перевагах роботи на конкретному підприємстві.
Закон України "Про корпоративне управління"	Стосується управлінських практик на підприємствах і забезпечення ефективного управління.	Визначає підходи до управління персоналом, які безпосередньо включають механізми мотивації співробітників.
Закон України «Про основні засади молодіжної політики»	Містить положення про підтримку молоді в трудовій сфері та гарантії для молодих працівників.	Визначає правові аспекти мотивації молодих працівників через пільги, додаткові бонуси та можливості розвитку.

Джерело: [19; 35-45]

Основними документами, що регулюють трудові відносини в Україні, є:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) – це базовий законодавчий акт, який встановлює основи трудових відносин, визначає права і обов'язки працівників та роботодавців, правила організації праці та системи винагороди. У КЗпП містяться основні положення щодо умов оплати праці, додаткових пільг і гарантій для працівників, що безпосередньо пов'язані з мотивацією [19].

2. Закон України «Про оплату праці» – цей закон регулює питання встановлення заробітної плати, доплат, надбавок, премій, а також інших стимулів, що є важливими елементами мотивації працівників [40].

3. Закон України «Про зайнятість населення» – закон, який забезпечує правовий механізм забезпечення зайнятості громадян, а також знижує рівень безробіття, що може мати вплив на мотивацію, особливо в умовах ринку праці [36].

4. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» – регулює відносини між роботодавцями, працівниками та їхніми представниками в контексті соціального партнерства. Закон забезпечує можливість для діалогу між сторонами, що сприяє розробці більш ефективних мотиваційних стратегій [45].

Згідно з цими законами, підприємства зобов'язані дотримуватися встановлених норм щодо рівня оплати праці, створення безпечних умов праці, а також надавати соціальні гарантії. Така правова база є фундаментом для розробки конкретних мотиваційних механізмів.

Україна також активно інтегрується в міжнародну економічну спільноту, тому вона має орієнтуватися на міжнародні стандарти, що визначають оптимальні підходи до мотивації працівників. Основні міжнародні документи, на які варто звернути увагу:

1. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП), такі як Конвенція №100 «Про рівну оплату праці для рівної роботи» або Конвенція №111 «Про дискримінацію в галузі праці та зайнятості» Вони закладають принципи рівності в оплаті праці, заохочення рівних можливостей для всіх працівників без дискримінації.

2. Рекомендації МОП щодо гідної праці. Вони визначають стандарти гідних умов праці, які є важливими для мотивації, бо створюють умови для розвитку працівників і забезпечують їм достойні умови для кар'єрного зростання.

Інтеграція цих міжнародних стандартів у національну практику дозволяє створювати більш ефективні та справедливі мотиваційні системи на підприємствах, зокрема в частині компенсаційних виплат, стимулювання кар'єрного розвитку, а також надання соціальних гарантій.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення мотивації є колективний договір, який укладається між роботодавцем та профспілкою або іншими представниками працівників. Колективний договір містить положення щодо:

- Рівня заробітної плати та інших виплат;
- Умов і форм мотивації (винагороди за продуктивність, премії, бонуси);
- Пільг для працівників (відпустки, медичне страхування, соціальні гарантії);
- Взаємодії між працівниками та керівництвом [47].

Цей інструмент є важливим у формуванні здорового соціального клімату на підприємстві, забезпеченні прав працівників і підтриманні їх мотивації через юридично закріплені умови.

Інформаційне забезпечення цієї сфери включає в себе не лише систему управління даними щодо персоналу, але й організацію зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, впровадження автоматизованих систем для моніторингу показників мотивації та прийняття ефективних рішень для удосконалення мотиваційної практики. Інформаційні технології дозволяють здійснювати об'єктивний моніторинг мотиваційних стратегій, швидко реагувати на зміни в мотиваційних потребах працівників та адаптувати стратегії відповідно до потреб і вимог ринку праці.

Інформаційне забезпечення є не менш важливим елементом у системі мотивації персоналу. Мотиваційні стратегії потребують належної організації

збору, збереження, обробки та аналізу даних, щоб оцінити ефективність мотивації та внести корективи в разі необхідності.

Сучасні інформаційні технології дозволяють впроваджувати спеціалізовані системи для управління персоналом, які включають в себе такі функції:

- Моніторинг продуктивності працівників – за допомогою HRM-систем можна автоматизувати процес оцінки продуктивності працівників, контролювати виконання їхніх задач та досягнення цілей.
- Інтеграція з системами управління навчанням (LMS) – дає змогу відслідковувати прогрес працівників у навчанні, що є важливою частиною мотивації, особливо для компаній, що орієнтуються на розвиток персоналу.
- Аналіз результатів мотиваційних програм – інформаційні системи дозволяють проводити аналіз результатів від впроваджених мотиваційних програм, що дає змогу оперативно коригувати стратегії для досягнення кращих результатів.

В умовах цифровізації підприємства використовують різні технології для збору та обробки даних про персонал. Це включає використання:

- Інтернет-опитувань і анкет – для отримання зворотного зв'язку від працівників про ефективність мотиваційної системи.
- Аналіз великих даних (Big Data) – для вивчення поведінки працівників, що дає змогу розробити персоналізовані програми мотивації на основі аналізу великої кількості даних.
- Мобільні додатки для працівників – дозволяють працівникам взаємодіяти з системою мотивації безпосередньо через смартфони, що підвищує доступність і ефективність системи.

2.3. Використання зворотного зв'язку

Важливою складовою частиною інформаційного забезпечення є ефективна організація зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Використання цифрових платформ для збору відгуків дозволяє:

- Регулярно отримувати інформацію про рівень задоволення

працівників існуючими умовами мотивації;

- Оцінювати ефективність змін у мотиваційних програмах;
- Визначати потреби працівників у додаткових мотиваційних інструментах.

Зворотний зв'язок допомагає підтримувати актуальність мотиваційних стратегій і коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

Нормативно-правове забезпечення та ефективне інформаційне управління є важливими складовими мотиваційних систем на підприємствах. Дотримання законодавчих норм та використання сучасних інформаційних технологій дозволяє створити на підприємстві прозору, ефективну та справедливую мотиваційну систему. Правильне впровадження та моніторинг мотиваційних практик сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ системи мотивації персоналу підприємства можна зробити наступні висновки.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Вона відіграє роль рушія трудової активності працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань, зниженню плинності кадрів і формуванню лояльності до підприємства. Під мотивацією працівників слід розуміти цілеспрямований процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці, що базується на потребах, інтересах, очікуваннях і ціннісних орієнтирах працівників.

Система мотивації на підприємстві включає сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на формування бажаної поведінки працівників. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтується

на результати праці, кваліфікацію, компетентності, відповідальність і внесок працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Визначено, що ефективна система мотивації має бути: адаптивною (до змін у зовнішньому середовищі), прозорою (для працівників), справедливою (в оцінці внеску), комплексною (поєднання стимулів) і результативною (у досягненні цілей).

Для оцінки ефективності системи мотивації доцільно використовувати методичні підходи, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники: коефіцієнт плинності кадрів, індекс задоволеності персоналу, рівень продуктивності, динаміку фонду оплати праці тощо.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері мотивації працівників в Україні охоплює низку законів, кодексів, підзаконних актів та локальних нормативних документів підприємств. Чинне законодавство надає широкі можливості для запровадження гнучких механізмів мотивації, зокрема систем преміювання, стимулювання молоді, розвитку кар'єри тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «КОТЛОТЕХ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Котлотех» (ЄДРПОУ 33686610) спеціалізується на виробництві котельного обладнання.

ПП «Котлотех» було зареєстроване 10 лютого 2006 року та розташоване за адресою: м. Житомир, вул. Корольова, буд. 132. Засновником і бенефіціаром є Зданевич Олександр Леонідович. Підприємство має статутний капітал у розмірі 5 000 грн.

Основним видом діяльності ПП «Котлотех» є виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення (КВЕД 25.21).

Серед інших видів діяльності підприємства:

- Виробництво електромонтажних пристроїв.
- Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування.
- Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення.
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
- Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії.
- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Приватне підприємство «Котлотех» є виробничим підприємством повного циклу, що спеціалізується на виготовленні теплотехнічного обладнання. Площа його виробничих приміщень становить 1600 м². Усі етапи створення продукції – від початкової обробки металу до остаточного маркування та пакування – здійснюються безпосередньо на території підприємства, що свідчить про замкнутий виробничий процес та високий

рівень самозабезпечення.

Підприємство працює на ринку майже 20 років, за цей час накопичивши вагомий досвід у сфері розробки та виробництва опалювального обладнання. Власне конструкторсько-інженерне бюро компанії створило понад півсотні моделей теплогенеруючих установок різного призначення та потужності.

ПП «Котлотех» спеціалізується на виробництві котельного обладнання високої якості, яке може конкурувати з багатьма європейськими виробниками.

Основною діяльністю ПП «Котлотех» є розробка та серійне виробництво:

- водогрійних котлів на твердому паливі серії «Алекот» з діапазоном потужності від 100 до 5000 кВт;
- парових котлів, що працюють на твердому паливі, продуктивністю від 1 до 3 тонн пари на годину;
- теплогенераторів «Алекот», які також охоплюють діапазон потужності від 100 до 5000 кВт;
- побутових котлів для індивідуального опалення, потужністю від 10 до 100 кВт.

Окрім основного обладнання, підприємство виготовляє також допоміжні системи, зокрема:

- комплекси автоматичної подачі палива, серед яких гідравлічні підлоги, шнекові, ланцюгові та стрічкові транспортери;
- системи золовидалення автоматизованого типу;
- промислові димососи;
- циклони-золовловлювачі;
- інші допоміжні пристрої, що забезпечують повноцінну та ефективну експлуатацію котельного обладнання.

Вся продукція, яку випускає ПП «Котлотех», відповідає вимогам українського законодавства щодо технічної та експлуатаційної безпеки, що підтверджується відповідними сертифікатами. Якість виробів гарантується як внутрішнім контролем на виробництві, так і впровадженою на підприємстві

системою управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015.

Крім виготовлення обладнання, підприємство здійснює повний спектр додаткових послуг, серед яких:

- монтажні роботи;
- пусконаладження обладнання;
- технічне та гарантійне обслуговування продукції власного виробництва.

Ці послуги надаються згідно з українськими та європейськими стандартами, що дозволяє забезпечити надійну та безперебійну експлуатацію систем опалення протягом тривалого часу.

ПП «Котлотех» має власні виробничі потужності, оснащені сучасним обладнанням для виготовлення котельного устаткування. Підприємство активно впроваджує новітні технології та бере участь у науково-дослідних проектах. Зокрема, у 2020–2021 роках підприємство співпрацювало з Житомирською політехнікою над удосконаленням технічної підготовки виробництва парових та водогрійних котлів.

ПП «Котлотех» реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Серед клієнтів підприємства – промислові підприємства, комунальні заклади освіти та охорони здоров'я. Підприємство також бере участь у проектах з енергозбереження, постачаючи обладнання для модернізації систем опалення в різних регіонах України.

Організаційна структура ПП «Котлотех» є лінійно-функціональною. Це означає, що на чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво всіма структурними підрозділами. Функціональні підрозділи підпорядковуються йому безпосередньо або через керівників середньої ланки. Така структура дозволяє забезпечити ефективну взаємодію виробництва, інженерно-конструкторських рішень, маркетингу та сервісу (рис. 2.1). Лінійно-функціональна структура ПП «Котлотех» передбачає ієрархічну побудову, де кожен підрозділ має єдиного керівника та підпорядковується директору; чітке функціональне розмежування, що забезпечує спеціалізацію

кожного структурного елементу; вертикальну субординацію, яка дозволяє здійснювати централізоване управління та контроль.

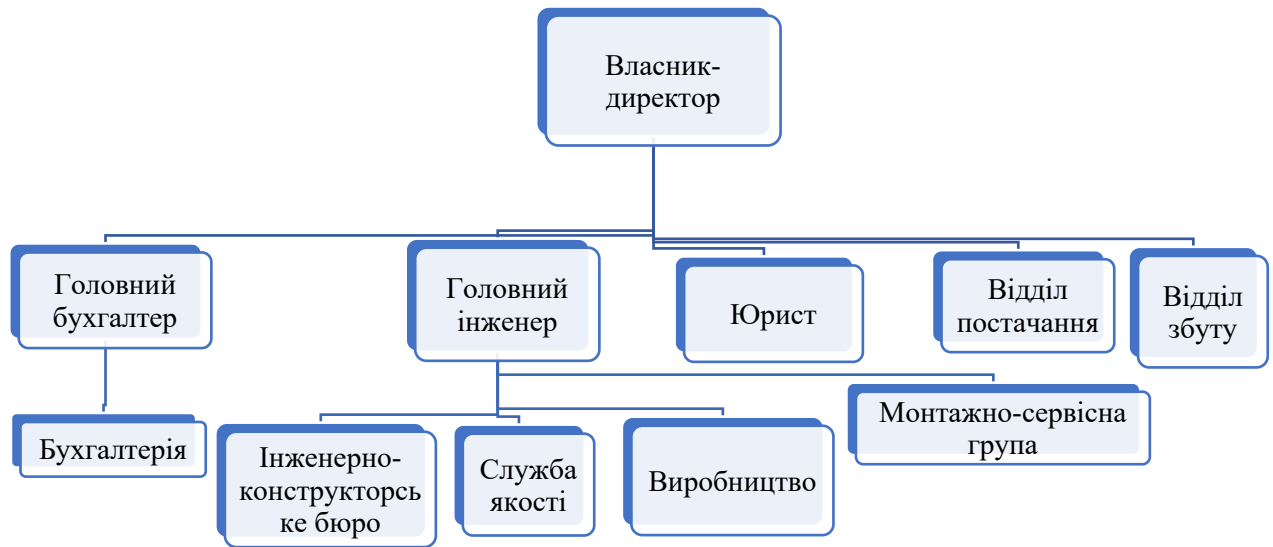


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Котлотех»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Організаційна структура ПП «Котлотех» характеризується як лінійно-функціональна, що є типовим варіантом для середніх підприємств виробничої спрямованості з чітко розмежованими зонами відповідальності та централізованим прийняттям управлінських рішень.

Організаційна структура включає наступні основні рівні:

1. Рівень стратегічного управління. Директор підприємства – здійснює загальне керівництво підприємством, відповідає за стратегічний розвиток, організацію виробництва, зовнішні зв'язки, фінансову стабільність і кадрову політику.

2. Рівень функціонального управління:

- Головний інженер – забезпечує технічну політику підприємства, здійснює координацію проєктування та контролює виробничі процеси.

- Інженерно-конструкторське бюро – виконує функції проєктування та інженерного супроводу виробів, розробляє нові моделі теплотехнічного обладнання та оновлює технічну документацію.

- Служба якості – відповідає за впровадження та дотримання системи

управління якістю відповідно до вимог ISO 9001:2015, контролює якість продукції на всіх етапах виробничого процесу.

3. Рівень оперативного управління

- Виробничий підрозділ – займається безпосереднім виготовленням продукції, включаючи зварювання, обробку, фарбування, збирання, випробування та пакування. Є ключовим елементом забезпечення повного виробничого циклу.

- Монтажно-сервісна служба – реалізує монтажні, пусконаладжувальні та сервісні роботи, а також гарантійне й післягарантійне обслуговування обладнання.

- Відділ постачання – забезпечує закупівлю сировини, комплектуючих і матеріалів, здійснює логістику внутрішніх поставок.

- Відділ збуту і логістики – відповідає за реалізацію продукції, роботу з клієнтами, планування постачань і логістичне супроводження відвантажень.

- Бухгалтерія – здійснює фінансово-економічну діяльність, облік, податкову звітність, контролює грошові потоки підприємства.

- Адміністративно-господарський сектор – забезпечує утримання інфраструктури підприємства, обслуговування приміщень і допоміжні функції.

Організаційна структура ПП «Котлотех» побудована на основі таких управлінських принципів:

- принцип єдності керівництва – кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику;

- спеціалізація праці – кожен підрозділ виконує вузьке коло професійних функцій;

- централізація прийняття рішень – ключові рішення приймаються на рівні директора;

- принцип функціональної взаємодії – тісна координація між структурними підрозділами на горизонтальному та вертикальному рівнях;

- відповідальність та підконтрольність – кожна ланка структури несе

відповідальність за виконання завдань згідно з положеннями про підрозділи.

Обрана структура дозволяє ПП «Котлотех» ефективно координувати процеси розробки, виготовлення та реалізації складної технічної продукції; мінімізувати витрати часу на ухвалення рішень завдяки прямим каналам підпорядкування; забезпечувати контроль якості та технологічної дисципліни в межах одного підприємства; підтримувати високу ступінь адаптивності до змін ринку та потреб замовників за рахунок гнучкого функціонального управління. Кожен підрозділ виконує свої функції, забезпечуючи ефективну роботу підприємства.

SWOT-аналіз є ефективним аналітичним інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси підприємства (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні фактори, що можуть впливати на його діяльність (можливості та загрози). Застосування SWOT-аналізу до діяльності ПП «Котлотех» дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо його конкурентоспроможності, перспектив розвитку та напрямів удосконалення управлінських рішень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ПП «Котлотех»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Повний виробничий цикл на власному заводі	Обмежені виробничі площі (1600 м²)
Власне конструкторське бюро з понад 50 розробками	Невеликий кадровий склад (26 працівників)
Досвід роботи понад 15 років на ринку	Залежність від зовнішніх постачальників
Сертифікація продукції та ISO 9001:2015	Обмежене просування на міжнародному ринку
Широкий асортимент опалювального обладнання	Недостатній рівень цифровізації та автоматизації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення попиту на енергоефективне обладнання	Воєнно-політична нестабільність
Державні програми з енергозбереження	Зростання цін на метал і комплектуючі
Розширення географії збуту (вихід на ринки ЄС)	Висока конкуренція з боку імпорту
Інтеграція інновацій (автоматизація, «розумні» котли)	Дефіцит висококваліфікованих кадрів
Партнерство з аграрним і будівельним секторами	Законодавчі зміни щодо екології та сертифікації

Результати SWOT-аналізу свідчать про значний потенціал розвитку ПП «Котлотех» у межах внутрішнього ринку України та за його межами. До основних конкурентних переваг підприємства слід віднести повний цикл виробництва, власне конструкторське бюро, багаторічний досвід роботи та якість продукції, підтверджену міжнародними стандартами. Разом з тим, слабкими місцями є обмеженість ресурсної бази, низький рівень автоматизації виробництва та кадровий дефіцит.

Сприятливими зовнішніми умовами є тенденції до енергоефективності, державні ініціативи в сфері енергозбереження та попит на альтернативне опалення. Водночас загрози, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та конкуренцією, потребують адаптивної управлінської політики та диверсифікації ринків збуту. За умови ефективного використання сильних сторін і мінімізації ризиків ПП «Котлотех» має добрі перспективи для стійкого розвитку.

Таким чином, ПП «Котлотех» є прикладом сучасного високотехнологічного вітчизняного виробника, який успішно функціонує в умовах ринку, розширює асортимент своєї продукції та дотримується принципів якості, енергоефективності та інноваційного розвитку. ПП «Котлотех» стабільно працює на ринку з 2006 року. Підприємство має позитивну динаміку розвитку, що свідчить про ефективне управління та високий рівень конкурентоспроможності продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Котлотех»

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високого рівня конкуренції особливої актуальності набуває об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Така діагностика дозволяє виявити ключові фінансові результати діяльності, оцінити ефективність

використання ресурсів, визначити наявні проблеми та потенційні загрози, що впливають на стабільність функціонування суб'єкта господарювання.

ПП «Котлотех», як виробник теплотехнічного обладнання з повним виробничим циклом, потребує систематичного моніторингу власних фінансових показників, зокрема рентабельності, платоспроможності, ліквідності та ділової активності. Комплексна фінансова діагностика надає можливість сформулювати реалістичну картину його економічного становища, з'ясувати динаміку основних коефіцієнтів та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого стратегічного розвитку.

Проаналізуємо показники ефективності господарської діяльності ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках в табл. 2.2.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності ПП «Котлотех»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	30 920	30 538	70 281	39 361	В 1,3 р.б.
2. Валовий прибуток, тис. грн.	5 839	5 968	12 836	6 998	В 1,2 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	5 839	5 968	12 836	6 998	В 1,2 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2 543	2 275	5 488	2 944	В 1,2 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	32	26	26	-6	-18,75
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	4168,95	3298,4	3886,75	-282	-6,77
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	4168,95	3298,4	3886,75	-282	-6,77
- оборотних активів, тис. грн.	5018,45	18347	28153,8	23 135	В 4,6 р.б.
7. Фондовіддача	7,42	9,26	18,08	10,67	В 1,4 р.б.
8. Фондомісткість	0,13	0,11	0,06	-0,08	-58,98
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	130,28	126,86	149,49	19,21	14,75
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,16	1,66	2,50	-3,66	-59,48
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	966,24	1174,53	2703,12	1736,88	В 1,8 р.б.
12. Рентабельність господарської діяльності, %	8,23	7,45	7,81	-0,42	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Згідно з даними таблиці, протягом 2022–2024 років ПП «Котлотех» демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, зокрема в частині основних результативних показників.

Чистий дохід підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 39 361 тис. грн, або на 127,3%, що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринку збуту.

Валовий прибуток за аналогічний період зріс на 6 998 тис. грн (на 119,86%), що може бути наслідком як збільшення обсягів продажу, так і контролю над собівартістю продукції.

Операційний прибуток відтворює динаміку валового прибутку, що вказує на стабільність операційної діяльності підприємства без істотних впливів позаопераційних чинників.

Чистий прибуток у 2024 році становив 5 488 тис. грн, що на 2 944 тис. грн (або на 115,77%) більше, ніж у 2022 році, що свідчить про посилення фінансової результативності підприємства.

Водночас середньооблікова чисельність персоналу за три роки зменшилася з 32 до 26 осіб (на 18,75%), що може свідчити про оптимізацію кадрової структури, автоматизацію процесів або зростання інтенсивності праці.

Середньорічна вартість необоротних активів за аналізований період зменшилася на 282 тис. грн (на 6,77%), що може бути пов'язано з амортизаційними відрахуваннями чи продажем окремих об'єктів. Натомість оборотні активи суттєво зросли – на 23 135 тис. грн (або на 461,01%), що свідчить про накопичення товарно-матеріальних запасів, грошових коштів чи дебіторської заборгованості.

Фондовіддача, що характеризує ефективність використання основних засобів, зросла з 7,42 до 18,08, тобто на 143,81%, що є дуже позитивним показником. Відповідно, фондомісткість зменшилася з 0,13 до 0,06, що свідчить про зменшення капіталомісткості продукції.

Показник фондоозброєності (вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника) зріс з 130,28 до 149,49 тис. грн/особу, що вказує на покращення матеріально-технічного забезпечення праці.

Негативним моментом є зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів з 6,16 до 2,50, що вказує на уповільнення обороту ресурсів, можливо, через накопичення запасів або затримку з платежами від клієнтів.

Продуктивність праці стрімко зростає: з 966,24 тис. грн/особу у 2022 році до 2703,12 тис. грн/особу у 2024 році (на 179,76%), що є наслідком як зменшення чисельності працівників, так і зростання обсягів виробництва.

Рентабельність господарської діяльності залишалася на відносно стабільному рівні – в межах 7,45–8,23%, що свідчить про сталість прибутковості, хоча незначне її зниження у 2023 році може свідчити про зростання витрат.

Аналіз активів ПП «Котлотех» за балансом у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ПП «Котлотех» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	3661,9	34,23	2934,9	9,00	4838,6	15,37	1176,7	32,13	-18,87
Основні засоби	3661,9	34,23	2934,9	9,00	4838,6	15,37	1176,7	32,13	-18,87
Оборотні активи, в т.ч.:	7034,5	65,77	29659,5	91,00	26648,1	84,63	19613,6	В 2,8 р.б.	18,87
Запаси	5447,5	50,93	21757,3	66,75	13303,1	42,25	7855,6	В 1,4 р.б.	-8,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	1191,4	11,14	2694	8,27	7228,8	22,96	6037,4	В 5,1 р.б.	11,82
Грошові кошти та їх еквіваленти	210,4	1,97	1306,8	4,01	3497,1	11,11	3286,7	В 15,6 р.б.	9,14
Інші оборотні активи	185,2	1,73	3901,4	11,97	2619,1	8,32	2433,9	В 13,1 р.б.	6,59
Разом	10696,4	100	32594,4	100	31486,7	100	20790,3	В 2 р.б.	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз активів ПП «Котлотех» за балансом у 2022–2024 роках дає змогу оцінити зміни у структурі активів підприємства та виявити ключові тенденції в його фінансовому стані. Показники активів на кінець кожного року демонструють певні зміни, які можуть мати вплив на загальний стан підприємства.

Необоротні активи підприємства, що включають основні засоби, на 31 грудня 2022 року становили 34,23% від загальної вартості активів, що є значною часткою. Однак вже на 31 грудня 2023 року частка необоротних активів знизилася до 9,00%, що вказує на суттєве зменшення їх ваги у загальній структурі активів. Це може бути результатом зниження вартості основних засобів або перенесення акценту на більш ліквідні активи, що сприяє підвищенню фінансової гнучкості підприємства. На 31 грудня 2024 року частка необоротних активів знову зросла до 15,37%, однак вона залишалася нижчою, ніж на початок аналізованого періоду. Загальний приріст необоротних активів склав 1 176,7 тис. грн, що становить 32,13% порівняно з 2022 роком. Попри це, частка необоротних активів зменшилася на 18,87 п.с., що свідчить про зміщення фокусу підприємства у бік оборотних активів.

Оборотні активи, у свою чергу, збільшили свою частку в загальній структурі активів із 65,77% на кінець 2022 року до 91,00% на кінець 2023 року, що є суттєвим зростанням. Це свідчить про прагнення підприємства зосередитися на більш ліквідних активах, таких як дебіторська заборгованість, запаси та грошові кошти. Однак, на 31 грудня 2024 року частка оборотних активів знизилася до 84,63%. Незважаючи на це, загальна сума оборотних активів зросла на 19 613,6 тис. грн, що свідчить про значне нарощування ліквідних ресурсів компанії. Падіння частки оборотних активів на 18,87 п.с. може бути наслідком їх швидкого обороту та зміни складу активів.

Одним із основних складових оборотних активів є запаси. На кінець 2022 року їх частка становила 50,93%, але в 2023 році вона зросла до 66,75%, що відображає зростання матеріальних ресурсів підприємства. Проте в 2024 році ця частка знизилася до 42,25%, що може свідчити про оптимізацію

запасів, зокрема через зменшення закупівель або покращення управління запасами. Падіння частки запасів на 8,68 п.с. може бути пов'язано з реалізацією частини товарів або змінами у стратегії управління ресурсами.

Ще одним важливим показником є інша поточна дебіторська заборгованість, яка збільшила свою частку з 11,14% на кінець 2022 року до 22,96% на кінець 2024 року. Це свідчить про значне зростання дебіторської заборгованості, що може бути як позитивним, так і негативним фактором. З одного боку, збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про зростання обсягів продажів на умовах кредиту, але з іншого боку, це підвищує фінансовий ризик, оскільки затримки у погашенні боргів можуть вплинути на ліквідність підприємства. Приріст дебіторської заборгованості на 6 037,4 тис. грн є значним і вимагає додаткової уваги для запобігання фінансовим проблемам.

Грошові кошти та їх еквіваленти також зазнали суттєвих змін. Якщо на кінець 2022 року їх частка була лише 1,97%, то на кінець 2023 року вона зросла до 4,01%, а на кінець 2024 року – до 11,11%. Такий приріст грошових коштів (на 3 286,7 тис. грн) свідчить про значне покращення ліквідності компанії, що є позитивним фактором для стабільності фінансової діяльності підприємства. Цей процес може бути результатом покращення грошового потоку або збереження більшої частини доходів у формі ліквідних активів.

Інші оборотні активи також показали значне зростання, збільшивши свою частку з 1,73% на кінець 2022 року до 8,32% на кінець 2024 року. Це вказує на зростання інших поточних активів, що може бути результатом збільшення короткострокових фінансових інструментів або інших оборотних активів, які швидко переводяться в грошові кошти.

Загалом, структура активів ПП «Котлотех» у період 2022–2024 років зазнала значних змін. Підприємство переорієнтувалося на ліквідніші активи, зокрема на дебіторську заборгованість і грошові кошти, що покращило його фінансову гнучкість, однак створило певні ризики, пов'язані з ростом дебіторської заборгованості. Відзначається також зниження частки запасів і

необоротних активів, що може свідчити про оптимізацію ресурсів і зміни в стратегії управління активами.

Таблиця 2.4

Характеристика пасивів ПП «КОТЛОТЕХ» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал, в т.ч.:	6709,8	62,73	8985	27,57	11671,9	37,07	4962,1	73,95	-25,66
Статутний капітал	5	0,05	5	0,02	5	0,02	0	0,00	-0,03
Нерозподілений прибуток	6704,8	62,68	8980	27,55	11666,9	37,05	4962,1	74,01	-25,63
Довгострокові зобов'язання	42,9	0,40	71,6	0,22	1163,5	3,70	1120,6	В 26 р.б.	3,29
Поточні зобов'язання в т.ч.:	3943,7	36,87	23537,8	72,21	18651,3	59,24	14707,6	372,94	22,37
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3,3	0,03	1699,1	5,21	2168,3	6,89	2165	В 656 р.б.	6,86
Поточні зобов'язання за розрахунками	524	4,90	158,7	0,49	443,9	1,41	-80,1	-15,29	-3,49
Інші поточні зобов'язання	3416,4	31,94	21680	66,51	16039,1	50,94	12622,7	В 3,7 р.б.	19,00
Разом	10696,4	100	32594,4	100	31486,7	100	20790,3	В 2 р.б.	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз пасивів ПП «Котлотех» за балансом у 2022–2024 роках дає змогу оцінити зміни у структурі джерел фінансування підприємства та виявити ключові тенденції щодо формування його зобов'язань та власного капіталу.

Власний капітал підприємства у 2022 році становив 62,73% від загальної суми пасивів, що є значною часткою в структурі фінансування. Однак вже в 2023 році частка власного капіталу знизилася до 27,57%, і в 2024 році цей показник зріс до 37,07%. Збільшення власного капіталу на 4 962,1 тис. грн або 73,95% в порівнянні з 2022 роком свідчить про поліпшення фінансової стабільності підприємства. Однак значне зниження частки власного капіталу

на 25,66 п.с. в структурі пасивів свідчить про те, що зобов'язання підприємства стали суттєво більшою частиною його фінансування, що може бути пов'язано із збільшенням короткострокових та довгострокових зобов'язань.

Власний капітал складається переважно з нерозподіленого прибутку, частка якого на кінець 2022 року становила 62,68%. У 2023 році частка нерозподіленого прибутку знизилася до 27,55%, а в 2024 році вона знову збільшилася до 37,05%. Загальний приріст нерозподіленого прибутку на 4 962,1 тис. грн або 74,01% порівняно з 2022 роком є значним, що вказує на покращення результатів діяльності підприємства за останні роки. Зростання нерозподіленого прибутку може свідчити про ефективну діяльність та здатність підприємства генерувати прибуток, однак зниження його частки в структурі пасивів вказує на зростання зовнішніх зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання у 2022 році становили лише 0,40% від загальної суми пасивів. Однак на кінець 2023 року їх частка знизилася до 0,22%, а на кінець 2024 року значно зросла до 3,70%. Збільшення довгострокових зобов'язань на 1 120,6 тис. грн є суттєвим, що вказує на залучення додаткових довгострокових фінансових ресурсів. Це може бути пов'язано із необхідністю фінансування інвестиційних проектів або покриттям довгострокових витрат, що є ознакою стратегії розвитку підприємства.

Поточні зобов'язання підприємства зазнали значних змін упродовж аналізованого періоду. На кінець 2022 року їх частка становила 36,87%, але вже на кінець 2023 року вона різко зросла до 72,21%, що вказує на збільшення короткострокових зобов'язань. На кінець 2024 року частка поточних зобов'язань зменшилася до 59,24%, але все одно залишалася досить високою. Загальний приріст поточних зобов'язань на 14 707,6 тис. грн або 372,94% порівняно з 2022 роком свідчить про значне збільшення зобов'язань підприємства, що може бути пов'язано із необхідністю фінансування поточної діяльності, закупівель або зростанням кредиторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець 2022 року була мінімальною, становивши лише 0,03% від загальних зобов'язань.

Однак вже на кінець 2023 року її частка зросла до 5,21%, а в 2024 році збільшилася до 6,89%. Це свідчить про зростання заборгованості перед постачальниками та підрядниками, що може бути ознакою розширення виробничої діяльності або необхідності фінансування закупівель на умовах відстрочки платежу.

Поточні зобов'язання за розрахунками зменшилися з 4,90% на кінець 2022 року до 0,49% на кінець 2023 року, а потім знову зросли до 1,41% на кінець 2024 року. Зниження цієї частки в 2023 році, а потім зростання в 2024 році свідчить про зміни в розрахунках із контрагентами та банками, а також про можливі зміни у стратегії фінансування підприємства.

Інші поточні зобов'язання підприємства, що включають різні зобов'язання перед державними органами, працівниками та іншими контрагентами, на кінець 2022 року становили 31,94%. Зріст їх частки до 66,51% на кінець 2023 року, а потім зниження до 50,94% на кінець 2024 року свідчить про зміни в поточних зобов'язаннях підприємства, зокрема щодо фінансування витрат на поточну діяльність. Збільшення інших поточних зобов'язань на 12 622,7 тис. грн або 126,22% є значним і вимагає детальнішого аналізу причин цього зростання.

Аналіз пасивів ПП «Котлотех» показує, що підприємство значно збільшило свої зобов'язання, як довгострокові, так і короткострокові, що є ознакою зростання фінансових потреб для підтримки діяльності та розвитку. Водночас, збільшення власного капіталу свідчить про покращення фінансової стабільності та здатність підприємства генерувати прибуток. Однак зростання короткострокових зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, потребує ретельного моніторингу для збереження ліквідності і уникнення фінансових ризиків.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити зміни у прибутковості та ефективності підприємства, а також виявити ключові фактори, які вплинули на фінансові показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 920	30 538	70 281	39 361	127,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25081,2	24569,7	57444,7	32 364	129,03
Валовий прибуток (збиток)	5 839	5 968	12 836	6 998	119,86
Інші доходи	402,80	112,2	2 185,20	1 782,40	442,50
Інші витрати	3 139,80	3 305,70	8 329,50	5 189,70	165,29
Фінансові результати від операційної діяльності	3101,5	2774,6	6692,1	3 591	115,77
Фінансові результати до оподаткування	3101,5	2774,6	6692,1	3 591	115,77
Чистий прибуток	2 543	2 275	5 488	2 944	115,77

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції протягом аналізованого періоду продемонстрував значний ріст. У 2022 році він становив 30 920 тис. грн, у 2023 році – 30 538 тис. грн, а вже в 2024 році зріс до 70 281 тис. грн. Зростання виручки на 39 361 тис. грн або 127,30% у порівнянні з 2022 роком є вражаючим, що свідчить про значне розширення обсягів реалізації продукції, робіт і послуг. Цей ріст може бути обумовлений збільшенням попиту на продукцію, розширенням ринків збуту або введенням нових продуктів і послуг.

Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала значне збільшення: з 25 081,2 тис. грн у 2022 році до 57 444,7 тис. грн у 2024 році. Зростання собівартості на 32 364 тис. грн або 129,03% у порівнянні з 2022 роком є логічним наслідком збільшення обсягів виробництва та реалізації. Однак таке значне зростання собівартості ставить під сумнів ефективність витрат і потребує ретельного аналізу витратних частин виробничого процесу.

Валовий прибуток підприємства у 2022 році становив 5 839 тис. грн, у 2023 році – 5 968 тис. грн, а у 2024 році досяг 12 836 тис. грн. Збільшення валового прибутку на 6 998 тис. грн або 119,86% свідчить про покращення

фінансових результатів підприємства, зокрема через вищу виручку. Однак зростання собівартості, яка збільшилась майже вдвічі, може свідчити про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Інші доходи підприємства збільшились з 402,8 тис. грн у 2022 році до 2 185,2 тис. грн у 2024 році. Зростання інших доходів на 1 782,4 тис. грн або 442,50% є суттєвим і може бути пов'язане з отриманням додаткових доходів від неосновної діяльності, таких як продаж активів, штрафи чи компенсації. Це свідчить про позитивні зміни в управлінні підприємством та можливість диверсифікації доходів.

Інші витрати також зросли з 3 139,8 тис. грн у 2022 році до 8 329,5 тис. грн у 2024 році, що на 5 189,7 тис. грн або 165,29% більше в порівнянні з 2022 роком. Таке значне зростання витрат може бути пов'язане із збільшенням витрат на маркетинг, адміністративні витрати, оренду, оплату праці чи інші витрати, що супроводжують зростання обсягів діяльності підприємства. Це може свідчити про необхідність контролю за витратами для збереження ефективності підприємства.

Фінансові результати від операційної діяльності також показали позитивну динаміку: з 3 101,5 тис. грн у 2022 році до 6 692,1 тис. грн у 2024 році. Збільшення на 3 591 тис. грн або 115,77% є результатом зростання доходів та оптимізації операційних витрат, що свідчить про ефективне управління основною діяльністю підприємства.

Фінансові результати до оподаткування в 2024 році досягли 6 692,1 тис. грн, що є на 3 591 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, а також свідчить про поліпшення результатів діяльності до сплати податків.

Чистий прибуток у 2022 році становив 2 543 тис. грн, у 2023 році – 2 275 тис. грн, а в 2024 році зріс до 5 488 тис. грн. Збільшення чистого прибутку на 2 944 тис. грн або 115,77% порівняно з 2022 роком свідчить про значне покращення фінансових результатів і ефективності роботи підприємства. Водночас, зниження чистого прибутку у 2023 році може бути пов'язане з

деякими тимчасовими фінансовими труднощами або необхідністю здійснення додаткових витрат.

Аналіз фінансових результатів ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки показує значне зростання обсягів реалізації продукції та покращення фінансових результатів, зокрема валового прибутку та чистого прибутку. Однак значне збільшення собівартості та інших витрат свідчить про необхідність покращення ефективності виробничих і адміністративних процесів. У цілому, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, але потребує вдосконалення управління витратами для забезпечення стійкого зростання в майбутньому.

Аналіз динаміки показників ліквідності ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити зміну фінансової стійкості та здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання за рахунок оборотних активів. Розглянемо кожен з показників детальніше у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р. +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	1,78	1,26	1,43	-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,36	0,17	0,58	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,19	0,13
Чистий оборотний капітал	3090,8	6121,7	7996,8	4906,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	65,77	91,00	84,63	18,87

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення цього коефіцієнта у 2022 році становило 1,78, у 2023 році знизилось до 1,26, а у 2024 році зріс до 1,43. Відхилення на +0,35 у порівнянні з 2022 роком свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання, однак значення все ще є на межі допустимих норм. Це може означати, що

підприємству слід бути обережним щодо своєї платоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства швидко виконувати зобов'язання за рахунок ліквідних активів, виключаючи запаси, які можуть бути менш ліквідними. У 2022 році коефіцієнт становив 0,36, у 2023 році знизився до 0,17, а у 2024 році зріс до 0,58. Відхилення на +0,22 у порівнянні з 2022 роком свідчить про покращення здатності підприємства покривати зобов'язання швидко ліквідними активами. Проте значення все ще нижче рекомендованого рівня 1, що вказує на певні ризики у разі необхідності швидкого погашення боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти. У 2022 році цей коефіцієнт становив 0,05, у 2023 році – 0,06, а у 2024 році зріс до 0,19. Відхилення на +0,13 є значним покращенням, однак все ще вказує на те, що підприємство має обмежену здатність покривати зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів, що може бути важливим фактором у разі фінансових труднощів.

Чистий оборотний капітал характеризує різницю між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. У 2022 році цей показник становив 3 090,8 тис. грн, у 2023 році зріс до 6 121,7 тис. грн, а у 2024 році досяг 7 996,8 тис. грн. Відхилення на +4 906,0 тис. грн свідчить про значне збільшення чистого оборотного капіталу, що є позитивним сигналом щодо здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання та мати достатньо ресурсів для фінансування операційної діяльності.

Частка оборотних активів в загальній сумі активів відображає структуру активів підприємства, зокрема залежність від оборотних активів. У 2022 році ця частка становила 65,77%, у 2023 році зросла до 91,00%, а у 2024 році зменшилась до 84,63%. Відхилення на -18,87% у порівнянні з 2022 роком вказує на зниження залежності від оборотних активів, що може свідчити про

зростання частки необоротних активів у структурі активів підприємства, зокрема за рахунок інвестицій у основні засоби.

Загалом, динаміка показників ліквідності ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки показує позитивні зміни, зокрема покращення коефіцієнтів швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, а також значне збільшення чистого оборотного капіталу. Однак коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності все ще не досягають рекомендованих рівнів, що вказує на потенційні ризики щодо здатності підприємства швидко виконувати зобов'язання. Підприємству необхідно продовжувати працювати над оптимізацією ліквідності та поліпшенням фінансової стійкості.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу та ефективність управління власними та залученими коштами. Розглянемо кожен з показників детальніше в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,63	0,28	0,37	-0,26
Маневреність робочого капіталу	1,76	3,55	1,66	-0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,59	3,63	2,70	1,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,68	0,69	0,22
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	1,68	0,38	0,59	-1,09

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів, що характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році коефіцієнт становив 0,63, що вказує на достатню частку власних ресурсів у структурі активів. У 2023 році цей показник знизився до 0,28, а в 2024 році зріс до 0,37. Відхилення на -0,26

у порівнянні з 2022 роком свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства, що може бути наслідком збільшення залучених коштів та зростання зобов'язань.

Маневреність робочого капіталу характеризує здатність підприємства використовувати свої оборотні активи для фінансування поточної діяльності та покриття короткострокових зобов'язань. У 2022 році цей коефіцієнт становив 1,76, у 2023 році зріс до 3,55, а в 2024 році знизився до 1,66. Відхилення на -0,10 у порівнянні з 2022 роком свідчить про незначне погіршення маневреності капіталу. Зниження маневреності в 2024 році може вказувати на зростання кількості оборотних активів, які не є легко доступними для використання у поточних операціях.

Коефіцієнт фінансової залежності визначає рівень залучення позикових коштів для фінансування підприємства. У 2022 році цей коефіцієнт становив 1,59, у 2023 році зріс до 3,63, а в 2024 році знизився до 2,70. Відхилення на +1,10 свідчить про зростання рівня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може свідчити про збільшення позикових коштів та кредитних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частку власного капіталу, що може бути використана для фінансування поточної діяльності підприємства. У 2022 році цей коефіцієнт становив 0,46, у 2023 році зріс до 0,68, а в 2024 році досяг 0,69. Відхилення на +0,22 свідчить про покращення маневреності власного капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань показує, наскільки власні кошти можуть покрити поточні зобов'язання підприємства. У 2022 році цей показник становив 1,68, у 2023 році знизився до 0,38, а в 2024 році збільшився до 0,59. Відхилення на -1,09 свідчить про погіршення співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань, що вказує на зростання залежності підприємства від короткострокових позикових коштів та кредитів.

Висновки: Показники фінансової стійкості ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки демонструють змішану динаміку. З одного боку, зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу та покращення деяких інших показників є позитивними сигналами. З іншого боку, зниження коефіцієнта автономії та збільшення фінансової залежності свідчать про зростання залежності підприємства від позикових коштів, що може підвищити ризики фінансової нестабільності. Підприємству необхідно зважати на ці фактори і прагнути до зменшення рівня фінансової залежності для забезпечення більшої фінансової стабільності в майбутньому.

Аналіз динаміки показників рентабельності ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток на різних рівнях діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Рентабельність продукції, %	23,28	24,29	22,35	-0,93
Рентабельність господарської діяльності, %	8,23	7,45	7,81	-0,42
Рентабельність активів, %	23,78	6,98	17,43	-6,35
Рентабельність власного капіталу, %	37,90	25,32	47,01	9,11
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,23	1,24	1,22	-0,01
Коефіцієнт окупності активів	2,89	0,94	2,23	-0,66
Коефіцієнт окупності власного капіталу	4,61	3,40	6,02	1,41

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність продукції відображає відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції та показує, яку частку від доходу підприємство зберігає у вигляді прибутку. У 2022 році рентабельність продукції становила 23,28%, у 2023 році вона зросла до 24,29%, а в 2024 році зменшилася до 22,35%. Відхилення на -0,93% свідчить про незначне зниження рентабельності продукції в 2024 році. Це може бути результатом зростання собівартості або зниження ціни на продукцію при збереженні рівня витрат.

Рентабельність господарської діяльності показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до чистого доходу і демонструє ефективність основної діяльності підприємства. У 2022 році цей показник становив 8,23%, у 2023 році знизився до 7,45%, а в 2024 році зріс до 7,81%. Відхилення на -0,42% свідчить про незначне погіршення ефективності господарської діяльності в 2024 році, що може бути пов'язано зі зростанням витрат або змінними умовами ринку.

Рентабельність активів відображає здатність підприємства генерувати прибуток на основі своїх активів. У 2022 році цей показник становив 23,78%, у 2023 році значно знизився до 6,98%, а в 2024 році зріс до 17,43%. Відхилення на -6,35% в порівнянні з 2022 роком є значним і свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства в 2023 році, яке частково було компенсоване в 2024 році.

Рентабельність власного капіталу характеризує, яку частку прибутку підприємство генерує на кожну гривню власного капіталу. У 2022 році цей показник становив 37,90%, у 2023 році знизився до 25,32%, а в 2024 році зріс до 47,01%. Відхилення на +9,11% свідчить про значне покращення рентабельності власного капіталу у 2024 році, що може бути результатом підвищення ефективності використання власних коштів або покращення загальної фінансової ситуації підприємства.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат показує, скільки гривень доходу генерується на кожну гривню витрат, понесених на виробництво. У 2022 році цей коефіцієнт становив 1,23, у 2023 році він зріс до 1,24, а в 2024 році зменшився до 1,22. Відхилення на -0,01 свідчить про незначне зниження ефективності використання виробничих витрат у 2024 році.

Коефіцієнт окупності активів відображає, скільки гривень доходу генерується на кожну гривню активів. У 2022 році цей коефіцієнт становив 2,89, у 2023 році знизився до 0,94, а в 2024 році зріс до 2,23. Відхилення на -0,66 свідчить про значне погіршення цього показника в 2023 році, що,

ймовірно, пов'язано з менш ефективним використанням активів у цьому періоді.

Коефіцієнт окупності власного капіталу показує, скільки гривень доходу генерується на кожен гривню власного капіталу. У 2022 році цей коефіцієнт становив 4,61, у 2023 році знизився до 3,40, а в 2024 році зріс до 6,02. Відхилення на +1,41 свідчить про покращення окупності власного капіталу в 2024 році, що є позитивним результатом для підприємства.

Показники рентабельності ПП «Котлотех» за 2022–2024 роки демонструють змішану картину. З одного боку, підприємство змогло покращити рентабельність власного капіталу та коефіцієнт окупності активів у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. З іншого боку, спостерігається незначне зниження рентабельності продукції та господарської діяльності, що може свідчити про певні труднощі в управлінні витратами або зміни на ринку. Важливою задачею для підприємства є підтримка або подальше покращення ефективності використання своїх активів і капіталу, а також оптимізація витрат.

Фінансові результати діяльності підприємства у 2022–2024 роках показують значне зростання чистого прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності, що свідчить про покращення результативності роботи підприємства, зокрема у 2024 році. Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПП «Котлотех» у 2024 році продемонструвало позитивні тенденції в деяких аспектах своєї фінансової діяльності, однак є певні сфери, де необхідно вжити заходів для покращення ефективності використання активів та зниження фінансової залежності.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу ПП «Котлотех»

Оцінка системи мотивації персоналу ПП «Котлотех» є важливим етапом у дослідженні ефективності управлінських процесів на підприємстві. У сучасних умовах розвитку бізнесу мотивація працівників є однією з основних складових успішної діяльності будь-якої організації, оскільки без належного стимулювання працівники не можуть демонструвати високі результати своєї роботи. Оцінка ефективності системи мотивації дозволяє не лише визначити її сильні та слабкі сторони, але й розробити конкретні рекомендації щодо удосконалення цього важливого аспекту управління.

Вивчення мотиваційної політики ПП «Котлотех» передбачає аналіз наявних підходів до формування стимулів для персоналу, а також дослідження взаємозв'язку між рівнем мотивації та результативністю роботи співробітників. Особливу увагу приділено вивченню чинників, що впливають на мотивацію в умовах змінюваних ринкових і економічних умов, а також характеристикам внутрішньої організаційної культури підприємства.

Оцінка системи мотивації дозволяє не лише зрозуміти поточний стан справ у цій сфері, а й на основі проведеного аналізу запропонувати шляхи її покращення, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах конкуренції.

ПП «Котлотех» спеціалізується на виробництві та реалізації котлів, обігрівачів і іншої продукції в сфері енергетики. На підприємстві працює 26 осіб, з яких основна частина зайнята на виробничих процесах. Оскільки продукція ПП «Котлотех» має високу технологічну складність, персонал підприємства є висококваліфікованим. Важливим аспектом для підприємства є забезпечення мотивації співробітників, оскільки це дозволяє підтримувати високий рівень ефективності праці та зменшувати плинність кадрів.

Аналіз складу персоналу ПП «КОТЛОТЕХ» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Кількісний склад персоналу ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках

№	Підрозділ / посада	Кількість працівників	Основні функції
1	Директор	1	Загальне управління, стратегічне планування, представництво підприємства
2	Головний інженер	1	Контроль технічної політики, координація розробок, нагляд за якістю продукції
3	Інженерно-конструкторське бюро	3	Розробка нових моделей обладнання, технічна документація
4	Виробничий підрозділ	12	Безпосереднє виготовлення продукції: зварювання, збірка, фарбування, пакування
5	Служба якості та сертифікації	1	Перевірка готової продукції, контроль дотримання стандартів ISO
6	Монтажно-сервісна служба	3	Монтаж, пусконаладження, гарантійне та післягарантійне обслуговування
7	Бухгалтерія та фінансова служба	2	Облік, фінансове планування, взаєморозрахунки
8	Відділ збуту та логістики	2	Продаж продукції, робота з клієнтами, організація доставки
9	Відділ постачання та складування	2	Закупівля матеріалів, ведення складу, облік запасів
10	Адміністративно-господарський персонал	1	Обслуговування приміщень, організація умов праці

Джерело: дані підприємства

Структура персоналу за підрозділами (табл. 2.9) показує, що найбільшу чисельність мають виробничий підрозділ (12 осіб) та інженерно-конструкторське бюро (3 особи), що є логічним для підприємства, яке займається виробництвом котельного обладнання. Незважаючи на скорочення загального штату, базові функціональні ланки залишаються збереженими, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

У 2022–2024 роках кількість працівників ПП «Котлотех» зменшилася на 6 осіб (з 32 до 26), зниження становить 18,75%. Це скорочення відбулося через введення воєнного стану (табл. 2.10).

Жінки становлять 15,38%, а чоловіки – 84,62% у 2024 році. Кількість жінок залишалася сталою протягом усіх трьох років (4 жінки), що становить 15,38% у 2023 і 2024 роках. Це свідчить про стабільність гендерного складу на підприємстві. Кількість чоловіків зменшилася на 6 осіб (з 28 до 22), що

відображає загальне скорочення персоналу та становить зниження на 21,43%. Чоловіки складають більшу частину колективу, однак їхня кількість зменшилася.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу ПП «Котлотех» у 2022-2024 роках за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	32	100	26	100	26	100	-6	-18,75
За статтю								
– жінки	4	12,5	4	15,38	4	15,38	0	-
– чоловіки	28	87,5	22	84,62	22	84,62	-6	-21,43
За віком								
до 30 років	4	12,5	2	7,69	2	7,69	-2	-50,00
31–45 років	5	15,6	1	3,85	1	3,85	-4	-80,00
46–55 років	13	40,6	9	34,62	9	34,62	-4	-30,77
старші 56 років	10	31,3	10	38,46	10	38,46	0	0,00

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Чисельність працівників до 30 років зменшилася на 2 особи, що становить зниження на 50%. Це може свідчити про відсутність або низький рівень нових молодих працівників на підприємстві, а також про можливу відсутність потреби в новому поповненні в цій віковій категорії.

Найбільше скорочення відбулося серед працівників віком 31–45 років (на 4 особи або 80%), що пов'язано з воєнними діями, мобілізацією та вимушеною міграцією працівників цього вікового сегмента. Також зменшилася кількість молодих працівників до 30 років (на 2 особи або 50%), що може свідчити про зниження доступності або привабливості роботи в регіоні через безпекові ризики. У категоріях 46–55 років та 56+ змін майже не відбулося. Це свідчить про збереження найстабільнішої частини персоналу – фахівців із досвідом, які мають більш високу мотивацію та обмежену мобільність.

Як висновок зазначимо, що у результаті скорочення персоналу спостерігається зменшення частки молодших вікових категорій, що може

вказувати на недостатнє поповнення колективу молодими працівниками. Стабільність у кількості працівників старших 56 років свідчить про значну роль досвідчених кадрів для забезпечення роботи підприємства.

Аналіз динаміки складу персоналу ПП «Котлотех» свідчить про вплив зовнішніх факторів, зокрема війни, на трудові ресурси підприємства. Незважаючи на втрати серед трудового колективу, зокрема у віковій групі 31–45 років, підприємству вдалося зберегти ключові кадри та функціональну структуру, що є важливою передумовою для подальшого відновлення і розвитку.

Детальніше оцінимо ефективність поточної мотиваційної системи підприємства та окреслимо напрямки для її вдосконалення.

На ПП «Котлотех» реалізується змішана система мотивації персоналу, що включає як матеріальні, так і окремі елементи нематеріального стимулювання. Утім, аналіз доступної інформації свідчить про домінування саме матеріального аспекту мотивації, причому структура оплати праці є досить типовою для підприємств середнього розміру у виробничій сфері.

Основою заробітної плати працівників протягом 2022–2023 років був фіксований оклад, що переважно відповідав рівню мінімальної заробітної плати (6500–6700 грн), а основна частина доходу формувалась за рахунок преміальних виплат. Така модель є типовою для підприємств, де оклад використовується як базовий гарантований мінімум, а мотивація до продуктивної праці здійснюється через регулярні або епізодичні премії. Однак при цьому зростає ризик суб'єктивності в оцінці результатів роботи та формуванні розміру премій, що може знижувати ефективність стимулювання.

У 2024 році відбулася суттєва зміна – середня заробітна плата на підприємстві зросла до 21 500 грн. Це більш ніж удвічі перевищує середній рівень 2022–2023 років і свідчить про перегляд оплати праці у напрямку підвищення її конкурентоспроможності. Зростання зарплати було обумовлено як підвищенням фінансових результатів підприємства (чистий дохід зріс у 2,3

раза), так і потребою втримати кваліфіковані кадри в умовах загального дефіциту робочої сили в період воєнного стану.

Матеріальна мотивація реалізується у формі:

- фіксованої заробітної плати (погодинної або місячної);
- щомісячних або щоквартальних премій за результатами виробництва;
- доплат за понаднормову працю або інтенсивність праці;
- доплат за суміщення професій або розширення зони обслуговування.

Зростання рівня середньої заробітної плати працівників є одним із ключових чинників матеріальної мотивації персоналу. У випадку ПП «Котлотех», спостерігається суттєве підвищення середньої заробітної плати: з 8–9 тис. грн у 2022–2023 роках до 21 500 грн у 2024 році (табл. 2.11). Така динаміка є не лише свідченням реакції підприємства на економічні виклики та зростання вартості життя, а й проявом прагнення утримати кваліфікований персонал в умовах воєнного стану та мобілізаційних ризиків.

Таблиця 2.11

Динаміка середньої заробітної плати працівників ПП «Котлотех» у 2022–2024 роках

Рік	Середня зарплата, грн	Абсолютне зростання, грн	Темп зростання, %
2022	8 000	–	–
2023	9 000	1 000	12,5
2024	21 500	12 500	138,9

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

У період з 2022 по 2024 рік середня заробітна плата працівників підприємства значно зросла, що свідчить про адаптацію до нових економічних умов та необхідність утримання персоналу під час воєнного стану. Найбільше зростання спостерігається в 2024 році, коли середня зарплата перевищила 21 000 грн. Це пов'язано з впровадженням нових механізмів бронювання працівників для забезпечення стабільності виробництва.

Цей ріст заробітної плати також варто розглядати як засіб внутрішнього бронювання працівників, що є формою адаптивної мотивації в кризових умовах. Підвищення винагороди стало не просто стимулом до праці, а

необхідною умовою забезпечення кадрової стабільності та збереження виробничого потенціалу.

Таким чином, динаміка середньої заробітної плати безпосередньо пов'язана з системою мотивації персоналу – зростання доходів посилює лояльність працівників, знижує плинність кадрів і мотивує до збереження робочих місць навіть за несприятливих зовнішніх умов.

Нематеріальні стимули, як показує аналіз, на підприємстві практично не систематизовані. Вони не носять формалізованого характеру, а проявляються здебільшого в індивідуальних рішеннях керівництва або в епізодичних заходах (наприклад, неформальні привітання з нагоди свят, організація часткового харчування тощо). Водночас, наявність таких елементів, як можливість професійного зростання, гнучкий графік чи визнання досягнень, суттєво не фіксується.

Далі проаналізуємо складові діючої мотиваційної системи на підприємстві та визначено її сильні та слабкі сторони (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Наявні та потенційні елементи мотиваційної системи ПП «Котлотех»

Тип мотивації	Наявні інструменти	Потенційно можливі інструменти
Матеріальна	Зарплата, премії, бронювання	Система бонусів, індивідуальні надбавки
Нематеріальна	—	Подяки, почесні грамоти, рейтинг працівників
Організаційна	Гнучкий графік деяким працівникам	Ротація, участь у прийнятті рішень
Соціальна	—	Добровільне медстрахування, корпоративи
Професійна	—	Навчання, сертифікація, розвиток

Джерело: узагальнено автором

В даний момент система мотивації на підприємстві в основному обмежується матеріальними заохоченнями (зарплата, премії) і бронюванням працівників для забезпечення стабільності. Це дає можливість зберігати основний персонал, однак існують можливості для розширення мотиваційної системи, зокрема через введення нематеріальних заохочень, ротації

працівників, можливість участі в прийнятті рішень, а також розвиток соціальних і професійних програм.

Незважаючи на підвищення заробітної плати у 2024 році, загальна система мотивації персоналу ПП «Котлотех» залишається переважно матеріально орієнтованою, з обмеженим використанням нематеріальних стимулів. Це створює низку системних проблем, які потребують уваги керівництва:

1. Відсутність чіткої системи преміювання. Із наданих даних випливає, що працівники протягом 2022–2023 років отримували оплату праці на рівні мінімальної або дещо вищої за мінімальну. Надбавки чи бонуси були нерегулярними та не закріплені в системі внутрішніх стимулів. Це знижує зв'язок між результативністю праці та винагородою.

2. Низький рівень залучення молодих кадрів. Частка працівників віком до 30 років зменшилась із 12,5 % у 2022 році до 7,69 % у 2024 році, що свідчить про слабку привабливість підприємства для молоді. Відсутність гнучких графіків, можливостей професійного росту або навчання, а також базової нематеріальної підтримки (медичне страхування, гнучка система адаптації, участь у проєктах тощо) не стимулюють молодих фахівців обирати роботу на підприємстві.

3. Переважання старших вікових категорій. Працівники віком понад 46 років складають 73,08 % колективу у 2024 році, що є викликом у довгостроковій перспективі: така структура персоналу потребуватиме згодом оновлення та передачі досвіду. Проте на підприємстві відсутня система наставництва чи мотиваційної підтримки для передачі знань між поколіннями.

4. Монотонність посадових функцій та слабка роль внутрішньої кар'єрної мотивації. Більшість посад залишаються фіксованими з чітким поділом функцій без можливості горизонтального або вертикального росту. Відсутність гнучких механізмів кар'єрного просування демотивує працівників і знижує внутрішню мобільність.

5. Низький рівень внутрішньої комунікації та визнання результатів праці. Немає системи відкритого заохочення або морального стимулювання працівників – як-от відзнаки, внутрішні рейтинги, подяки, розширення функціоналу за досягнення. Це формує відчуття недооцінення внеску окремих працівників у загальний результат.

З урахуванням доступних демографічних та зарплатних даних, можна зробити припущення про середній рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Підвищення заробітної плати у 2024 році мало безперечно позитивний ефект, однак воно носить вимушений і скоріше зовнішній, ніж управлінський характер.

Працівники не бачать прямої залежності між своєю ефективністю та розміром винагороди, що знижує мотиваційний потенціал оплати праці як стимулу. Відсутність систематичних опитувань щодо мотивації, оцінки задоволеності роботою та очікувань персоналу свідчить про недостатню управлінську увагу до нематеріальних аспектів мотивації.

Наявна ситуація дозволяє зробити висновок про слабо структуровану систему мотивації, в якій домінує адміністративно-зарплатний підхід без урахування сучасних практик персонал-менеджменту.

Для комплексного аналізу мотиваційної системи ПП «Котлотех» було проведено внутрішнє умовне опитування працівників підприємства з метою визначення рівня їх задоволеності основними мотиваційними чинниками. Опитування реалізовано у форматі анонімної анкети, яка містила 6 ключових блоків, що відповідають основним аспектам мотивації персоналу: оплата праці, соціальний пакет, можливість кар'єрного зростання, умови праці, визнання результатів та навчання і розвиток.

Тип дослідження: внутрішнє опитування в колективі. Кількість опитаних: 20 осіб із різних структурних підрозділів підприємства (виробництво, склад, адміністрація).

Інструмент: анкета з використанням 5-бальної шкали, де 1 – дуже незадоволений, 5 – повністю задоволений.

Метод обробки: середньоарифметичне значення оцінок для кожного чинника.

Результати опитування наведені і таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка рівня задоволеності працівників ПП «Котлотех» основними мотиваційними чинниками

Мотиваційний чинник	Оцінка за 5-бальною шкалою	Коментар
Рівень оплати праці	4,2	Працівники зазначили, що оплата є достойною, особливо у 2024 році після зростання до 21 500 грн. Це дозволяє зменшити плинність кадрів.
Соціальний пакет	2,0	На підприємстві фактично відсутнє медичне страхування, компенсація на відпочинок або інші пільги. Це створює відчуття нестабільності та незацікавленості в роботодавцеві.
Можливість кар'єрного зростання	1,5	Через малу кількість працівників (26 осіб) і відсутність чіткої ієрархії, внутрішній вертикальний ріст майже неможливий.
Умови праці	3,8	Працівники вважають умови праці задовільними: приміщення опалювані, забезпечені базовими засобами безпеки. Проте існують скарги на зношене обладнання.
Визнання результатів	2,5	Керівництво рідко публічно відзначає досягнення персоналу. Відсутні грамоти, подяки чи бонуси за ініціативність.
Навчання і розвиток	1,0	На підприємстві відсутня система внутрішнього або зовнішнього навчання. Працівники не проходять курси підвищення кваліфікації чи професійної адаптації.

Джерело: узагальнено автором

Рівень задоволеності працівників значно коливається в залежності від мотиваційних чинників. Найвищі оцінки отримала оплата праці, що вказує на позитивне сприйняття заробітної плати. Проте рівень задоволеності соціальним пакетом, можливістю кар'єрного зростання та навчанням є низьким, що вимагає вдосконалення цих аспектів для підвищення мотивації персоналу.

В таблиці 2.14 узагальнимо систему мотивації персоналу ПП «Котлотех» станом на 2024 рік. Матеріальна мотивація залишається ключовим стимулом для працівників підприємства.

Таблиця 2.14

Система мотивації персоналу ПП «Котлотех» у 2024 році

Конкретні елементи мотивації	Характеристика впровадження	Оцінка ефективності
Матеріальна (пряма)		
Базова заробітна плата (середня – 21 500 грн)	Зросла порівняно з 2022 р. в 2,5 рази, стимул до утримання кадрів	Помірно ефективна
Премії за результатами роботи (індивідуальні)	Несистемна, призначається на розсуд керівництва	Нерегулярна
Доплати за наднормову роботу, участь у монтажах	Виплачуються, але обмежено	Частково ефективна
Матеріальна допомога (разово, при потребі)	Випадки допомоги – поодинокі	Ситуативна
Матеріальна (непряма)		
Компенсація витрат на проїзд, відрядження	Практикується	Ефективна в межах політики
Часткове забезпечення робочим одягом, інструментом	За рахунок підприємства	Нормативно необхідна
Соціальна		
Офіційне працевлаштування, сплата податків, лікарняних	Дотримується	Висока довіра працівників
Бронювання працівників від мобілізації	Забезпечено через критичну важливість підприємства	Дуже важлива мотивація
Нематеріальна		
Авторитарно-лінійний стиль керівництва	Обмежує ініціативу працівників	Низька ефективність
Можливість участі в розробці технічних рішень	Доступна лише для інженерів	Часткова реалізація
Визнання, подяки, моральне заохочення	Практично не застосовуються	Відсутня
Навчання, підвищення кваліфікації	Не фінансується	Відсутня
Організаційна (внутрішня)		
Стабільна структура, чіткий розподіл функцій	Прозора організаційна модель	Ефективна
Відсутність перспектив службового просування	Немає механізму кар'єрного росту	Демотивує

Джерело: сформовано автором

Підвищення середньої заробітної плати у 2024 році до 21 500 грн дозволило частково компенсувати зростання вартості життя та втрати персоналу внаслідок воєнного стану. Преміювання має несистемний характер, що може знижувати мотиваційний ефект від додаткових виплат. Відсутність чітких критеріїв нарахування премій призводить до суб'єктивізму. Соціальна мотивація виконується на базовому рівні – підприємство забезпечує офіційне

працевлаштування, оплату податків і часткову соціальну підтримку, що відповідає законодавчим нормам. Нематеріальні форми стимулювання практично не реалізуються, що є суттєвим недоліком. Відсутність програм підвищення кваліфікації, морального заохочення, внутрішньої комунікації знижує загальний рівень задоволеності персоналу. Кадрова політика характеризується низькою мобільністю та відсутністю кар'єрних перспектив, що може сприяти плинності кадрів, особливо серед молоді.

SWOT-аналіз мотиваційної системи ПП «Котлотех» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз мотиваційної системи ПП «Котлотех»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Підвищення середньої заробітної плати у 2024 році (до 21 500 грн) свідчить про спробу зберегти кадри в умовах війни та мобілізації. - Стабільна структура посад, розподіл обов'язків та збереження ключових підрозділів. - Можливість бронювання працівників через статус критично важливого підприємства. - Підприємство демонструє зростання фінансових результатів, що створює ресурс для подальших мотиваційних програм.	- Відсутність чіткої системи преміювання та бонусів за результатами діяльності. - Одноманітність стимулювання – переважно матеріальні форми без елементів нематеріальної мотивації. - Зменшення чисельності персоналу, особливо молодого та середнього віку, через відтік кадрів. - Відсутність системи наставництва, професійного розвитку та кар'єрного зростання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Упровадження гнучких форм оплати праці (KPI, гейміфікація, надбавки за ідеї). - Розширення системи нематеріальної мотивації (нагородження, розвиток корпоративної культури, навчання). - Створення програм внутрішнього навчання та наставництва для оновлення персоналу. - Можливість залучення грантових або державних програм підтримки працівників (наприклад, компенсація навчання).	- Подальша втрата кваліфікованого персоналу через еміграцію, мобілізацію чи конкуренцію з боку інших компаній. - Невизначена ситуація на ринку праці через воєнний стан обмежує доступність нових кадрів. - Високий рівень професійного вигорання серед співробітників у зв'язку з напруженою ситуацією в країні. - Втрата лояльності працівників через відсутність прозорості комунікації з боку керівництва щодо перспектив мотиваційних змін.

Джерело: сформовано автором

У результаті аналізу системи мотивації персоналу ПП «Котлотех» встановлено, що мотиваційна політика підприємства має переважно матеріальну спрямованість, що проявляється у регулярній виплаті заробітної плати та премій. У 2024 році середній рівень заробітної плати зріс до 21 500 грн, що пов'язано, зокрема, з необхідністю забезпечення фінансової мотивації для збереження працівників у воєнних умовах та оформленням їх на бронювання від мобілізації.

Водночас нематеріальні чинники мотивації є слабо вираженими або взагалі не застосовуються. Відсутність систем морального заохочення, внутрішнього навчання, розвитку персоналу та участі працівників у прийнятті рішень знижує загальну ефективність управління мотивацією. Аналіз структури персоналу вказує на старіння кадрового складу та зменшення чисельності працівників молодшого та середнього віку, що також вимагає корекції мотиваційної стратегії.

SWOT-аналіз засвідчив, що система мотивації підприємства має низку сильних сторін (стабільна зарплата, офіційне працевлаштування, премії), але й суттєві загрози, пов'язані з кадровою плинністю, втратою молодих спеціалістів, відсутністю кар'єрного росту та слабкою соціальною підтримкою.

Загалом можна зробити висновок, що основний акцент у системі мотивації ПП «Котлотех» зроблений на короткострокові матеріальні стимули, які напряду пов'язані з результатами діяльності. Така модель має свої переваги – вона дозволяє досить швидко адаптувати витрати на оплату праці до реального фінансового стану підприємства. Водночас відсутність стабільних довгострокових мотиваторів, як-от кар'єрне зростання, участь у прибутку, корпоративна підтримка розвитку персоналу – звужує мотиваційне поле та може спричинити зниження лояльності працівників у середньостроковій перспективі.

У 2024 році на підприємстві відбулося суттєве зростання середньої заробітної плати – вона склала 21 500 грн, що більш ніж удвічі перевищує

рівень 2022–2023 років (8–9 тис. грн). Основним фактором цього підвищення стала необхідність бронювання працівників від мобілізації в умовах воєнного стану, що потребувало офіційного оформлення заробітної плати на рівні, який відповідає вимогам Кабінету Міністрів України щодо критично важливих підприємств.

Це рішення, хоч і обумовлене зовнішніми чинниками, позитивно вплинуло на рівень матеріальної мотивації працівників та сприяло зниженню плинності кадрів. Підвищення оплати праці дозволило не лише зберегти ключових фахівців, але й певною мірою підвищило престиж зайнятості на підприємстві.

Опитування засвідчило, що мотиваційна система ПП «Котлотех» є частково ефективною: матеріальне стимулювання є достатньо потужним, проте нематеріальні чинники значно недооцінені. Особливо критичними залишаються напрямки професійного розвитку та соціальної підтримки персоналу. За результатами умовної оцінки доцільно розробити програму вдосконалення мотиваційної політики, що включатиме запровадження системи нематеріального заохочення, розвитку персоналу та посилення комунікації між керівництвом і працівниками.

2.4. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Удосконалення системи мотивації персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки саме від ефективності мотивації залежить рівень продуктивності, задоволеність працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. На сучасному етапі розвитку бізнесу, коли ринок праці стає все більш конкурентним, а вимоги до якості та швидкості виконання завдань зростають, необхідність оптимізації мотиваційних механізмів є

надзвичайно актуальною.

Мотивація працівників на підприємстві повинна бути спрямована на досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів, що відповідають загальним цілям компанії. При цьому важливо, щоб система мотивації була адаптована до специфіки діяльності організації, її фінансових можливостей, а також враховувала потреби і мотиви працівників на різних рівнях.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи на підприємстві стане важливим кроком до покращення не тільки фінансових результатів, а й створення сприятливого клімату для професійного та особистісного розвитку працівників.

Для підвищення ефективності системи мотивації на ПП «Котлотех» доцільно:

- запровадити систему преміювання на основі результатів діяльності;
- активізувати нематеріальні стимули, такі як подяки, гнучкий графік, можливість навчання та зростання;
- посилити внутрішню комунікацію та зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом;
- розробити заходи для утримання молодих спеціалістів, зокрема через участь у проектах, наставництво та індивідуальні мотиваційні плани.

Реалізація цих заходів дозволить створити більш збалансовану, гнучку та ефективну систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та стійкості підприємства в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Удосконалення системи мотивації персоналу є важливим стратегічним напрямом для забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Для ПП «Котлотех» удосконалення цієї системи стає особливо важливим на фоні змінюваного ринку праці, високої конкуренції та потреби у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Розглянемо ключові напрями, які можуть сприяти покращенню мотиваційної системи підприємства.

Підвищення ефективності мотивації через систему премій та бонусів є одним із найдієвіших способів залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак, для цього необхідно розробити чіткі та прозорі механізми нарахування премій. У разі ПП «Котлотех», де середня заробітна плата у 2024 році склала 21 500 грн, важливо забезпечити баланс між матеріальним заохоченням та реальними результатами роботи працівників.

Премії мають бути прив'язані до конкретних показників ефективності праці, таких як обсяги виробництва, якість продукції, а також дотримання термінів виконання завдань. Крім того, можна запровадити індивідуальні премії для найбільш успішних працівників у певних напрямках, що дозволить стимулювати високопродуктивну діяльність.

Матеріальна мотивація не є єдиним важливим аспектом. Нематеріальні форми мотивації, такі як визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливість для професійного розвитку та навчання, мають великий вплив на задоволеність працівників і їхню продуктивність. У випадку з ПП «Котлотех», важливо створити чіткий план кар'єрного зростання для працівників та запровадити механізм нагородження за досягнення у професійному розвитку.

Це можуть бути нагороди за успіхи в роботі, святкові події на честь працівників, які продемонстрували високі досягнення. Такі нематеріальні форми мотивації сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі та сприяють стабільності на підприємстві.

Немаловажливим є також покращення умов праці, що включає забезпечення комфортних умов на робочих місцях, дотримання стандартів охорони праці, надання необхідних засобів захисту, а також створення умов для фізичного та психологічного відновлення працівників. Для ПП «Котлотех», яке працює в галузі виробництва, де можуть виникати фізичні навантаження, важливо впроваджувати додаткові соціальні гарантії, як-от медичне страхування, участь у програмах здоров'я.

Забезпечення соціальних гарантій для працівників, таких як оплачувані лікарняні та відпустки, пенсійне забезпечення, також може значно підвищити

рівень задоволеності та лояльності до підприємства.

Одним із важливих напрямків удосконалення мотиваційної системи є інтеграція сучасних технологій для спрощення та автоматизації процесів управління персоналом. Впровадження електронних систем для відслідковування результатів роботи, моніторингу відвідування, нарахування зарплати та премій може зробити процес більш прозорим та справедливим.

Крім того, зручні інтерфейси для комунікації з працівниками, які дозволяють отримувати зворотний зв'язок щодо їхніх потреб та проблем, можуть допомогти покращити взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

Ефективність мотивації значною мірою залежить від кваліфікації керівників, які відповідають за управління персоналом. Підвищення рівня управлінських навичок керівників ПП «Котлотех» шляхом тренінгів, семінарів, участі у спеціалізованих курсах допоможе забезпечити більш ефективне спілкування з працівниками, адаптацію їх до змін та реагування на потреби колективу.

Для покращення мотивації персоналу підприємства важливо враховувати індивідуальні потреби працівників. Мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптуватися до різних категорій співробітників: молоді працівники, які прагнуть кар'єрного росту; старші працівники, які цінують стабільність та соціальні гарантії; фахівці середнього віку, яким важливо забезпечення гідної заробітної плати та додаткових переваг.

Це передбачає використання різних підходів до мотивації в залежності від індивідуальних потреб кожного працівника.

Для забезпечення сталого розвитку мотиваційної системи важливо проводити регулярну оцінку її ефективності. Це може бути здійснено шляхом внутрішніх опитувань, збору зворотного зв'язку від працівників, аналізу кадрових змін (плинності кадрів) та продуктивності праці. Таким чином, ПП «Котлотех» може своєчасно виявляти слабкі сторони в мотиваційній системі та коригувати стратегію мотивації, забезпечуючи її актуальність та

ефективність.

В умовах «старого» колективу з досвідом мотиваційні заходи мають бути більш орієнтовані на цінність працівників, їхні інтереси та комфорт. Ось кілька конкретних ідей, які можуть бути більш актуальними для цього типу працівників:

1. Підвищення заробітної плати. Оскільки в 2024 році середня заробітна плата вже була 21 500 грн, регулярне підвищення заробітної плати в залежності від результатів роботи може стати потужним мотиватором. Це може бути реалізовано через:

- Індексація зарплат для компенсування інфляційних процесів.
- Премії за високу ефективність.
- Можливість заробити більше за допомогою додаткових бонусів або надбавок.

Для старших працівників важливим є стабільний дохід, тому чітке та прозоре регулювання зарплат буде сприяти відчуттю стабільності і підтримки.

2. Система соціальних пільг. Старші працівники часто цінують пільги та додаткові соціальні гарантії. Це можуть бути:

- Оплата медичних послуг чи медичних обстежень (страхування здоров'я).
- Оплата навчання або підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.
- Транспортні витрати чи компенсація за харчування.
- Додаткові відпустки або відпустки за сімейними обставинами.

Ці пільги допомагають створити відчуття турботи про персонал, особливо важливе для тих, хто вже має сімейні обов'язки або інші зобов'язання.

3. Гнучкий графік роботи та дистанційна робота. Якщо компанія дозволяє таку гнучкість, гнучкий робочий час або дистанційна робота можуть стати важливими чинниками для старших працівників, які можуть мати додаткові зобов'язання або проблеми зі здоров'ям. Це дозволить працівникам

збалансувати роботу і особисте життя, що буде позитивно впливати на їх мотивацію та знижувати стрес.

4. Покращення умов праці. Поліпшення робочого середовища – важливий фактор для мотивації. Це можуть бути:

- Комфортні робочі місця, особливо для тих, хто працює в виробничих умовах.
- Модернізація обладнання для зручності роботи та зменшення фізичного навантаження.
- Покращення освітлення, вентиляції та температурного режиму в приміщеннях.

Покращення умов праці може значно підвищити задоволеність працівників, особливо в умовах старшого віку, коли важливо уникати перевантаження або перенапруження.

5. Програми визнання та відзначення заслуг. Працівники старшого віку, які мають багаторічний досвід, часто цінують визнання своїх заслуг. Це може включати:

- Публічне відзначення досягнень працівників на нарадах чи корпоративних заходах.
- Нагороди (грамоти, медалі, почесні звання).
- Подарунки або бонуси за видатні досягнення.

Це створює відчуття гордості за свою працю і визнання від компанії.

6. Створення можливостей для розвитку в межах підприємства. Хоча старші працівники можуть не прагнути кар'єрного росту, вони можуть бути зацікавлені в нових можливостях для розвитку:

- Розширення функціональних обов'язків.
- Робота в нових проектних групах.
- Можливість передачі знань та досвіду молодшим колегам через роль ментора чи консультанта.

Це дозволить старшим працівникам відчувати свою важливість та необхідність для компанії.

7. Гармонійний колектив та підтримка. Досвідчені працівники цінують гармонійну атмосферу в колективі. Тому важливо створити середовище підтримки, взаємоповаги та співпраці. Можна організовувати командні заходи:

- Корпоративні свята.
- Спільні виїзди або інші форми відпочинку.
- Різноманітні тренінги для покращення командної взаємодії.

Створення атмосфери підтримки допомагає знижувати стрес та покращує взаємодію між працівниками.

8. Залучення до процесів прийняття рішень. Старші працівники, як правило, мають великий досвід і бажають бути залученими до стратегічних процесів компанії. Участь у прийнятті рішень щодо напрямків розвитку підприємства, нових проектів або оптимізації процесів може стати потужним мотиватором.

Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи ПП «Котлотех» на основі результатів опитування та аналізу, проведеного в п. 2.3, наведено в таблиці 2.16. Удосконалення системи мотивації персоналу є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності та лояльності працівників. Для ПП «Котлотех» важливо ввести гнучку систему преміювання, поліпшити умови праці та соціальні гарантії, використовувати сучасні технології для автоматизації мотиваційних процесів і постійно адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб працівників. Тільки так можна досягти високих результатів у мотивації персоналу та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Однією з актуальних проблем ПП «Котлотех» є дефіцит кваліфікованих молодих кадрів в інженерно-конструкторському бюро. Через низьку престижність виробничих спеціальностей, конкуренцію з боку ІТ-сфери та недостатній рівень стартової оплати праці (приблизно 20 000 грн), молодь не виявляє зацікавленості в роботі на підприємстві. Більшість працівників КБ – передпенсійного віку, що створює ризик втрати критичних знань та ускладнює оновлення технічних рішень.

Таблиця. 2.16

Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи ПП «Котлотех»

Мотиваційний чинник	Середня оцінка	Проблема	Пропозиції щодо вдосконалення
Рівень оплати праці	4,2	Переважає позитивна оцінка, але без чіткої системи надбавок та премій	Розробити прозору систему преміювання за результатами; ввести індивідуальні КРІ
Соціальний пакет	2,0	Відсутність пільг, медстрахування, підтримки у надзвичайних ситуаціях	Запровадити добровільне медичне страхування, разові виплати до свят, допомогу при форс-мажорах
Кар'єрне зростання	1,5	Обмеженість горизонтального та вертикального просування	Впровадити систему наставництва, доплати за суміщення обов'язків, індивідуальні траєкторії розвитку
Умови праці	3,8	Частково зношене обладнання, обмежена автоматизація	Провести аудит умов праці, оновити обладнання, покращити техніку безпеки
Визнання результатів	2,5	Відсутність морального заохочення	Впровадити систему «працівник місяця», грамоти, подяки, згадки на зборах
Навчання і розвиток	1,0	Відсутність навчальних заходів, розвиток не підтримується	Запровадити щорічне внутрішнє навчання, онлайн-курси, оплату зовнішніх навчальних програм
Стан колективу (вік)	—	Переважає старший колектив, низька гнучкість до змін	Запровадити індивідуальні бесіди, адаптовані форми навчання, мотивацію через стабільність і визнання
Загальний імідж підприємства	—	Недостатньо комунікується зовнішній і внутрішній імідж	Формувати позитивний образ роботодавця: розміщення інформації про досягнення в соцмережах, підтримка командного духу

Джерело: сформовано автором

Для подолання цієї проблеми пропонується впровадження цільової стипендіальної програми з менторством та гарантією працевлаштування.

Суть заходу:

- Підписання меморандумів про співпрацю з провідними технічними університетами регіону.
- Проведення конкурсного відбору студентів технічних спеціальностей (механіка, машинобудування, промисловий дизайн).
- Надання щомісячної стипендії у розмірі 5 000 грн протягом 6–12

місяців.

- Залучення студентів до виконання прикладних завдань ПП «Котлотех» (практика, курсові чи дипломні проєкти).
- Менторська підтримка з боку головного інженера підприємства.
- Після завершення навчання – працевлаштування на стартову позицію з підвищеною оплатою (від 25 000 грн) та преміюванням.

Таблиця 2.17

Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Показник	Значення
Кількість учасників програми	2 особи/рік
Тривалість участі	12 місяців
Розмір стипендії	5 000 грн/міс.
Загальні витрати	120 000 грн/рік
Очікуваний результат	Найм 1–2 молодих інженерів
Економічний ефект	Зменшення витрат на пошук та адаптацію персоналу, оновлення КБ, модернізація технічної бази

Джерело: сформовано автором

Очікувані переваги:

- Формування резерву молодих кадрів.
- Підвищення привабливості роботи в КБ.
- Уповільнення «відтоку мізків» у суміжні сфери (ІТ, фриланс).
- Інтеграція інновацій (CAD/CAE-технології, 3D-моделювання) через молодих фахівців.

Цей захід може бути реалізований із мінімальними витратами для підприємства, однак він має стратегічне значення для оновлення персоналу та підвищення ефективності діяльності інженерно-конструкторського підрозділу.

Узагальнимо в таблиці 2.18 запропоновані заходи для вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Котлотех». Ця таблиця підсумовує ключові напрями вдосконалення системи мотивації, що враховують особливості структури персоналу ПП «Котлотех», обмежені ресурси, наявність досвідченого колективу та потребу в оновленні кадрів.

Таблиця 2.18

Узагальнення заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПП
«Котлотех»

№	Заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати (грн/рік)	Термін реалізації	Примітки
1	Впровадження системи нематеріального визнання (подяки, відзнаки, «Працівник місяця»)	Підвищення залученості та задоволеності; формування позитивного клімату	5 000	1 міс.	Можна запровадити одразу
2	Часткова компенсація витрат на медичне обслуговування або спорт	Поліпшення фізичного та психоемоційного стану працівників	40 000	1 квартал	Створює додану цінність
3	Запровадження програми наставництва для молодих працівників	Передача досвіду, підвищення продуктивності новачків	0 (на основі наявних ресурсів)	1 місяць	Актуально для виробництва і КБ
4	Запуск стипендіальної програми для студентів технічних ВНЗ	Формування кадрового резерву; оновлення складу КБ	120 000	12 міс.	Важливо для сталого розвитку
5	Створення можливості підвищення кваліфікації (вебінари, короткі курси)	Зростання професіоналізму та внутрішньої мотивації	20 000	Постійно	За участі менеджера або HR
6	Встановлення КРІ з щоквартальним преміюванням за досягнення	Підвищення продуктивності та фокус на результат	60 000	Щоквартально	Необхідно для всіх підрозділів

Джерело: сформовано автором

У ході аналізу системи мотивації персоналу ПП «Котлотех» було встановлено, що попри стабільну середню заробітну плату та відсутність масового відтоку кадрів, рівень внутрішньої мотивації працівників залишається неоднорідним. Основними проблемами виступають відсутність соціального пакету, можливостей для кар'єрного зростання, професійного розвитку, а також низький рівень визнання результатів праці.

Для усунення цих проблем і формування стійкої мотиваційної системи було запропоновано низку конкретних заходів:

- Зміцнення нематеріальної мотивації: впровадження системи

визнання, морального заохочення та корпоративних традицій.

- Залучення молоді та оновлення кадрового складу: створення умов для стажування студентів технічних ВНЗ, запуск стипендіальної програми, програми наставництва.
- Підвищення професійного рівня працівників: організація навчання, внутрішнього обміну знаннями, створення умов для саморозвитку.
- Запровадження системи KPI: чітке формулювання завдань і прозора система преміювання сприятимуть підвищенню відповідальності за результат.
- Соціальна підтримка: навіть часткова компенсація витрат на медичне обслуговування або спорт позитивно позначиться на задоволеності персоналу.

Очікуваний результат від реалізації запропонованих заходів – підвищення внутрішньої мотивації, зниження плинності кадрів, покращення корпоративної культури та загальної ефективності трудової діяльності. Хоча більшість заходів вимагає певних інвестицій, вже в короткостроковій перспективі (3–6 місяців) можливе досягнення відчутного ефекту: підвищення продуктивності, зменшення помилок на виробництві та зростання задоволеності працею.

Таким чином, удосконалення системи мотивації на ПП «Котлотех» є доцільним, економічно обґрунтованим і стратегічно важливим кроком у контексті забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 2

У процесі аналізу було здійснено комплексну оцінку фінансово-економічного стану та системи мотивації персоналу приватного підприємства «Котлотех». Дослідження дозволило сформулювати об'єктивне уявлення про поточний стан управління трудовими ресурсами та визначити проблемні аспекти.

1. ПП «Котлотех» працює на ринку майже 20 років, за цей час накопичивши вагомий досвід у сфері розробки та виробництва опалювального обладнання. Власне конструкторсько-інженерне бюро компанії створило понад півсотні моделей теплогенеруючих установок різного призначення та потужності. Підприємство спеціалізується на виробництві котельного обладнання високої якості, яке може конкурувати з багатьма європейськими виробниками.

2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства показала, що попри воєнний стан і загальні економічні труднощі, ПП «Котлотех» демонструє відносну стабільність. Протягом 2022–2024 років ПП «Котлотех» демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, зокрема в частині основних результативних показників. Чистий дохід підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 39 361 тис. грн, або на 127,3%, що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринку збуту. Чистий прибуток у 2024 році становив 5 488 тис. грн, що на 2 944 тис. грн (або на 115,77%) більше, ніж у 2022 році, що свідчить про посилення фінансової результативності підприємства.

2. 3. Оцінка системи мотивації персоналу виявила значний перекис у бік матеріальної мотивації, при повній відсутності системної роботи з нематеріальними чинниками. За результатами умовного опитування працівників, найбільш високу оцінку отримав рівень оплати праці – 4,2 бала з 5. Натомість такі важливі аспекти, як можливість кар'єрного росту (1,5 бала), навчання і розвиток (1,0 бала), соціальний пакет (2,0 бала) мають критично низький рівень задоволеності, що створює ризики для утримання персоналу в довгостроковій перспективі. Середня заробітна плата зросла з 8 700 грн у 2022 році до 21 500 грн у 2024 році (+147,1 %), що свідчить про намагання утримати персонал і підвищити рівень мотивації через фінансові стимули. При цьому чисельність персоналу зменшилася з 32 до 26 осіб, або на 18,75 %, що частково пов'язано з мобілізацією та демографічними факторами.

4. Запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу включають:

- запровадження програм наставництва та стажування молоді,
- часткове впровадження KPI для посилення відповідальності за результат,
- моральне стимулювання через визнання досягнень,
- організацію внутрішніх навчальних сесій,
- часткове покриття витрат на медицину або спорт (до 500 грн/міс.),
- запуск стипендії для студентів технічних ВНЗ (2000 грн/міс.).

Розрахунковий економічний ефект від реалізації навіть базового пакета заходів (безповоротні витрати в межах 5–6 % фонду оплати праці) може проявитися через 3–6 місяців у вигляді зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці на 10–15 % та зменшення кількості виробничих помилок.

Отже, ПП «Котлотех» має як внутрішній потенціал, так і об'єктивну потребу для переходу до більш збалансованої, результатноорієнтованої системи мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі узагальнено вирішення актуального завдання, яке полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Мотивація праці персоналу – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до продуктивної трудової діяльності. Вона виконує ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації. У сучасних умовах мотивація розглядається не лише як система винагород, а як стратегічний інструмент управління людським капіталом, що впливає на залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів.

2. Система мотивації персоналу являє собою сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення виробничих і стратегічних цілей підприємства. Вона включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні елементи (визнання, можливість навчання, кар'єрне зростання). Ефективна система мотивації повинна бути адаптованою до специфіки підприємства, інтересів персоналу та змін зовнішнього середовища.

3. Оцінка ефективності мотиваційної системи передбачає аналіз рівня задоволеності працівників мотиваційними чинниками, а також співвідношення між витратами на стимулювання та результативністю праці. Найпоширенішими методами є опитування персоналу, SWOT-аналіз, оцінка динаміки продуктивності праці, коефіцієнта плинності кадрів, співвідношення фонду оплати праці до прибутку тощо. Комплексне використання кількісних і

якісних підходів дозволяє виявити «вузькі місця» в мотиваційній політиці та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

4. Мотивація персоналу регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема Кодексом законів про працю України, Законами України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», Податковим кодексом та іншими підзаконними актами. Також важливу роль відіграють внутрішні документи підприємства – колективні договори, положення про преміювання, посадові інструкції. Інформаційне забезпечення охоплює збір, обробку та аналіз даних щодо результатів праці, очікувань персоналу, умов на ринку праці, що дозволяє будувати прозору й адаптивну систему мотивації.

5. Загальна характеристика підприємства засвідчує, що ПП «Котлотех» має майже 20-річний досвід роботи у сфері розробки та виробництва опалювального обладнання. За цей час сформовано потужну виробничу базу та власне конструкторсько-інженерне бюро, яке розробило понад 50 моделей теплогенеруючих установок. Продукція підприємства успішно конкурує з європейськими аналогами, що підтверджує високий рівень технічної експертизи та позиції на ринку. ірення можливостей для професійного розвитку працівників.

6. Здійснено всебічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2022–2024 років. В результаті проведеного аналізу оцінено динаміку основних фінансових показників, зокрема ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та фінансових результатів. Чистий дохід у 2024 році становив 70 361 тис. грн, що на 127,3 % більше порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток за той самий період зріс удвічі – з 2544 тис. грн до 5488 тис. грн. Такі результати свідчать про стабільність діяльності підприємства навіть в умовах загальнооекономічної нестабільності. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПП «Котлотех» у 2024 році продемонструвало позитивні тенденції в деяких аспектах своєї фінансової діяльності, однак є певні сфери, де необхідно вжити заходів для покращення ефективності використання активів та зниження фінансової залежності.

7. Система мотивації персоналу ПП «Котлотех» переважно базується на матеріальному стимулюванні. Середня заробітна плата зросла з 8 700 грн у 2022 році до 21 500 грн у 2024 році (зростання на 147,1 %), що є важливим кроком до утримання персоналу. Водночас кількість працівників скоротилася з 32 до 26 осіб (–18,75 %), зокрема через мобілізаційні процеси та природний відтік кадрів.

Умовне опитування працівників виявило дисбаланс між різними компонентами мотиваційної системи. Найвищу оцінку (4,2 бала з 5) отримав рівень оплати праці. Натомість такі важливі нематеріальні чинники, як можливості професійного розвитку (1,0 бала), кар'єрне зростання (1,5 бала), соціальний пакет (2,0 бала), залишаються майже нерегульованими, що становить загрозу для довготривалого збереження кадрового потенціалу.

8. Напрями удосконалення системи мотивації охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, зокрема: розробку програм наставництва та стажування молоді; запровадження елементів KPI для ключових посад; формування системи морального визнання досягнень працівників; організацію внутрішнього навчання; часткову компенсацію витрат на медичні чи спортивні послуги (до 500 грн/міс.); стипендіальну підтримку студентів технічних спеціальностей (2000 грн/міс.).

Запропоновані заходи передбачають незначне збільшення витрат – до 5–6 % від фонду оплати праці, але впродовж 3–6 місяців можуть забезпечити позитивний економічний ефект: зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці на 10–15 % та скорочення виробничих втрат.

Таким чином, підприємство має усі передумови для формування сучасної, ефективної та збалансованої системи мотивації персоналу, яка не лише сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів, а й підвищить його конкурентоспроможність на вітчизняному та європейському ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
4. Вишневська Н. М. Вплив мотивації на трудову діяльність персоналу. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2019. № 3. С. 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2019_3_9
5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. №40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
6. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
7. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
8. Дейнека О. Г. Особливості формування мотиваційної політики підприємств в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 33–37. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2022/4/33.pdf>

9. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12

10. Драмарецька К. П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. *BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS*. 2020. Vol. 11. №4. [hΣp://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007](http://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007)

11. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14

12. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11

13. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

14. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.

15. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10

16. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_28_7

17. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
18. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.
19. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
20. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71
21. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №338 (1). С. 165-170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24>
22. Кравченко К. О. Мотивація персоналу в системі сучасного менеджменту: теорія і практика. Економіка і суспільство. 2023. № 48. С. 55–61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2123>
23. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. Агросвіт. 2024. № 12. С. 86-89.
24. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.
25. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. Агросвіт. 2020. №5. С. 64-70.
26. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління

персоналом на підприємствах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13

27. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14

28. Мотивація персоналу: глибинний погляд на стратегії натхнення команди. <https://itez.com.ua/blog/team-motivation-strategies.html>

29. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

30. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_20

31. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

32. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20

33. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern economics. 2023. № 38. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_22

34. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3-4. С. 59-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7

35. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

36. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
37. Про інклюзивну освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
38. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
39. Про корпоративне управління: Закон України від 19.10.2006 № 2806-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
40. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
41. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
42. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
43. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>
44. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
45. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
46. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
47. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>
48. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. №2. С. 106-110. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19

49. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2023. №4 (56). С. 83-88. <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-4-56-16>

50. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_5_13

51. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32

52. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А.. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

53. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

54. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11

55. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021 Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

56. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу

на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16

57. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_60)

58. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

59. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51

60. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_45

61. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10

62. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

63. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

64. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2024. Вип. 2. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2024_2_30

65. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400-405.
66. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталій розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
67. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27
68. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14
69. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 6. С. 187-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_6_16
70. Ясінська Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2017_2_7

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОТЛОТЕХ»	за ЄДРПОУ	33686610		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	UA18040190010057814		
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення	за КВЕД	25.21		
Середня кількість працівників, осіб		26			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця КОРОЛЬОВА, будинок 132					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на 31.12 2024.					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2 934,90	4 838,60
первісна вартість	1011	13 106,00	16 973,10
знос	1012	10 171,10	12 134,50
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2 934,90	4 838,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	21 757,30	13 303,10
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 694,00	7 228,80
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 306,80	3 497,10
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	3 901,40	2 619,10
Усього за розділом II	1195	29 659,50	26 648,10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	32 594,40	31 486,70

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,00	5,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 980,00	11666,90
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	8 985,00	11671,90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	71,60	1 163,50
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1 699,10	2168,30
розрахунками з бюджетом	1620	0,00	442,90
у тому числі з податку на прибуток	1621	23,10	
розрахунками зі страхування	1625	135,60	1,00
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21 680,00	16 039,10
Усього за розділом III	1695	23 537,80	18 651,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	32 594,40	31 486,70

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 281,10	30 537,80
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	2 185,20	112,20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	72 466,30	30 650,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	57 444,70	24 569,70
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	8 329,50	3 305,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	65 774,20	27 875,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 692,10	2 774,60
Податок на прибуток	2300	1 204,60	499,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 487,50	2 275,20

Керівник Зданевич Олександр Леонідович

Бухгалтер Дердун Людмила Василівна

Додаток Б

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОТЛОТЕХ»		33686610		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА		UA18040190010057814		
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО				
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення		25.21		
Середня кількість працівників, осіб		26			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця КОРОЛЬОВА, будинок 132					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на 31.12 2023.					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	3 661,90	2 934,90
первісна вартість	1011	12 642,20	13 106,00
знос	1012	8 980,30	10 171,10
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3 661,90	2 934,90
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5 447,50	21 757,30
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 191,40	2 694,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	210,40	1 306,80
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	185,20	3 901,40
Усього за розділом II	1195	7 034,50	29 659,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	10 696,40	32 594,40

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,00	5,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 704,80	8 980,00
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	6 709,80	8 985,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	42,90	71,60
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3,30	1 699,10
розрахунками з бюджетом	1620	523,60	0,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	23,10
розрахунками зі страхування	1625	0,40	135,60
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3 416,40	21 680,00
Усього за розділом III	1695	3 943,70	23 537,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10 696,40	32 594,40

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 537,80	30 919,70
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	112,20	402,80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30 650,00	31 322,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 569,70	25 081,20
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3 305,70	3 139,80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	27 875,40	28 221,00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 774,60	3 101,50
Податок на прибуток	2300	499,40	558,30
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 275,20	2 543,20

Керівник Зданевич Олександр Леонідович

Бухгалтер Завадська Вікторія Вікторівна

Додаток В

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОТЛОТЕХ»		33686610		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА		UA18040190010057814		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство				
Вид економічної діяльності	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення		25.21		
Середня кількість працівників, осіб	32				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця КОРОЛЬОВА, будинок 132					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на	31.12	2022.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4 676,00	3 661,90
первісна вартість	1011	12 042,00	12 642,20
знос	1012	7 366,00	8 980,30
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 676,00	3 661,90
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 125,30	5 447,50
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	845,10	1 191,40
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	915,30	210,40
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	116,70	185,20
Усього за розділом II	1195	3 002,40	7 034,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	7 678,40	10 696,40

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,00	5,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 204,20	6 704,80
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	4 209,20	6 709,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	34,20	42,90
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 047,50	3,30
розрахунками з бюджетом	1620	335,50	523,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,00	0,00
розрахунками зі страхування	1625	61,20	0,40
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	973,80	3 416,40
Усього за розділом III	1695	3 435,00	3 943,70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7 678,40	10 696,40

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 919,70	18 652,80
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	402,80	401,40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 322,50	19 054,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25 081,20	15 703,40
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3 139,80	1 500,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	28 221,00	17 203,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 101,50	1 850,60
Податок на прибуток	2300	558,30	333,10
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 543,20	1 517,50

Керівник Зданевич Олександр Леонідович

Бухгалтер Завадська Вікторія Вікторівна