

23
09.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



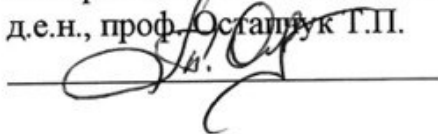
БОНДАР Тетяна Валеріївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–21–1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

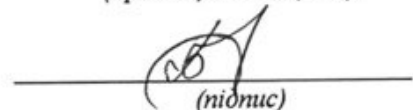
**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

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

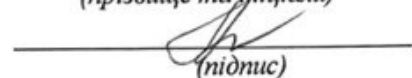


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
Магчук Т.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Бондар Т.В. Управління системою мотивації працівників на підприємстві.
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління системою мотивації працівників на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, мотивація працівників, система мотивації, управління мотивацією, стимулювання.

Annotation

Bondar T.V. Management of the employee motivation system at the enterprise.
Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of managing the employee motivation system at the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Key words: personnel, employee motivation, motivation system, motivation management, stimulation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління системою мотивації працівників на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття та роль мотивації працівників підприємства	7
1.2. Механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві ...	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах	30
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «Профільтех»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка стану управління системою мотивації працівників на підприємстві	52
2.4. Напрями удосконалення управління системою мотивації працівників підприємства	63
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки</i>	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ключовим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства є ефективне управління персоналом. Одним із найважливіших елементів системи управління кадрами є мотивація працівників, яка безпосередньо впливає на їхню продуктивність, лояльність, ініціативність і прагнення до професійного зростання. Система мотивації покликана не лише забезпечити відповідний рівень оплати праці, а й створити умови для самореалізації, розвитку та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Правильно організована мотиваційна політика дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити внутрішню стабільність колективу. Управління мотивацією охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання, які мають бути збалансованими та адаптованими до потреб конкретного підприємства. Особливого значення це питання набуває для виробничих підприємств, де мотивація тісно пов'язана з якістю продукції, дотриманням технологічної дисципліни та безпекою праці.

Сучасні підходи до управління мотивацією вимагають гнучкості, індивідуалізації стимулів, постійного моніторингу результатів і зворотного зв'язку від працівників. У зв'язку з цим важливо досліджувати існуючу систему мотивації, виявляти її слабкі місця та розробляти шляхи удосконалення. Особливо актуальним є впровадження комплексних мотиваційних програм, що включають навчання, професійний розвиток, соціальні гарантії та участь у прийнятті рішень.

Досвід успішних компаній свідчить, що інвестиції в розвиток людського капіталу та підвищення мотивації персоналу приносять стабільні результати. Для цього необхідно сформувати чітку систему управління мотивацією, засновану на стратегічних цілях підприємства, корпоративних цінностях та потребах працівників. У центрі цієї системи має бути людина – як головний

ресурс, рушійна сила інновацій і змін. Таким чином, управління мотивацією виступає невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Сутність процесів формування системи мотивації відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як О.М. Баскалова, Л.В. Балабанова, А.В. Гольда, О.П. Єлець, М.П. Клименко, А.М. Колот, Н.А. Лаврук, С.В. Маркова, М.С. Письменна, О.М. Савицька, Н.В. Самоукіна, А.В. Черкасов та інші. Водночас, потребують подальшого дослідження актуальні проблеми забезпечення ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління системою мотивації працівників на підприємстві, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «Профільтех».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та роль мотивації працівників підприємства;
- дослідити механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану управління системою мотивації працівників на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління системою мотивації працівників підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системою мотивації працівників на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління системою мотивації працівників на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі в основу дослідження покладено системно-структурний підхід, який розглядає мотивацію персоналу як цілісну та організовану складову загальної системи управління підприємством. Для досягнення поставлених цілей було використано комплекс наукових методів, зокрема методи абстрагування, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного та системного аналізу. Також були застосовані такі методи, як монографічний - під час вивчення наукової літератури та нормативно-правових документів, методи теоретичного узагальнення, порівняння й аналогії - для визначення сутності мотивації. Балансовий метод і метод аналізу використовувались для оцінки стану підприємства та визначення динаміки його діяльності. Метод класифікації застосовувався для дослідження різновидів мотивації в управлінні.

Інформаційною базою дослідження були наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні засади, прикладні рекомендації та висновки можуть бути застосовані в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання для удосконалення управління системою мотивації працівників на підприємстві та підвищення її ефективності.

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 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та роль мотивації працівників підприємства

Розвиток мотивації працівників є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасного підприємства. Умотивований персонал демонструє вищу продуктивність, відповідальність і залученість до досягнення стратегічних цілей компанії. В умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку саме людський капітал стає головною конкурентною перевагою. Наявність дієвої системи мотивації сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує стабільність у колективі. Окрім матеріального стимулювання, зростає значення нематеріальних факторів мотивації, таких як кар'єрне зростання, визнання, комфортні умови праці. Підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, отримують віддачу у вигляді інноваційності та високої якості виконання робіт [15].

Мотивація працівників безпосередньо впливає на фінансові результати та імідж організації. Сучасні менеджери мають враховувати індивідуальні потреби працівників і формувати персоналізовані підходи до стимулювання. Розвиток мотиваційної політики - це не разова дія, а безперервний процес удосконалення взаємодії між роботодавцем і працівником. Тому важливість мотивації на підприємстві неможливо переоцінити, адже саме вона є рушієм трудової активності та зростання підприємства в цілому.

Управління персоналом неможливе без глибокого розуміння мотивації як рушійної сили трудової діяльності. Протягом десятиліть науковці й практики розробили численні теорії мотивації, кожна з яких відображає певний підхід до пояснення поведінки працівників. Існування різних підходів зумовлено складністю й багатогранністю самої природи мотивації, яка включає як внутрішні потреби людини, так і зовнішні стимули [25].

Одні теорії акцентують увагу на ієрархії потреб (наприклад, теорія Маслоу), інші - на факторах задоволеності й незадоволеності працею (двохфакторна теорія Герцберга) або на раціональній оцінці очікуваних результатів (теорія очікувань Врума). Також значного поширення набули процесуальні теорії, які аналізують, як саме формуються мотиви та приймаються рішення. Різноманіття підходів дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективну модель мотивації залежно від особливостей колективу, культури та стратегічних цілей. Кожна з теорій робить свій внесок у загальне розуміння того, як стимулювати працівників до досягнення високих результатів [21; 33].

Систематизація основних теорій мотивації персоналу представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація основних теорій мотивації персоналу

Тип теорії	Назва теорії	Автори	Сутність	Основні положення
1	2	3	4	5
Змістовна	Ієрархія потреб	А. Маслоу	Мотивація залежить від задоволення послідовних рівнів потреб	Потреби поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації
	Теорія потреб	Д. Мак Клеlland	Людську поведінку мотивують потреби досягнення, влади та приналежності	Люди мають різну домінуючу потребу, яка впливає на їхню поведінку
	Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Задоволення і незадоволення працею викликаються різними групами факторів	Гігієнічні фактори усувають незадоволення, а мотиваційні - стимулюють розвиток
	Теорія ERG	К. Альдерфер	Спрощена модель Маслоу з трьома рівнями потреб: існування, зв'язки, зростання	Потреби можуть реалізовуватися одночасно, можливий регрес при незадоволенні потреб
Процесуальна	Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікуваного результату діяльності	Людина мотивована, якщо вірить у зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою
	Теорія справедливості	Дж. Адамс	Люди оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Несправедливість призводить до зниження мотивації та зміни поведінки

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
	Теорія постановки цілей	Е. Локк, Г. Латем	Конкретні й складні цілі стимулюють працівників до кращих результатів	Мета повинна бути прийнята працівником, бути чіткою й досяжною
Поведінкова	Теорія підкріплення (поведінковий підхід)	Б. Скіннер	Поведінка формується через систему заохочень і покарань	Мотивація підтримується позитивним підкріпленням бажаної поведінки

Джерело: складено автором на основі [3; 17; 45]

Отже, мотивація - це внутрішній психологічний процес, який спонукає людину до дій, спрямованих на досягнення певних цілей або задоволення потреб. Простіше кажучи, мотивація - це те, що змушує людину діяти, витратити зусилля і наполегливо працювати задля досягнення бажаного результату [41].

У контексті управління персоналом мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на поведінку працівника, його трудову активність, ефективність та ставлення до роботи [73].

Поняття «мотивація персоналу» є складним і багатогранним, що зумовлює різноманітні підходи до його трактування серед науковців. Різні школи управління акцентують увагу на психологічних, економічних чи соціальних аспектах мотивації. Одні дослідники вважають мотивацію переважно внутрішнім стимулом до діяльності, інші – результатом зовнішніх впливів і стимулювання. Через це в науковій літературі існує велика кількість визначень мотивації, які іноді суперечать одне одному. Така неоднозначність у розумінні свідчить про складність цього явища та потребу комплексного підходу до його вивчення.

Окремі визначення вчених поняття «мотивація персоналу» представлено у табл. 1.2.

Представлені визначення демонструють широкий спектр підходів до розуміння мотивації персоналу, від класичних теорій до сучасних інтерпретацій українських науковців.

Таблиця 1.2

Окремі визначення вчених поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення
О.М. Баскалова [3]	Мотивація - це процес задоволення потреб, що спонукає людину до дії.
Л.В. Балабанова [4]	Мотивація - це внутрішній стан особи, який викликається мотиваційними факторами і стимулює до підвищення ефективності праці.
А.В. Гольда [11]	Мотивація - це результат очікування, що зусилля приведуть до бажаного результату та винагороди.
О.П. Єлець [16]	Мотивація визначається як реакція людини на порівняння витрачених зусиль та отриманої винагороди у співвідношенні з іншими.
М.П. Клименко [20]	Мотивація - це здатність керівництва надихати працівників до досягнення цілей організації.
А.М. Колот [27]	Мотивація - це функція винагороди, яку працівник вважає справедливою, та його очікування щодо досягнення цілей.
Н.А. Лаврук [33]	Мотивація - це процес активізації потреб існування, зв'язків і зростання, які змушують людину діяти.
С.В. Маркова [36]	Мотивація - це прагнення до досягнення, влади або приналежності, що зумовлює поведінку працівника.
М.С. Письменна [45]	Мотивація - це процес, який визначає інтенсивність, напрям і наполегливість зусиль, спрямованих на досягнення мети.
О.М. Савицька [57]	Мотивація персоналу - це система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до трудової діяльності.
Н.В. Самоукіна [59]	Мотивація працівників - це цілеспрямований вплив на людину, що забезпечує її включення в робочий процес і досягнення високої продуктивності.
А.В. Черкасов [71]	Мотивація персоналу - це процес формування у працівників зацікавленості в досягненні цілей підприємства шляхом задоволення їхніх особистих потреб.

Джерело: складено автором]

Вважаємо, що мотивація персоналу - це цілеспрямований, динамічний процес формування і підтримки внутрішньої та зовнішньої зацікавленості працівників у виконанні трудових завдань, що базується на гармонізації особистих потреб працівника та стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює як психологічні механізми (цінності, очікування, потреби, емоції), так і організаційні інструменти впливу (матеріальне стимулювання, визнання, умови праці, можливості розвитку), які спонукають людину до продуктивної діяльності.

Ефективна мотивація забезпечує високий рівень залученості персоналу,

підвищення його відповідальності, ініціативності та лояльності до організації. Її результатом є не лише досягнення виробничих показників, але й зростання задоволеності працею, професійне зростання працівників та сталий розвиток підприємства [59].

Зміст мотивації в управлінні персоналом підприємства відображено на рис. 1.1.

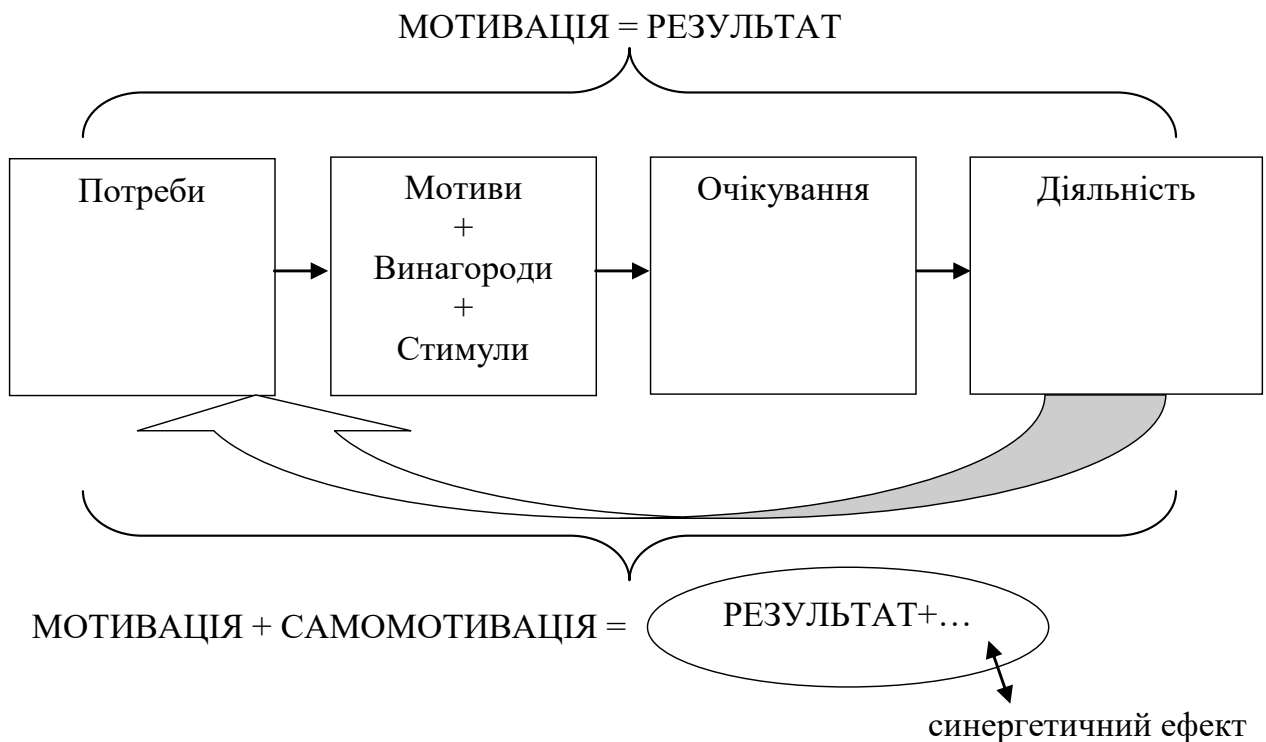


Рис. 1.1. Зміст мотивації в управлінні персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [69]

Однією з ключових складових як системи управління персоналом на підприємстві, так і системи забезпечення безпеки підприємницької діяльності є ефективно функціонуюча система мотивації персоналу. Її грамотна розробка дозволяє не лише активізувати трудову діяльність працівників, а й максимально розкрити їхній професійний та особистісний потенціал у напрямку досягнення стратегічних цілей підприємства [40].

Водночас система мотивації виконує важливу соціальну функцію - сприяє задоволенню потреб працівника, підвищенню його задоволеності роботою та формуванню позитивного ставлення до організації. Таким чином, ефективна

мотивація персоналу виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й чинником зміцнення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку [74].

Роль мотивації персоналу для розвитку підприємства є надзвичайно важливою та багатогранною. Вона визначає ефективність використання людських ресурсів, впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та рівень залученості працівників у досягнення стратегічних цілей.

Ключові аспекти ролі мотивації персоналу для розвитку підприємства представлено на рис. 1.2.

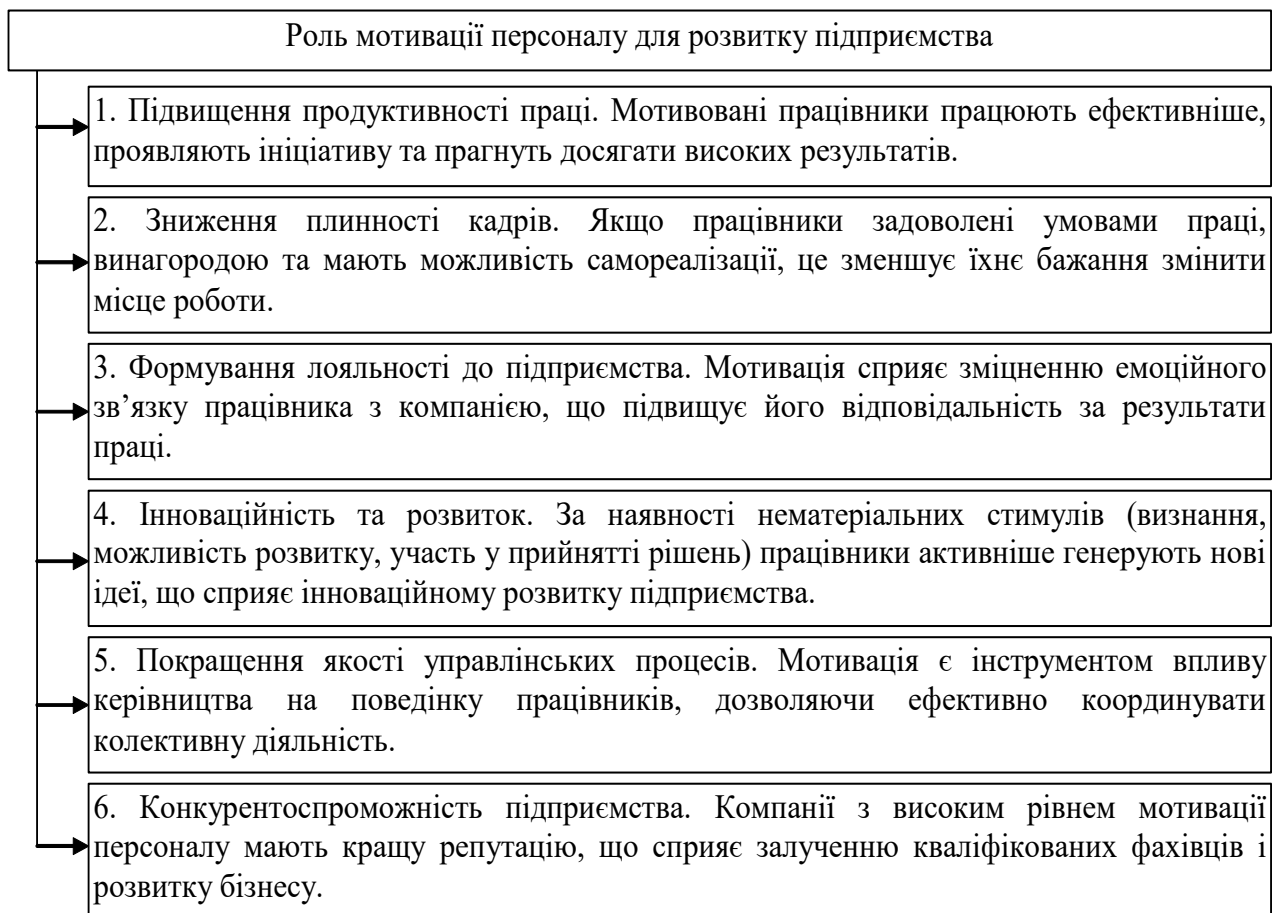


Рис. 1.2. Ключові аспекти ролі мотивації персоналу для розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [36; 45]

Отже, мотивація персоналу є не лише інструментом стимулювання праці, а й стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на розвиток і довгостроковий успіх підприємства.

Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві є основою для створення ефективної та збалансованої мотиваційної системи, яка допомагає досягати як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних цілей підприємства. Основні принципи наступні [7; 24]:

1. Індивідуалізація мотивації. Кожен працівник має свої унікальні потреби, мотиви та цінності. Тому важливо враховувати індивідуальні особливості при формуванні мотиваційних механізмів, щоб стимулювати продуктивність та задоволеність роботою на персональному рівні.

2. Прозорість і справедливість. Мотиваційна система повинна бути чіткою та прозорою, що дозволить працівникам зрозуміти, як оцінюються їхні досягнення, як визначаються винагороди та покарання. Справедливість у розподілі винагород і можливостей для кар'єрного росту сприяє підтримці здорового морального клімату.

3. Системність і цілісність. Мотивація повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії управління підприємством. Вона має охоплювати всі рівні та аспекти діяльності працівників, від початкової ланки до топ-менеджерів, а також включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

4. Гнучкість і адаптивність. Система мотивації повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, змінюваних умовах ринку, а також до змін у самій організації. Це дозволяє постійно підтримувати актуальність і ефективність мотиваційних заходів.

5. Врахування потреб і цілей працівників. Система мотивації повинна сприяти задоволенню особистих потреб працівників (професійного розвитку, кар'єрного зростання, матеріальних потреб) та їхньому залученню до досягнення цілей організації. Це підвищує не лише ефективність праці, а й рівень задоволеності від роботи.

6. Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Важливо поєднувати фінансові та нефінансові фактори мотивації (зарплата, премії, бонуси, визнання, кар'єрні можливості). Це забезпечує комплексний підхід і дозволяє підтримувати довготривалу мотивацію працівників.

7. Оцінка результатів та зворотний зв'язок. Мотиваційна система повинна включати чіткі механізми оцінки результатів працівників та надання зворотного зв'язку. Регулярне оцінювання дозволяє коригувати мотиваційні практики для досягнення максимальних результатів.

Формування системи мотивації на підприємстві за такими принципами дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, а й створити сприятливу атмосферу для розвитку персоналу та досягнення високих результатів підприємства в цілому [18].

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація працівників підприємства є важливою складовою управлінського процесу, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що стимулюють працівника до певних дій і сприяють досягненню високих результатів у роботі. Ефективна мотивація допомагає максимізувати використання потенціалу персоналу, підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів. Вона сприяє розвитку організаційної культури, формуванню лояльності працівників і залученості до процесу прийняття рішень. Правильно налаштована система мотивації також забезпечує досягнення цілей підприємства через задоволення потреб працівників. Таким чином, мотивація є не лише інструментом управління, але й ключовим фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві

Управління системою мотивації працівників є однією з основних складових ефективного функціонування підприємства. В умовах сучасного бізнес-середовища, коли конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, важливість цієї системи лише збільшується. Правильна мотивація сприяє

підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери в колективі. Створення ефективної системи мотивації дозволяє не тільки досягати високих виробничих результатів, але й забезпечувати особистісний розвиток працівників, що сприяє їхній лояльності до компанії. Успішне управління мотивацією дозволяє підприємствам забезпечити баланс між інтересами організації та працівників, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність. Мотивація допомагає активізувати трудову діяльність, сприяє впровадженню інновацій та покращенню загального клімату в організації [35].

Особливу роль у розвитку системи мотивації відіграють індивідуальні підходи до кожного працівника, що забезпечують максимально ефективне використання його потенціалу. Оскільки кожен працівник має свої потреби та цілі, важливо враховувати їх при формуванні мотиваційних стратегій. У довгостроковій перспективі, добре налаштована система мотивації є запорукою сталого розвитку та успіху підприємства. Тому розвиток та вдосконалення управління мотивацією працівників є важливою умовою для досягнення високих результатів і ефективного функціонування організації.

Існування різних видів та класифікацій мотивації є важливим аспектом у дослідженні та управлінні поведінкою працівників на підприємстві. Мотивація не є однорідним процесом, оскільки вона охоплює широкий спектр факторів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Врахування різноманітних видів мотивації дозволяє організаціям застосовувати різні підходи до стимулювання працівників, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному досягненню цілей [5].

Система мотивації може бути класифікована за різними критеріями: матеріальні та нематеріальні фактори, індивідуальні та колективні стратегії, а також залежно від її впливу на продуктивність праці та задоволеність працівників. Розуміння різних типів мотивації та їхньої взаємодії дозволяє створювати комплексні мотиваційні системи, які враховують потреби та інтереси кожного працівника. Зважаючи на динамічні зміни в бізнес-

середовищі та специфіку кожної організації, класифікація мотивації постійно розвивається, що дозволяє забезпечити ефективність мотиваційної стратегії в умовах сучасного ринку праці [5].

Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [25]

Виходячи з наведеної класифікації, можна зробити висновок, що розвиток підприємства як основної мети його діяльності можливий лише за умови постійного розвитку персоналу. Працівники повинні бути вмотивовані до досягнення поставлених цілей, а їхні потреби - задоволені через ефективне

застосування матеріальної та нематеріальної мотивації, а також відповідних форм і методів стимулювання. Зовнішня мотивація при цьому виступає як інструмент впливу на поведінку персоналу шляхом формування системи стимулів, тоді як внутрішня мотивація забезпечує глибоке задоволення особистих потреб працівників. Саме гармонійне поєднання цих двох складових мотиваційної системи створює передумови для активізації трудової діяльності. У результаті формується стабільне підґрунтя для досягнення високих виробничих показників та сталого розвитку підприємства [25].

Узагальнена класифікація видів мотивації персоналу підприємства представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Узагальнена класифікація видів мотивації персоналу підприємства

Критерій класифікації	Вид мотивації	Характеристика
За джерелом формування	Внутрішня (інтринсивна)	Виходить із особистих переконань, цінностей, інтересу до роботи, бажання самореалізації.
	Зовнішня (екстринсивна)	Базується на зовнішніх стимулах: грошах, преміях, винагородах, просуваннях тощо.
За формою прояву	Позитивна	Стимулювання через винагороду, похвалу, заохочення.
	Негативна	Стимулювання через покарання, страх втрати, санкції або примус.
За типом стимулів	Матеріальна	Включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні виплати, пільги.
	Нематеріальна	Передбачає визнання, кар'єрне зростання, розвиток, гнучкий графік, добрий мікроклімат.
За тривалістю дії	Короткострокова	Дає швидкий, але тимчасовий ефект (одноразова премія, акція, подарунок).
	Довгострокова	Спрямована на стійку мотивацію (кар'єрний план, участь у прибутках, навчання).
За напрямом впливу	Індивідуальна	Орієнтована на особисті інтереси конкретного працівника.
	Колективна (групова)	Спрямована на командну роботу, колективні результати, спільну відповідальність.

Джерело: складено автором на основі [17; 31]

Механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві - це сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів, принципів, методів та процедур, спрямованих на формування, реалізацію та вдосконалення

мотиваційної політики підприємства з метою підвищення ефективності праці, задоволення потреб персоналу та досягнення стратегічних цілей організації [2].

Елементи механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві формують цілісну структуру, яка забезпечує ефективне стимулювання персоналу до досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. До основних елементів належать [10; 25]:

1. Цілі мотивації. Визначаються відповідно до загальних цілей підприємства і полягають у забезпеченні високої трудової активності працівників, підвищенні продуктивності праці та задоволеності роботою.

2. Суб'єкти управління мотивацією. До них належать керівники різних рівнів, HR-фахівці, лінійні менеджери, які реалізують мотиваційні заходи та приймають управлінські рішення щодо стимулювання персоналу.

3. Об'єкти управління. Це працівники підприємства, які є носіями потреб, інтересів, цінностей і мотиваційних установок, що потребують активізації для досягнення організаційних результатів.

4. Мотиваційні чинники (стимули). Сукупність матеріальних (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік) засобів впливу на поведінку працівників.

5. Методи управління мотивацією. Включають адміністративні (накази, розпорядження), економічні (оплата праці, система бонусів) та соціально-психологічні (створення позитивного клімату, участь у прийнятті рішень) інструменти.

6. Мотиваційна політика підприємства. Це стратегія і тактика підприємства щодо формування та впровадження системи стимулювання праці, яка враховує специфіку організації, корпоративну культуру і кадрову політику.

7. Інформаційне забезпечення. Система збору, аналізу та обробки даних щодо потреб персоналу, ефективності мотиваційних заходів, результативності праці тощо.

8. Контроль та оцінка ефективності. Регулярне відстеження результатів реалізації мотиваційних заходів, їхній вплив на продуктивність праці,

плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу.

Кожен із зазначених елементів є важливою складовою комплексного управління мотивацією та забезпечує її адаптацію до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Модель механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [20]

Модель механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві представлена наступними етапами [20]:

1. Стратегічні цілі підприємства. Першим і ключовим етапом є визначення загальних стратегічних орієнтирів організації (підвищення

конкурентоспроможності, зростання прибутковості, інноваційний розвиток тощо). Саме ці цілі формують запит на конкретні компетенції, результати та поведінку працівників, які повинні бути стимульовані через систему мотивації.

2. Політика мотивації персоналу. На цьому етапі формується загальний підхід підприємства до стимулювання праці - поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, підходи до індивідуалізації мотивації, принципи справедливості, прозорості та системності.

3. Діагностика та розробка механізму мотивації персоналу. Включає аналіз чинної системи мотивації, вивчення потреб персоналу, виявлення недоліків і формування нового або вдосконаленого мотиваційного механізму. Важливими є опитування, аналітика, SWOT-аналіз системи стимулювання.

4. Механізм мотивації персоналу. Це практичне втілення обраної політики: розробка стимулів, бонусних систем, нематеріальних заохочень, програм визнання, навчання, розвитку тощо. Забезпечується також інституційне, нормативне й інформаційне супроводження.

5. Рейтингова оцінка ефективності кожного робітника. Запроваджується система оцінювання результативності працівників (KPI, бали, ранги, атестації), яка дозволяє об'єктивно пов'язати вклад кожного працівника з обсягом винагороди та індивідуальними стимулами.

6. Оцінка ефективності системи мотивації. Завершальний етап передбачає вимірювання загальної результативності системи мотивації: аналіз продуктивності, плинності кадрів, задоволеності працівників, досягнення поставлених цілей. За результатами здійснюється коригування мотиваційного механізму [20].

Представлена модель має циклічний характер: за результатами оцінки останнього етапу може бути оновлено підходи до формування мотиваційної політики з урахуванням змін у стратегічних цілях чи внутрішньому середовищі підприємства.

Управління системою мотивації працівників є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на ефективність

діяльності підприємства. Залежно від умов функціонування підприємства, його організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних цілей, формуються різні підходи до побудови мотиваційної системи. У науковій літературі виокремлюють економічний, адміністративний, соціально-психологічний, поведінковий та комплексний підходи до управління мотивацією. Кожен із них має свої особливості, переваги та сфери доцільного застосування. Наприклад, економічний підхід орієнтований на матеріальне стимулювання, тоді як соціально-психологічний - на створення сприятливого мікроклімату в колективі. У практиці ж більшість успішних підприємств обирають інтегрований підхід, поєднуючи різноманітні методи стимулювання для досягнення максимального ефекту. Таким чином, розуміння й правильний вибір підходу до управління мотивацією персоналу є ключем до підвищення продуктивності праці та реалізації стратегічних завдань організації [35; 45].

Сучасні підходи до управління системою мотивації працівників на підприємстві представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до управління системою мотивації працівників на підприємстві

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Економічний	Орієнтований на матеріальне заохочення працівників	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, надбавки	Прямий зв'язок між результатом і винагородою	Може знижувати мотивацію при відсутності гнучкої системи стимулів
Адміністративний	Заснований на регламентації, контролі, дисциплінарному впливі	Накази, інструкції, система підпорядкування, відповідальність	Забезпечує чіткість, порядок, контроль	Призводить до зниження ініціативи та креативності працівників
Соціально-психологічний	Базується на створенні позитивного морально-психологічного клімату	Визнання, похвала, кар'єрне зростання, атмосфера довіри	Підвищує лояльність, мотивацію самореалізації	Важко вимірюється та потребує високої культури управління

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Поведінковий	Враховує індивідуальні потреби, особисті цілі працівників	Індивідуалізація завдань, розвиток, самореалізація, залучення до управління	Підвищує внутрішню мотивацію та задоволеність працею	Вимагає багато ресурсів і глибокого розуміння потреб персоналу
Комплексний (інтегрований)	Поєднує елементи всіх підходів для досягнення балансу стимулів	Матеріальні та нематеріальні заохочення, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень	Найбільш ефективний, адаптивний до змін середовища	Складний в реалізації, потребує системного підходу і якісного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [20; 48]

Узагальнюючи підходи до управління системою мотивації працівників, можна стверджувати, що ефективне стимулювання персоналу передбачає врахування як матеріальних, так і нематеріальних чинників впливу. Кожен підхід має свої переваги та обмеження, а їх вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, організаційної культури та рівня зрілості персоналу. У сучасних умовах найбільш результативним вважається комплексний підхід, що поєднує елементи економічного, соціально-психологічного, адміністративного та поведінкового підходів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність та індивідуалізацію мотиваційного впливу. Рациональне управління мотивацією сприяє зростанню продуктивності праці, зміцненню внутрішньої мотивації працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, управління системою мотивації працівників є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Від правильно обраної мотиваційної стратегії залежить рівень залученості персоналу, його продуктивність та готовність до інновацій. Система мотивації має бути гнучкою, комплексною та орієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби працівників. Важливо також постійно оцінювати її ефективність та адаптувати до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві

Оцінка ефективності управління системою мотивації працівників є важливим елементом загальної стратегії управління персоналом на сучасному підприємстві. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони наявної мотиваційної політики, а також своєчасно реагувати на зміни в потребах працівників. Без системного підходу до оцінювання неможливо забезпечити відповідність стимулюючих заходів стратегічним цілям підприємства. Неефективна мотивація може призводити до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та втрати кваліфікованих фахівців [59].

Водночас правильно налаштована система оцінки дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона базується на комплексі кількісних та якісних показників, які відображають як результати діяльності працівників, так і рівень їх задоволеності працею. Оцінка ефективності також сприяє підвищенню прозорості в системі стимулювання та формуванню довіри між роботодавцем і персоналом. Це дає змогу створити умови для розвитку персоналу та зростання його лояльності. У результаті підвищується загальна конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, оцінка ефективності мотиваційної системи є необхідною умовою її постійного вдосконалення та розвитку.

Оцінка ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві являє собою процес вимірювання та аналізу результатів впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці, задоволеність працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це комплексна процедура, яка включає визначення ключових показників, таких як рівень мотивації, плинність кадрів, продуктивність, якість виконання завдань і загальний морально-психологічний клімат у колективі [71].

Вона дозволяє виявити недоліки в мотиваційній системі та вчасно внести корективи для її удосконалення. Крім того, вона забезпечує об'єктивну

інформацію для прийняття управлінських рішень і формування стратегії розвитку персоналу. Важливим є також забезпечення зворотного зв'язку з працівниками, що дозволяє розуміти їхні потреби та сподівання щодо мотивації. Таким чином, регулярна оцінка ефективності є необхідною умовою підтримки високого рівня залученості та результативності працівників на підприємстві [71].

Завдання оцінювання ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Завдання оцінювання ефективності управління системою мотивації
працівників на підприємстві

Завдання оцінювання	Опис	Ціль
Аналіз продуктивності працівників	Вимірювання рівня досягнення працівниками результатів відповідно до встановлених цілей.	Оцінити, як мотиваційна система впливає на продуктивність праці та досягнення стратегічних завдань підприємства.
Оцінка рівня задоволеності працівників	Визначення рівня задоволення працівників умовами праці, винагородою та організаційною атмосферою.	Виявити, чи задовольняє система мотивації потреби працівників і чи сприяє їхній лояльності та залученості.
Визначення впливу мотивації на плінність кадрів	Оцінка впливу мотиваційних заходів на рівень плінності кадрів, наявності звільнень і набору нових працівників.	Оцінити ефективність мотиваційної системи в контексті утримання кваліфікованих кадрів та зниження плінності.
Аналіз рівня залученості працівників	Оцінка ступеня зацікавленості працівників у своїй роботі та їхньої ініціативи.	Визначити, наскільки ефективно система мотивації сприяє підвищенню рівня залученості та активності працівників.
Оцінка ефективності матеріальних та нематеріальних стимулів	Оцінка впливу різних видів мотивації (матеріальних та нематеріальних) на працівників.	З'ясувати, які саме інструменти мотивації є найбільш ефективними для досягнення високих результатів.
Визначення взаємозв'язку між мотивацією та досягненням цілей підприємства	Оцінка того, як система мотивації впливає на реалізацію стратегічних цілей підприємства.	Забезпечити узгодженість мотиваційних заходів із загальною стратегією підприємства та результатами діяльності.
Виявлення проблемних аспектів мотиваційної системи	Ідентифікація слабких місць у поточній мотиваційній системі та визначення можливих напрямків для вдосконалення.	Визначити області, де необхідно коригувати або змінювати стратегію мотивації для покращення ефективності.

Джерело: складено автором на основі [18; 28]

Вітчизняні науковці відзначають, що незважаючи на значний прогрес у розробці теорій мотивації, в Україні ще недостатньо уваги приділяється практичному застосуванню цих теорій у специфічних умовах вітчизняного ринку праці. Це стосується як корпоративної культури, так і наявності обмежених ресурсів для впровадження комплексних мотиваційних стратегій. Оскільки мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці, ефективність управління персоналом і стабільність бізнесу, необхідно враховувати особливості українських підприємств, соціально-економічні фактори та психологічний клімат у колективах. Оцінка ефективності існуючих підходів до мотивації та адаптація міжнародного досвіду до національних реалій є важливими кроками на шляху до розвитку ефективних стратегій управління персоналом [7].

Механізм оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві наведено на рис. 1.5.

Підготовчий етап оцінки ефективності системи мотивації управлінського персоналу є надзвичайно важливим. Від правильного формулювання цілей, вибору методів оцінки, інструментів та технології збору і обробки інформації залежить точність результатів, на основі яких приймаються управлінські рішення. Цей етап вирізняється поєднанням інформаційної, аналітичної та практичної складових. Інформаційна складова забезпечує збір і обробку даних про задоволення потреб, а також досягнення цілей як управлінського персоналу, так і підприємства. Аналітична складова полягає в оцінці результатів і порівнянні показників за визначеними критеріями. Практична складова включає прийняття рішень на основі отриманих результатів оцінки, зокрема щодо необхідності змін в існуючій системі мотивації [12].

Існування різних методів оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення успішної діяльності компанії. Вибір відповідних методів оцінки дозволяє підприємствам точно виміряти вплив мотиваційних заходів на продуктивність праці, залученість співробітників та досягнення організаційних цілей.

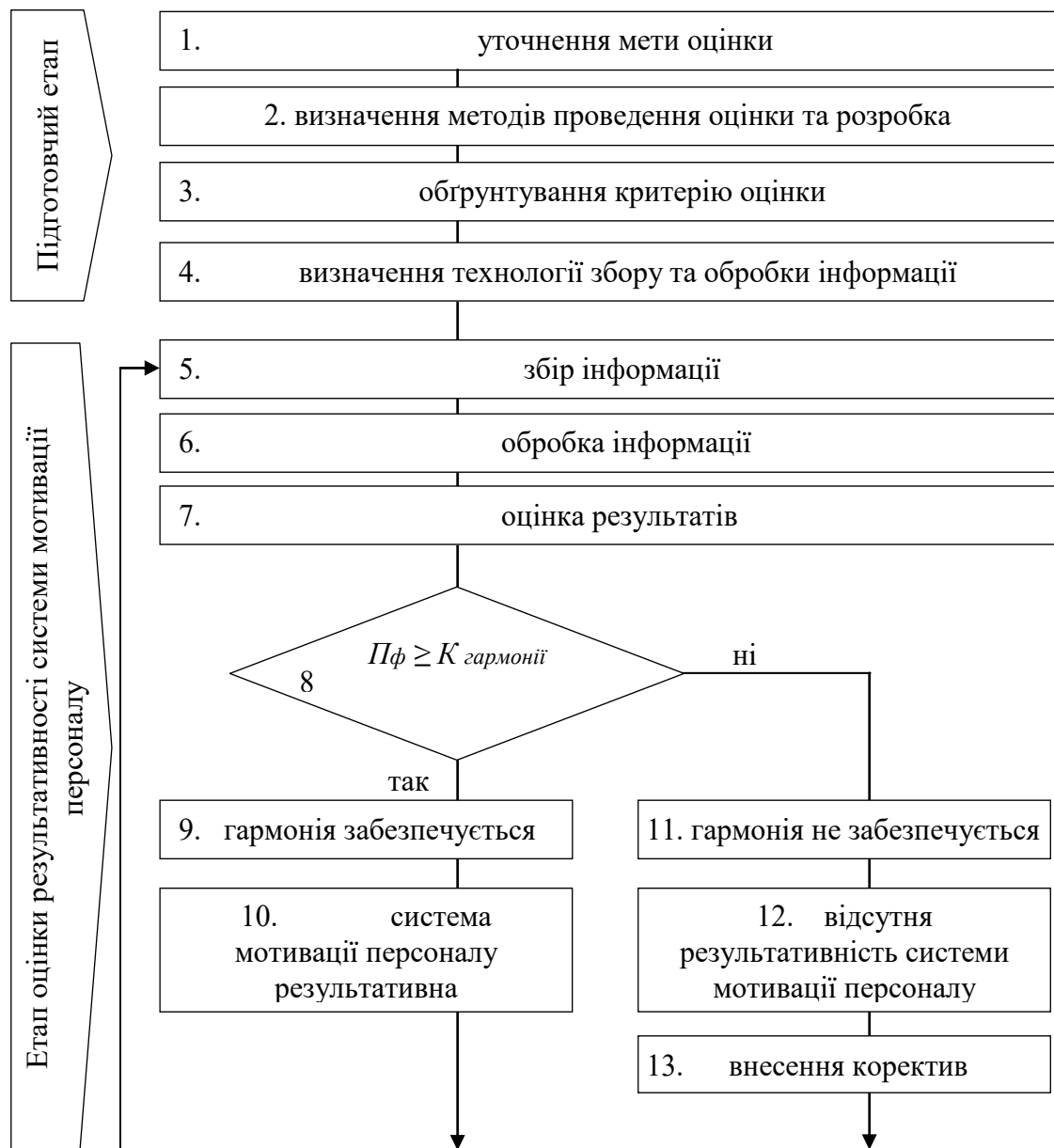


Рис. 1.5. Механізм оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [17]

У сучасній практиці використовуються різноманітні методи, від кількісних показників, таких як фінансові та виробничі результати, до якісних оцінок, що включають опитування, інтерв'ю та аналіз задоволення працівників. Оцінка ефективності мотиваційної системи дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, що сприяє коригуванню стратегії управління персоналом та досягненню вищих результатів. Крім того, правильна оцінка допомагає створити сприятливе середовище для розвитку працівників та зменшити

плинність кадрів. Тому вибір і застосування правильних методів оцінки є необхідною умовою для оптимізації системи мотивації на підприємстві [17].

Методи оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності управління системою мотивації
працівників на підприємстві

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Кількісні методи (аналітичні показники)	Оцінка ефективності за допомогою фінансових і виробничих показників, таких як продуктивність, рівень продажів, витрати.	Чіткі і об'єктивні дані, які легко порівнюються та відслідковуються.	Не враховують якісні аспекти, такі як задоволеність працівників чи їх мотиваційний клімат.
Метод опитувань і анкетування	Збір інформації про рівень задоволення працівників, їх ставлення до мотиваційної системи через опитування.	Дозволяє отримати відгуки безпосередньо від працівників, дає уявлення про атмосферу в колективі.	Може бути суб'єктивним, якщо працівники не чесно відповідають, або якщо питання неправильно сформульовані.
Метод інтерв'ю	Особисте або групове обговорення з працівниками для визначення їхньої оцінки мотиваційної системи.	Можливість отримати більш глибокі і детальні відповіді.	Часовитратність, суб'єктивність в інтерпретації відповідей.
Метод спостереження	Оцінка поведінки працівників на робочому місці для визначення їх залученості та мотивації.	Визначає реальну поведінку і ставлення працівників до роботи, дозволяє оцінити їх активність і ініціативність.	Може бути вплив на результати через відчуття спостереження або невеликі спотворення поведінки.
Метод порівняльного аналізу	Порівняння показників мотивації та результативності до і після впровадження змін у мотиваційній системі.	Чітке визначення змін та впливу змін на ефективність.	Потрібен час для накопичення достатньої кількості даних для порівняння.
Метод балів (рейтингова оцінка)	Присвоєння балів різним аспектам роботи працівника (продуктивність, поведінка, досягнення цілей) і підрахунок середнього балу.	Чіткий і структурований підхід, що дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони працівників.	Може бути надмірно спрощеним і не враховувати нюансів в роботі.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Метод зворотного зв'язку	Використання регулярних зворотних зв'язків між керівниками та працівниками для оцінки ефективності мотиваційних заходів.	Допомагає швидко виявляти проблеми в мотиваційній системі та коригувати її в процесі роботи.	Може бути недостатньо об'єктивним, якщо зворотний зв'язок є неформальним або не повним.

Джерело: складено автором на основі [4; 28]

Отже, оцінка ефективності управління системою мотивації працівників є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони у мотиваційній політиці та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання різних методів оцінювання, як кількісних, так і якісних, забезпечує комплексний підхід до аналізу мотивації персоналу. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їх залученості та продуктивності праці.

Показники оцінки соціально-економічної ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві визначають рівень результативності впливу мотиваційних заходів як на економічні показники діяльності підприємства, так і на соціальні аспекти, пов'язані із задоволеністю, залученістю та розвитком персоналу. Вони дають змогу оцінити, наскільки ефективно мотиваційна система сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства. Основними серед них є [33; 48]:

1. Зміна продуктивності праці – відображає вплив мотиваційних заходів на ефективність роботи персоналу.
2. Рівень плинності кадрів – характеризує стабільність трудового колективу.
3. Рівень задоволеності працівників працею – оцінюється через опитування, анкетування, інтерв'ювання.
4. Зміна фінансових показників – зокрема прибутковості, витрат на персонал тощо.
5. Кількість ініціатив з боку працівників – свідчить про їхню залученість та внутрішню мотивацію.

6. Рівень професійного розвитку працівників – наприклад, участь у тренінгах, курсах, підвищення кваліфікації.

Визначені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність системи мотивації з точки зору як бізнес-результатів, так і соціального клімату на підприємстві.

Система показників оцінки соціально-економічної ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Система показників оцінки соціально-економічної ефективності
управління системою мотивації працівників на підприємстві

Група показників	Назва показника	Характеристика
Економічні показники	Продуктивність праці	Випуск продукції/наданих послуг на одного працівника
	Рентабельність персоналу	Відношення прибутку до витрат на утримання персоналу
	Зміна витрат на оплату праці	Динаміка зарплатних витрат у порівнянні з ефективністю
	Кількість відпрацьованих годин	Середня кількість ефективно відпрацьованого часу
	Економія витрат на підбор персоналу	Зниження витрат на рекрутинг завдяки стабільності колективу
Соціальні показники	Рівень задоволеності працівників	Визначається за допомогою опитувань, анкетування
	Плинність кадрів	Частка працівників, що звільнилися за певний період
	Рівень залученості	Ступінь активної участі працівників у житті підприємства
	Ініціативність працівників	Кількість поданих пропозицій щодо покращення роботи
	Участь у професійному розвитку	Кількість працівників, які пройшли навчання, підвищення кваліфікації
Організаційні показники	Відповідність мотиваційної політики цілям	Наскільки система мотивації відповідає стратегії підприємства
	Рівень конфліктності	Частота трудових конфліктів або скарг у колективі
	Якість виконання роботи	Відсоток виконаних завдань без помилок і вчасно
	Внутрішня мобільність	Частота внутрішніх переведень, підвищень

Джерело: складено автором на основі [36; 68]

Представлена система показників дозволяє комплексно оцінити як економічний ефект мотиваційної політики, так і її вплив на соціальний клімат і управлінські процеси в організації.

Таким чином, оцінка ефективності управління системою мотивації працівників є важливим інструментом забезпечення результативності діяльності підприємства. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони чинної мотиваційної політики, своєчасно внести необхідні зміни та підвищити рівень задоволеності персоналу. Ефективна система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, зменшення плинності кадрів та формування сприятливого психологічного клімату. Важливо використовувати комплекс соціально-економічних показників, які відображають як фінансові результати, так і соціальні аспекти функціонування підприємства. Оцінювання має бути регулярним, об'єктивним і базуватись на достовірних даних. Лише системний підхід до моніторингу мотивації персоналу дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах

Нормативно-правове забезпечення є важливою складовою ефективного управління мотивацією працівників на підприємствах. Воно встановлює загальні принципи, вимоги та правила, яких мають дотримуватись роботодавці під час розробки та реалізації мотиваційних заходів. У рамках чинного законодавства визначаються основні права та обов'язки сторін трудових відносин, форми матеріального й нематеріального стимулювання, гарантії справедливої оплати праці. Відсутність чіткої нормативної бази може призвести до зловживань, трудових конфліктів і зниження ефективності системи мотивації. Законодавче регулювання дає змогу забезпечити прозорість процесів управління персоналом і підвищити довіру працівників до підприємства. Крім того, дотримання правових норм сприяє зниженню соціальної напруги в

колективі та створенню сприятливого середовища для трудової діяльності [57].

Важливу роль у цьому процесі відіграють Кодекс законів про працю, закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди» та інші нормативні акти. Також значення мають галузеві угоди, локальні нормативні документи та внутрішні положення підприємства. Сукупність цих документів формує правову основу для розробки обґрунтованої та ефективної системи мотивації. Таким чином, правове регулювання є невід'ємним елементом управління персоналом, що забезпечує стабільність і розвиток трудових відносин.

Нормативно-правове регулювання у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах охоплює низку ключових напрямів, що забезпечують законодавчу базу для формування ефективної системи мотивації:

1. Регулювання оплати праці, яке передбачає встановлення мінімальних гарантій, умов преміювання, надбавок, індексації заробітної плати, що стимулюють працівників до продуктивної діяльності. Цей напрям визначається положеннями Кодексу законів про працю України та Закону України «Про оплату праці».

2. Соціальне страхування та захисту працівників, що включає забезпечення прав на відпустку, лікарняні, соціальні виплати та інші гарантії у випадку непрацездатності або нещасного випадку. Регулювання здійснюється на основі відповідних законів про соціальне страхування.

3. Забезпечення належних умов праці, які передбачають дотримання вимог безпеки, гігієни праці, регламентацію робочого часу і відпочинку, що має прямий вплив на мотивацію працівників. У цьому аспекті важливим є Закон України «Про охорону праці».

4. Колективно-договірне регулювання, у межах якого визначаються форми мотивації у колективних договорах, забезпечується участь працівників у погодженні умов праці та системи стимулювання.

5. Мотивація через професійний розвиток, що передбачає можливості навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, що регулюється як

державним законодавством, так і внутрішніми положеннями підприємства.

6. Мотивація через участь у прибутку чи власності підприємства - наприклад, через акціонування, бонуси за результатами діяльності, що мотивує персонал до досягнення стратегічних цілей компанії.

7. Регламентація дисциплінарної відповідальності, що сприяє формуванню справедливого середовища і підтриманню трудової дисципліни, яка також є елементом системи мотивації.

Отже, нормативно-правове забезпечення виступає основою для формування ефективної, збалансованої та соціально орієнтованої системи мотивації працівників на підприємстві.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників підприємств України представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємств України

Назва нормативно-правового акту	Загальна характеристика
1	2
Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (в редакції від 02.04.2025 р.) [23]	Визначає основні засади правового регулювання трудових відносин між працівником і роботодавцем, включаючи права та обов'язки сторін. Регламентує питання оплати праці, робочого часу, відпочинку, дисципліни, умов праці та соціального забезпечення. Є базовим документом у формуванні політики мотивації працівників.
Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95–ВР [54]	Встановлює правові основи організації оплати праці на підприємствах усіх форм власності. Містить положення щодо мінімальної заробітної плати, систем оплати, преміювання та компенсацій. Забезпечує матеріальне стимулювання працівників для підвищення продуктивності.
Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI [52]	Регламентує порядок нарахування та сплати єдиного соціального внеску роботодавцями. Забезпечує соціальні гарантії працівникам через пенсійне, медичне, страхове забезпечення. Виступає елементом соціальної мотивації персоналу.
Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-XII [53]	Визначає механізм колективно-договірного регулювання трудових відносин між працівниками і роботодавцями. Дозволяє зафіксувати в колективних договорах систему мотивації, пільг, гарантій, премій та інших форм стимулювання. Сприяє узгодженню інтересів сторін у трудовому процесі.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР [50]	Регламентує види, тривалість і порядок надання відпусток працівникам. Забезпечує реалізацію права на відпочинок і є складовою соціальної мотивації. Сприяє збереженню працездатності персоналу та підвищенню лояльності до роботодавця.
Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII [55]	Встановлює правові основи реалізації конституційного права працівників на безпечні та здорові умови праці. Передбачає обов'язки роботодавця щодо створення безпечного виробничого середовища та стимулювання дотримання вимог охорони праці. Включає елементи мотивації через систему пільг і компенсацій.
Положення (стандарт бухгалтерського обліку) «Виплати працівникам» від 28.10.2003 р. № 601 [43]	Визначає правила бухгалтерського обліку всіх видів виплат працівникам, включаючи заробітну плату, премії, відпускні тощо. Забезпечує прозорість та обґрунтованість фінансових розрахунків щодо мотиваційних виплат. Сприяє ефективному плануванню та управлінню витратами на персонал.

Джерело: складено автором

Можна стверджувати, що удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері управління мотивацією працівників є невід'ємною передумовою формування ефективної системи трудових відносин, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню соціального захисту персоналу. Своєчасне оновлення та гармонізація законодавства відповідно до сучасних економічних умов і європейських стандартів дозволяє підприємствам впроваджувати гнучкі системи мотивації, що враховують потреби працівників і цілі бізнесу. Таким чином, вдосконалене правове поле забезпечує баланс між інтересами роботодавців та працівників і є важливим фактором сталого розвитку підприємств.

Важливість інформаційного забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах полягає в тому, що саме достовірна, повна й своєчасна інформація дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання персоналу. Інформаційне забезпечення дозволяє виявляти потреби працівників, оцінювати рівень їх задоволеності, ефективність використаних методів мотивації та відповідність їх стратегічним цілям підприємства. Без якісного інформаційного підґрунтя система мотивації може

бути неефективною, непрозорою або застарілою. Аналітична обробка інформації дозволяє адаптувати мотиваційні механізми до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Отже, інформаційне забезпечення є ключовим чинником для розвитку, удосконалення й ефективного функціонування системи мотивації персоналу [68].

Інформаційне забезпечення управління мотивацією працівників на підприємствах - це сукупність даних, інформаційних систем, інструментів та технологій, що забезпечують збір, обробку, аналіз і зберігання інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень у сфері мотивації персоналу. Це включає в себе дані про ефективність роботи працівників, їх потреби та очікування, рівень задоволеності роботою, а також відомості про умови праці, винагороду та інші мотиваційні фактори. Залежно від специфіки підприємства, інформаційне забезпечення може включати системи моніторингу, аналітичні платформи та інструменти зворотного зв'язку, що допомагають оцінити ефективність застосовуваних методів мотивації і коригувати їх відповідно до змін у бізнес-середовищі та вимогах працівників [60].

Види інформаційного забезпечення управління мотивацією працівників на підприємствах можна поділити на кілька основних категорій, залежно від їх функцій та специфіки використання [13; 25]:

1. Інформація про працівників. Цей вид забезпечення включає дані про персонал, такі як професійні навички, кваліфікація, трудова дисципліна, інтереси та потреби працівників. Збір цієї інформації допомагає створити індивідуалізовані мотиваційні стратегії, що враховують особливості кожного працівника.

2. Інформація про результативність праці. Дані про ефективність виконання завдань, досягнення цілей, показники продуктивності праці та якість виконаних завдань є важливою частиною інформаційного забезпечення. Вони дозволяють оцінити ефективність застосовуваних методів мотивації та визначити потребу у їх коригуванні.

3. Інформація про умови праці та соціальні гарантії. Ця категорія включає

відомості про організацію робочого процесу, заробітну плату, систему преміювання, пільги, бонуси та інші соціальні гарантії. Така інформація дає змогу оцінити ефективність матеріальної мотивації.

4. Інформація про рівень задоволеності працівників. Цей вид інформаційного забезпечення отримується через опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок або інші методи збору даних про рівень задоволення працівників умовами праці, рівнем винагороди, корпоративною культурою тощо. Аналіз цієї інформації дозволяє вчасно виявляти проблеми мотивації та покращувати організаційний клімат.

5. Інформація про зовнішні фактори впливу. В цей вид включаються дані про ринкові умови, конкуренцію, тенденції в трудовому законодавстві, зміни в політиці соціального забезпечення тощо. Це дозволяє коригувати стратегії мотивації відповідно до зовнішніх змін, що можуть впливати на мотивацію працівників.

Усі ці види інформаційного забезпечення є важливими для створення та підтримки ефективної системи мотивації, що забезпечує досягнення цілей підприємства та задоволення потреб працівників.

Інформаційні системи мотиваційного управління на підприємстві являють собою комплекс програмних та технічних засобів, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу та передачі інформації, необхідної для ефективного управління мотивацією працівників. Ці системи забезпечують підтримку прийняття рішень, пов'язаних із управлінням персоналом, у тому числі щодо підвищення ефективності праці, мотивації, винагороди та оцінки результатів діяльності працівників [13].

Інформаційні системи мотиваційного управління можуть включати функціональні модулі для [1; 4]:

1. Моніторингу ефективності праці - системи, що відстежують продуктивність працівників, виконання планів і досягнення цілей, що дозволяє оцінювати ефективність застосовуваних мотиваційних методів.

2. Аналізу задоволеності працівників - збору та обробки даних щодо рівня

задоволення працівників різними аспектами їх роботи, що допомагає коригувати мотиваційні стратегії.

3. Управління компенсацією та винагородами - інструменти для автоматизації процесів розрахунку заробітної плати, бонусів, премій та інших форм винагороди.

4. Планування та прогнозування розвитку персоналу - модулі для аналізу потреб підприємства в розвитку кадрів і підготовки планів щодо мотивації та навчання персоналу.

5. Звітування та аналітика - системи для створення звітів і аналізу даних, що допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення про зміну мотиваційних стратегій та тактик.

Використання таких інформаційних систем дозволяє підприємствам ефективно управляти мотивацією персоналу, оперативно реагувати на зміни в потребах працівників та ринковому середовищі, а також забезпечувати більш високий рівень задоволення працівників своєю роботою та мотивацією.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах є невід'ємною частиною ефективного функціонування системи управління персоналом. Нормативно-правова база визначає правові рамки, в межах яких здійснюється мотивація, а також встановлює гарантії та механізми стимулювання праці працівників. Правильне застосування цих нормативних актів сприяє створенню справедливої, прозорої та ефективної системи мотивації. Водночас інформаційне забезпечення відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень, збору та аналізу даних про ефективність мотиваційних заходів. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати та спростити обробку даних, що сприяє оперативності в управлінні персоналом і полегшує процес прийняття управлінських рішень. Таким чином, поєднання належного нормативно-правового регулювання та ефективного інформаційного забезпечення забезпечує стабільність і прогресивний розвиток мотиваційних практик на підприємствах.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління системою мотивації працівників на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що мотивація персоналу - це цілеспрямований, динамічний процес формування і підтримки внутрішньої та зовнішньої зацікавленості працівників у виконанні трудових завдань, що базується на гармонізації особистих потреб працівника та стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює як психологічні механізми (цінності, очікування, потреби, емоції), так і організаційні інструменти впливу (матеріальне стимулювання, визнання, умови праці, можливості розвитку), які спонукають людину до продуктивної діяльності.

2. Визначено, що мотивація працівників підприємства є важливою складовою управлінського процесу, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що стимулюють працівника до певних дій і сприяють досягненню високих результатів у роботі. Ефективна мотивація допомагає максимізувати використання потенціалу персоналу, підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів. Вона сприяє розвитку організаційної культури, формуванню лояльності працівників і залученості до процесу прийняття рішень.

3. Обґрунтовано, що механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві - це сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів, принципів, методів та процедур, спрямованих на формування, реалізацію та вдосконалення мотиваційної політики підприємства з метою підвищення ефективності праці, задоволення потреб персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Елементи механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві формують цілісну структуру, яка забезпечує ефективне стимулювання персоналу.

4. Узагальнено, що управління системою мотивації працівників є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Від правильно обраної мотиваційної стратегії залежить рівень залученості персоналу, його продуктивність та готовність до інновацій. Система мотивації має бути гнучкою, комплексною та орієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби працівників. Важливо також постійно оцінювати її ефективність та адаптувати до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

5. Визначено, що оцінка ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві являє собою процес вимірювання та аналізу результатів впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці, задоволеність працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це комплексна процедура, яка включає визначення ключових показників, таких як рівень мотивації, плинність кадрів, продуктивність, якість виконання завдань і загальний морально-психологічний клімат у колективі.

6. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, зменшення плинності кадрів та формування сприятливого психологічного клімату. Важливо використовувати комплекс соціально-економічних показників, які відображають як фінансові результати, так і соціальні аспекти функціонування підприємства. Оцінювання має бути регулярним, об'єктивним і базуватись на достовірних даних. Лише системний підхід до моніторингу мотивації персоналу дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

7. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників на підприємствах є невід'ємною частиною ефективного функціонування системи управління персоналом. Нормативно-правова база визначає правові рамки, в межах яких здійснюється мотивація, а також встановлює гарантії та механізми стимулювання праці працівників. Водночас інформаційне забезпечення відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень, збору та аналізу даних про ефективність мотиваційних заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження питань формування системи управління мотивацією працівників підприємства виступає виробнича компанія ТОВ «Профільтех», яка займається виготовленням високоякісних продуктів із тонколистового прокату: металочерепиці, профнастилу, профілів для гіпсокартону, і є одним із найбільших виробників в Україні [42].

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Профільтех» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Профільтех»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОФІЛЬТЕХ
Скорочена назва	ТОВ «Профільтех»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	37260027
Дата реєстрації	26.08.2010 р.
Уповноважені особи	Сіренський Дмитро Пилипович
Розмір статутного капіталу	600 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 24.33 Холодне штампування та гнуття Інші: 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Корольова, будинок, 132

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Профільтех», код ЄДРПОУ 37260027, було зареєстровано 26.08.2010 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 600 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 13.05.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Профільтех» є Сіренський Дмитро Пилипович.

ТОВ «Профільтех» було засновано 26 серпня 2010 року в місті Житомир із метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. Ідея створення компанії виникла у групи фахівців із багаторічним досвідом у сфері металопереробки та будівництва, які прагнули започаткувати власне високотехнологічне виробництво [42].

На початковому етапі підприємство орендувало невеликі виробничі приміщення та закупило перше обладнання для виготовлення профнастилу з оцинкованої сталі. Уже у вересні 2010 року було встановлено перший прокатний стан, і розпочато виробництво продукції. Основними замовниками стали місцеві будівельні компанії, які відзначили якість продукції та надійність поставок.

У 2011 році ТОВ «Профільтех» розширило асортимент, додавши до нього профілі для гіпсокартону, що дало змогу залучити новий сегмент споживачів. У 2012 році компанія інвестувала у будівництво власного виробничого корпусу та закупила ще три прокатні стани. Це дало змогу суттєво збільшити обсяги виробництва.

У 2013 році підприємство розпочало активну маркетингову кампанію та відкриття представництв у Вінницькій і Хмельницькій областях. Завдяки розширенню географії продажів, річний обсяг реалізації збільшився вдвічі. У 2014 році компанія вийшла на міжнародний ринок, уклавши перші контракти з польськими та словацькими партнерами.

У 2015 році «Профільтех» запровадив систему менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Це стало потужним аргументом у перемовинах з новими контрагентами та дозволило укласти довгострокові контракти з великими торговельними мережами. У 2016 році

підприємство запустило власний логістичний підрозділ, що скоротило терміни доставки до мінімуму.

2017 рік ознаменувався модернізацією виробництва та було встановлено новітнє європейське обладнання для високоточної різки металу та збільшено кількість прокатних станів до семи. Це дозволило виготовляти продукцію більш складних форм та з новими видами покриття. Компанія також активно впроваджувала ІТ-рішення у виробничі процеси [42].

У 2018–2019 роках відбулося подальше розширення складських приміщень і створення онлайн-платформи для замовлень продукції. Це значно покращило зручність співпраці з клієнтами. У 2020 році, попри пандемію COVID-19, підприємство не лише зберегло виробництво, а й оптимізувало витрати та навіть збільшило експорт до країн ЄС.

У 2021 році компанія взяла курс на енергоефективність і сталий розвиток, встановивши сонячні панелі на дахах виробничих приміщень. У 2022 році було відкрито нову лінію для виробництва металочерепиці нового покоління з покращеними експлуатаційними характеристиками. У 2023 році кількість прокатних станів зросла до одинадцяти, що зробило ТОВ «Профільтех» найбільшим підприємством свого профілю в регіоні.

Сьогодні компанія активно співпрацює з українськими та європейськими партнерами, нарощує експорт і інвестує в розвиток персоналу. Вона надає робочі місця понад 150 працівникам і активно бере участь у соціальних проектах у регіоні. Майбутнє ТОВ «Профільтех» пов'язане з подальшою автоматизацією виробництва, розширенням ринків збуту та впровадженням нових інноваційних продуктів.

ТОВ «Профільтех» виготовляє профнастил методом холодного прокату з оцинкованого та фарбованого металу з плівковим покриттям або без нього, будь-якого розміру: ПС-8, ПС-10, ПС-12, ПС-20, ПК-20, ПК-35, ПК-45, Н-57.

Виробнича компанія «Профільтех» використовує високоякісну сировину як вітчизняного виробництва, так і закордонного. Постачальниками металу ТОВ «Профільтех» є найбільші металургійні комбінати з ближнього та

далекого зарубіжжя.

Персонал компанії ТОВ «Профільтех» вирізняється високою кваліфікацією та доброзичливим ставленням до клієнтів. Співробітники завжди готові надати повну консультацію щодо застосування продукції.

Основні напрямки діяльності підприємства ТОВ «Профільтех», їх структура наступні [42]:

1. Виробництво гнутих металевих профілів для монтажу гіпсокартону CD-60, UD-27, CW-100, 75, 50 UW – 100, 75, 50.
2. Виробництво профнастилу: ПС-8, ПС-10, ПС-12, ПС-20, ПК-20, ПК-35, ПК-45, Н-57 (з оцинкованого металу та металу з полімерним покриттям).
3. Виробництво металочерепиці “МОНАКО” та “РІО” з металу з полімерним покриттям.
4. Виробництво комплектуючих відбірних елементів для профнастилу із гнутого металу.
5. Виробництво оцинкованого омега профілю та профільної труби.
6. Оптова та роздрібна торгівля широким асортиментом будівельних матеріалів.

ТОВ «Профільтех» є найбільшим виробником продуктів із тонколистового прокату за переліком обладнання у Житомирській, Вінницькій, Рівненській та Хмельницькій областях, що вигідно виділяє нас серед конкурентів. Досить великий об’єм закупівлі металу і наявність 11 прокатних станів дозволяє мати широкий асортимент профнастилу та металочерепиці (у т.ч. і за кольорами).

ТОВ «Профільтех» – одна із провідних вітчизняних компаній, яка є виробником та імпортером продукції будівельних матеріалів і продукції з металу. Компанія працює в цій сфері більше 12 років, успішно співпрацюючи з підприємствами України та країн Європи, а також Китаєм. Позиції лідера допомагають зберегти такі чинники [42]:

- ретельне відстеження тенденцій ринку;
- оновлення асортименту, виходячи зі змін попиту;
- розвиток нових перспективних напрямків;

- нарощування виробничих потужностей;
- висока якість пропонованих виробів.

Крім цього, ТОВ «Профільтех» має власні складські приміщення зі зручним під'їздом та стежимо, щоб на них постійно була в наявності готова продукція. Усе це дозволяє швидко обробляти замовлення, а наявність власного транспорту – доставляти їх у найкоротші терміни.

Характеристика місії, стратегічного бачення, принципів діяльності та цілей розвитку ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика місії, стратегічного бачення, принципів діяльності
та цілей розвитку ТОВ «Профільтех»

Елемент	Зміст
Місія підприємства	Забезпечення українських та міжнародних споживачів високоякісними будівельними матеріалами з тонколистового прокату, сприяючи розвитку сучасного будівництва.
Стратегічне бачення	Стати лідером в Україні та конкурентоспроможним виробником у Східній Європі у сфері металовиробів, орієнтованим на інновації, сталий розвиток і потреби клієнтів.
Принципи діяльності	– якість та надійність продукції – клієнтоорієнтованість – відкритість і прозорість у партнерстві – професіоналізм персоналу – впровадження інновацій
Цілі розвитку	– розширення ринків збуту в ЄС – модернізація виробничих потужностей – розширення асортименту продукції – оптимізація логістики – цифровізація бізнес-процесів

Джерело: складено за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Профільтех» являє собою лінійно-функціональну модель управління, яка поєднує централізоване керівництво з розподілом функцій між спеціалізованими підрозділами. Така структура дозволяє ефективно координувати виробничі, збутові, логістичні та адміністративні процеси на підприємстві.

Організаційна структура управління ТОВ «Профільтех» представлена на рис. 2.1.

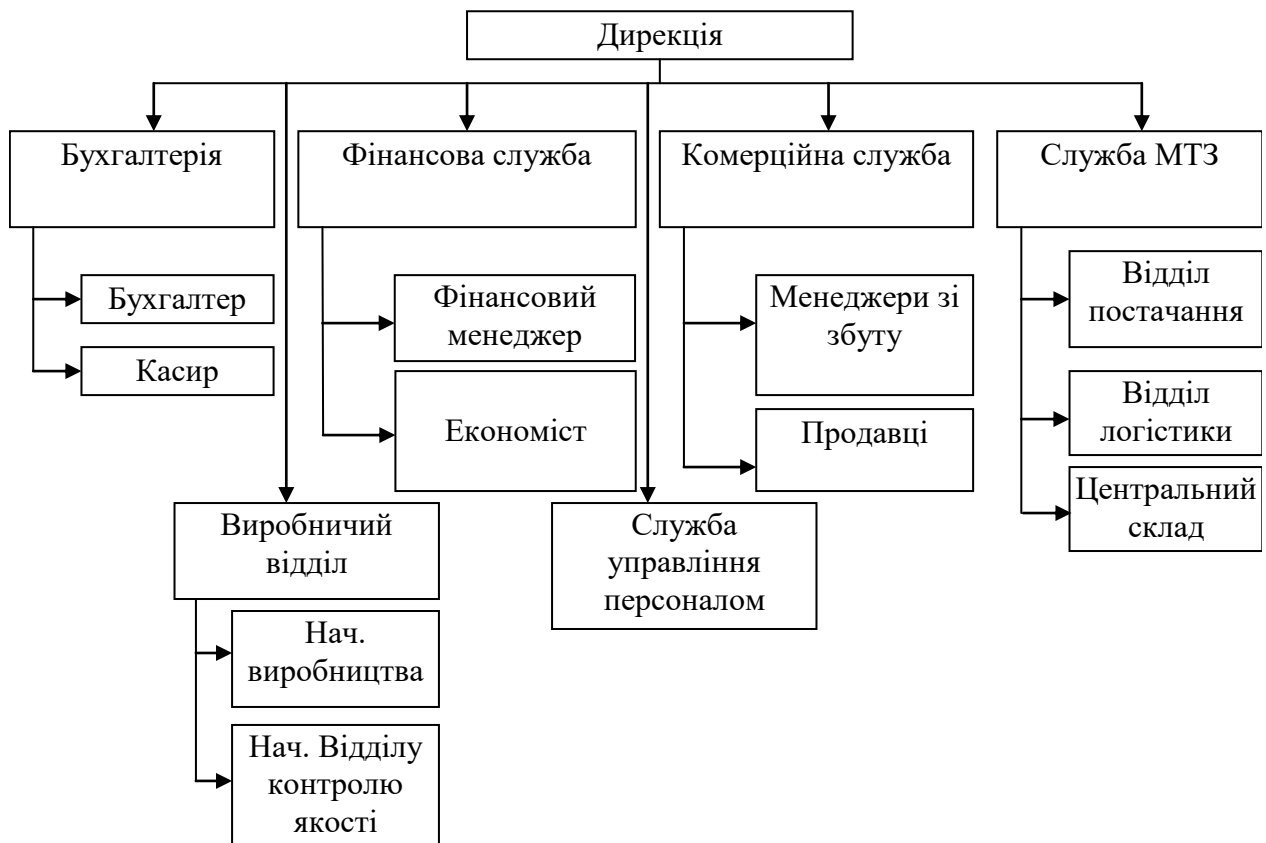


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства ТОВ «Профільтех»

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, сучасний стан ТОВ «Профільтех» свідчить про стабільне функціонування підприємства як одного з провідних виробників металопродукції в Україні. Компанія має потужну виробничу базу, широкий асортимент продукції та налагоджені логістичні процеси, що забезпечує їй конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки високій якості продукції, постійному оновленню обладнання та гнучкості у взаємодії з партнерами, підприємство утримує лідерські позиції в регіоні. Водночас основні перспективи розвитку пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, виходом на нові міжнародні ринки та розширенням лінійки продукції. Важливим напрямом також є впровадження енергоефективних технологій та посилення екологічної відповідальності. Таким чином, ТОВ «Профільтех» має усі передумови для подальшого зростання та зміцнення своїх ринкових позицій.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є однією з ключових складових ефективного управління організацією в умовах ринкової економіки. Вона дозволяє своєчасно виявляти як сильні сторони діяльності підприємства, так і існуючі чи потенційні проблеми. Такий аналіз є основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на підвищення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку. Здійснення фінансово-економічної діагностики допомагає оцінити рівень фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ділової активності суб'єкта господарювання. Особливо важливо проводити таку діагностику в умовах економічної нестабільності, коли підприємство стикається з ризиками, що можуть загрожувати його функціонуванню.

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану дає можливість виявити приховані резерви зростання ефективності. Результати діагностики застосовуються не лише керівництвом підприємства, а й зовнішніми користувачами інформації - інвесторами, кредиторами, податковими органами. Оцінка фінансово-економічного стану є важливою і для формування позитивного іміджу компанії на ринку. Аналіз фінансової звітності забезпечує прозорість діяльності та сприяє зміцненню довіри з боку ділових партнерів. Крім того, регулярна діагностика дозволяє здійснювати моніторинг динаміки показників у часі та виявляти негативні тенденції на ранньому етапі.

У сучасних умовах конкуренції підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін, що вимагає постійного контролю над фінансовими ресурсами. Саме тому діагностика виступає дієвим інструментом прогнозування та планування. Вона допомагає обґрунтовано визначати напрями інвестицій, обсяг витрат і джерела фінансування. Таким чином, фінансово-економічна діагностика є не просто формальним етапом управління, а потужним аналітичним інструментом підвищення ефективності підприємства. Її значення зростає в умовах глобалізації, цифровізації та зростання впливу

зовнішніх чинників на внутрішні процеси бізнесу.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	169097	215269	271280	102183	60,43
Валовий прибуток, тис. грн.	21489	19282	20854	-635	-2,96
Чистий прибуток, тис. грн.	5301	7347	11237	5936	111,98
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	279131,5	276184,0	296869,5	17738,0	6,35
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	136347,0	143705,5	160117,5	23770,5	17,43
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	142784,5	132478,5	136752,0	-6032,5	-4,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	56	61	68	12	21,43
Фондовіддача, грн.	1,24	1,50	1,69	0,45	36,61
Фондомісткість	0,08	0,08	0,07	-0,02	-18,17
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2434,77	2355,83	2354,67	-80,10	-3,29
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3019,59	3529,00	3989,41	969,82	32,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,18	1,62	1,98	0,80	67,51

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 102183 тис. грн, або на 60,43%, що вказує на значне зростання обсягів реалізації продукції. Попри незначне зниження валового прибутку на 2,96%, чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі (+111,98%), що свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Середньорічна вартість активів зросла на 6,35%, причому основний приріст забезпечено за рахунок збільшення вартості необоротних активів (+17,43%), що може свідчити про інвестиції у виробничі потужності. Натомість оборотні активи скоротились на 4,22%, що може означати більш раціональне їх використання або зменшення запасів.

Чисельність персоналу зросла на 21,43%, що відповідає загальному розширенню масштабів діяльності. Продуктивність праці зросла на 32,12%, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондовіддача зросла на 36,61%, тоді як фондомісткість знизилась на 18,17%, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Незначне зниження фондоозброєності (-3,29%) при зростанні чисельності працівників може свідчити про незмінний обсяг основних засобів у розрахунку на одного працівника. Показник оборотності оборотних активів зріс на 67,51%, що є позитивним результатом і демонструє зростання ефективності управління обіговими коштами ТОВ «Профільтех».

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою загального аналізу його фінансово-економічної діяльності. Вона дозволяє оцінити структуру, динаміку та ефективність використання активів підприємства. Майновий стан визначає виробничий потенціал, здатність підприємства забезпечити безперервність діяльності та реалізацію стратегічних цілей.

Особливо актуальною ця діагностика є в умовах нестабільного економічного середовища, коли ефективне управління ресурсами є запорукою виживання бізнесу. Аналіз майна дає можливість виявити слабкі місця у структурі активів, встановити їх ліквідність і доцільність подальших інвестицій. Також він допомагає оцінити рівень зношеності основних засобів та потребу в їх оновленні. Результати діагностики є основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації активів і підвищення ефективності їх використання. Майновий стан тісно пов'язаний з фінансовою стабільністю підприємства та його платоспроможністю. Від правильного розуміння цього аспекту залежить інвестиційна привабливість підприємства. Таким чином, діагностика майнового стану є невід'ємною частиною фінансового аналізу і стратегічного управління підприємством.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Профільтех» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Профільтех»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	136817	50,11	150594	53,91	169641	53,95	32824	23,99	3,84
в т.ч. основні засоби	66390	24,32	64147	22,96	96702	30,75	30312	45,66	6,44
2. Оборотні активи	136216	49,89	128741	46,09	144763	46,04	8547	6,27	-3,85
в т.ч. запаси	82464	30,20	82373	29,49	77578	24,67	-4886	-5,93	-5,53
дебіторська заборговність	50806	18,61	44725	16,01	63729	20,27	12923	25,44	1,66
грошові кошти	2309	0,85	107	0,04	1232	0,39	-1077	-46,64	-0,45
Пасиви									
1. Власний капітал	79579	29,15	86930	31,12	101415	32,25	21836	27,44	3,11
в т.ч. зареєстрований капітал	600	0,22	600	0,21	600	0,19	0	0,00	-0,03
нерозподілений прибуток	78979	28,93	86330	30,91	97638	31,05	18659	23,63	2,12
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	37741	13,82	47126	16,87	17456	5,55	-20285	-53,75	-8,27
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	155713	57,03	145279	52,01	195568	62,20	39855	25,60	5,17
Баланс	273033	100,00	279335	100,00	314439	100,00	41406	15,17	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз структури майна ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчить про зростання загального обсягу активів на 15,17%, що є позитивним сигналом щодо розвитку підприємства. Частка необоротних активів зросла з 50,11% до 53,95%, що свідчить про стратегічні інвестиції у довгострокові ресурси. Зокрема, вартість основних засобів зросла на 45,66%, що може свідчити про модернізацію виробничих потужностей. Оборотні активи зросли лише на 6,27%, при цьому їх частка в загальній структурі активів знизилася на 3,85 п.с., що може свідчити про меншу гнучкість у короткостроковому управлінні

ресурсами.

У складі оборотних активів спостерігається зменшення запасів на 5,93%, що може свідчити про оптимізацію складських залишків або зменшення обсягів закупівель. Водночас дебіторська заборгованість зросла на 25,44%, що може свідчити як про зростання обсягів продажу з відстрочкою платежу, так і про ризик зниження ліквідності. Грошові кошти значно зменшилися (на 46,64%), що є потенційно негативною тенденцією для платоспроможності підприємства.

У структурі пасивів помітне зростання власного капіталу на 27,44%, що є позитивним і свідчить про зростання фінансової незалежності. Водночас довгострокові зобов'язання зменшилися більше ніж удвічі (на 53,75%), що може вказувати на завершення великих інвестиційних проектів або зниження кредитного навантаження. Поточні зобов'язання зросли на 25,60%, що потребує додаткового контролю, оскільки може свідчити про накопичення короткострокових боргів ТОВ «Профільтех».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою ефективного управління. Вона дозволяє об'єктивно оцінити дохідність бізнесу, виявити сильні та слабкі сторони фінансової політики, а також забезпечити обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Аналіз фінансових результатів дає змогу виявити динаміку змін доходів, витрат та прибутку підприємства. Це, у свою чергу, допомагає розробити стратегії підвищення рентабельності та конкурентоспроможності.

Регулярна фінансова діагностика дозволяє уникнути ризиків збиткової діяльності та вчасно виявити негативні тенденції. Вона сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, що особливо важливо в умовах ринкової конкуренції. Окрім цього, аналіз фінансових результатів є базою для формування бюджету, прогнозування майбутніх фінансових потоків та оцінки ефективності управління. Без належної діагностики підприємство втрачає можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, фінансові результати - це дзеркало загального стану підприємства, що визначає його подальші перспективи розвитку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Профільтех» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Профільтех», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	169097	215269	271280	102183	60,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	147608	195987	250426	102818	69,66
Валовий прибуток	21489	19282	20854	-635	-2,96
Інші операційні доходи	7406	10438	28828	21422	у 2,89 р.б.
Адміністративні витрати	5326	6401	8319	2993	56,20
Витрати на збут	3668	4016	5664	1996	54,42
Інші операційні витрати	7749	1122	4123	-3626	-46,79
Фінансовий результат від операційної діяльності	12152	18181	31576	19424	159,84
Фінансові витрати	10483	19957	23141	12658	120,75
Фінансовий результат до оподаткування	6730	8752	12965	6235	92,64
Чистий фінансовий результат	5301	7347	11237	5936	111,98

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У 2022–2024 роках фінансові результати діяльності ТОВ «Профільтех» демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 60,43%, що свідчить про розширення обсягів продажу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте собівартість реалізованої продукції зросла ще більше - на 69,66%, що зумовило зниження валового прибутку на 2,96%. Це вказує на погіршення рентабельності основної діяльності. Водночас значне зростання інших операційних доходів (у 2,89 рази) стало суттєвим компенсатором збільшених витрат.

Адміністративні та збутові витрати також зросли на 56,2% і 54,42% відповідно, що свідчить про підвищення витрат на управління та просування продукції. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 159,84%, що вказує на покращення ефективності операцій. Фінансові витрати збільшилися вдвічі, що може бути наслідком залучення додаткового

капіталу. Проте прибуток до оподаткування майже подвоївся (+92,64%), що свідчить про загальне поліпшення фінансової стійкості. У результаті чистий прибуток зріс на 111,98%, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства та загальну позитивну тенденцію розвитку ТОВ «Профільтех».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,89	0,74	-0,13	-15,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	-0,01	-57,52
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-19497	-16538	-50805	-31308	160,58
Коефіцієнт автономії	0,29	0,31	0,32	0,03	10,66
Коефіцієнт фінансової залежності	3,43	3,21	3,10	-0,33	-9,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,45	0,48	0,06	15,73
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,78	0,91	0,31	50,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,20	2,59	2,88	0,68	31,00
Рентабельність господарської діяльності, %	4,09	4,22	4,83	0,73	x
Рентабельність власного капіталу, %	6,89	8,82	11,93	5,04	x
Рентабельність продукції, %	7,98	4,29	2,60	-5,38	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Профільтех» у 2022–2024 роках демонструє змішані тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,87 до 0,74, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання обіговими активами. Аналогічно, показник абсолютної ліквідності залишився критично низьким, що вказує на нестачу грошових коштів для негайного погашення боргів. Водночас структура капіталу покращується. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу зросла, що є позитивним сигналом для інвесторів. Загалом, підприємство ТОВ «Профільтех» демонструє ознаки покращення довгострокової стійкості, однак має суттєві проблеми з ліквідністю та ефективністю реалізації продукції.

2.3. Оцінка стану управління системою мотивації працівників на підприємстві

Управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої трудової активності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця система охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема - заробітну плату, преміювання, доплати за досягнення, а також можливості професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату в колективі, визнання результатів праці.

Ключовим елементом є побудова прозорості та справедливої системи оцінювання ефективності праці, яка дозволяє пов'язати винагороду з результатами роботи. У ТОВ «Профільтех» важливу роль відіграє індивідуальний підхід до мотивації - враховується специфіка посад, рівень відповідальності та професійні амбіції працівників [68].

Крім того, підприємство прагне до формування лояльності та залученості персоналу через корпоративну культуру, участь у прийнятті рішень та внутрішню комунікацію. Управління мотивацією тут базується на поєднанні короткострокових стимулів із довгостроковими перспективами кар'єрного росту. Ефективна система мотивації є важливим чинником збереження кваліфікованих кадрів і підвищення продуктивності праці, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом системи мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» є сформований персонал, зокрема всі категорії працівників, діяльність яких безпосередньо впливає на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Мотиваційна політика орієнтована на підвищення ефективності праці, розвиток професійного потенціалу кадрів та забезпечення високого рівня задоволеності працею. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів тощо [41].

Склад і структура персоналу, як об'єкту впливу мотиваційної системи за категоріями на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад і структура персоналу, як об'єкту впливу мотиваційної системи за категоріями на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	56	100	61	100	68	100	12	21,43
– виробничий персонал	41	73,21	43	70,49	50	73,53	9	21,95
– управлінський персонал, в т.ч.:	15	26,79	18	29,51	18	26,47	3	20,00
– керівники	3	5,36	4	6,56	4	5,88	1	33,33
– спеціалісти	7	12,50	7	11,48	7	10,29	0	0,00
– службовці	5	8,93	7	11,48	7	10,29	2	40,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

У період з 2022 по 2024 рік загальна чисельність працівників ТОВ «Профільтех» зросла на 21,43 %, що свідчить про поступове розширення виробничої діяльності. Основну частину персоналу стабільно становить виробничий персонал, частка якого у 2024 році склала 73,53 %, що відповідає зростанню їх кількості на 21,95 %. Кількість управлінського персоналу зросла на 20 %, однак його частка у загальній структурі незначно знизилась до 26,47 %. Серед управлінського складу найбільше зросла чисельність службовців – на 40 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу адміністративної роботи. Кількість спеціалістів залишилась незмінною, що може свідчити про стабільну потребу в їх компетенціях. Загалом структура персоналу ТОВ «Профільтех» залишається збалансованою, із пріоритетом на виробничі кадри, які є ключовими для забезпечення операційної діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Профільтех» є важливим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона базується на комплексному

підході, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули для працівників. Серед основних елементів мотиваційної системи ТОВ «Профільтех» можна виокремити ті, що представлено на рис. 2.2.

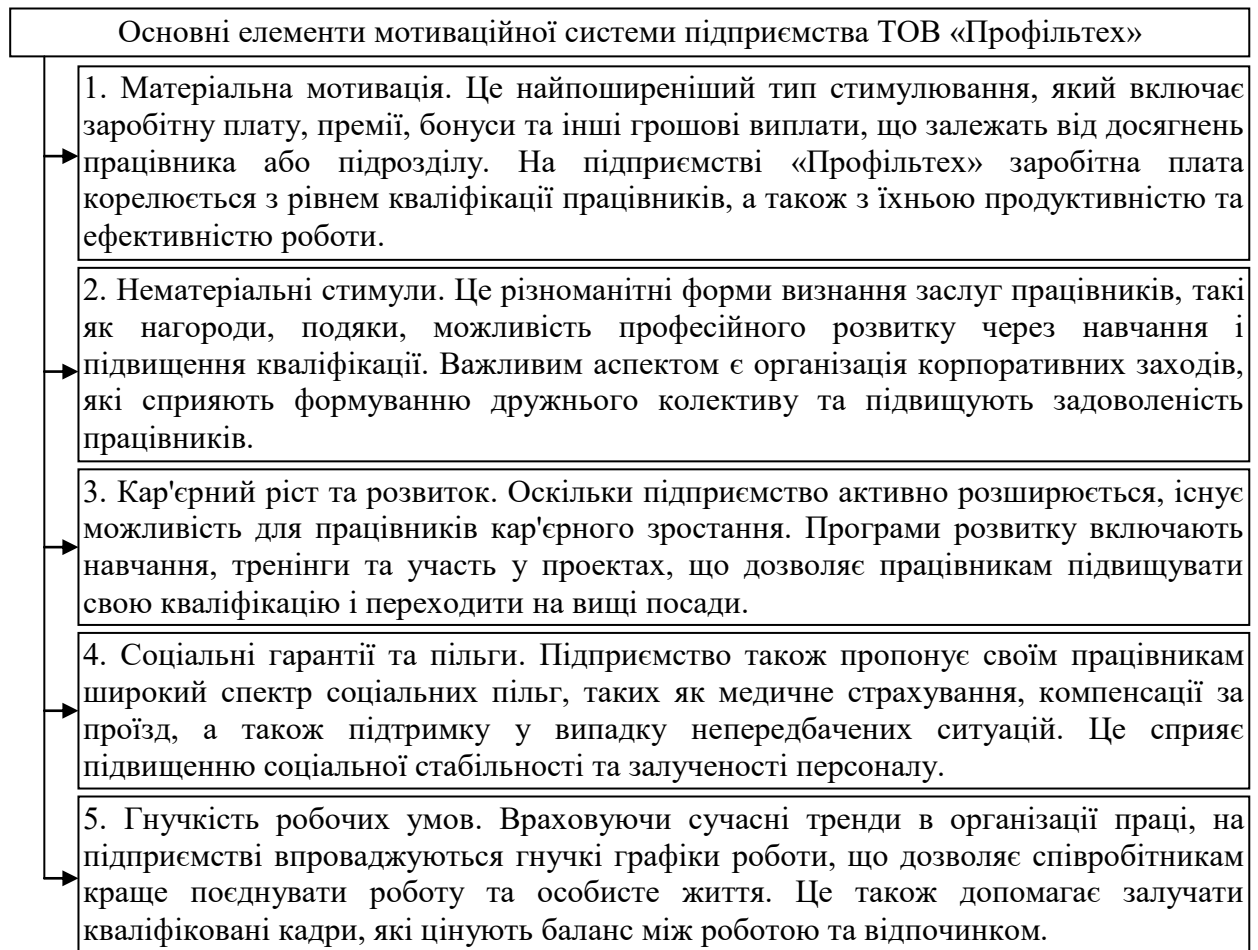


Рис. 2.2. Основні елементи мотиваційної системи підприємства
ТОВ «Профільтех»

Джерело: складено автором

Система мотивації ТОВ «Профільтех» орієнтована на довгострокову стабільність та розвиток підприємства, з урахуванням потреб як працівників, так і компанії в цілому. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та забезпечити високий рівень задоволеності персоналу.

Вивчення матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи та розвитку організації. Оскільки фінансові стимули, такі як заробітна плата, бонуси та

премії, значною мірою впливають на продуктивність праці та залученість працівників, їхній аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони поточної мотиваційної системи [60].

Характеристика видів матеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві ТОВ «Профільтех» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика видів матеріальної мотивації, що
використовуються на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Вид матеріальної мотивації	Опис	Мета використання	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Основна заробітна плата	Оклад або погодинна оплата праці, що виплачується працівникам залежно від їхньої посади та кваліфікації.	Забезпечення мінімального рівня доходу для працівників, стимулювання стабільності.	Проста та зрозуміла система оплати, забезпечує фінансову стабільність працівників.	Не завжди є мотиваційним фактором для підвищення продуктивності, оскільки фіксована.
Бонуси	Виплати, що залежать від результатів роботи підприємства або досягнення конкретних індивідуальних або командних показників.	Мотивація досягнення цілей, покращення результатів роботи, стимулювання високопродуктивної праці.	Мотивує на досягнення конкретних результатів, створює конкуренцію між працівниками.	Може призводити до занадто сильної конкуренції або сприяти нездоровій атмосфері.
Премії	Разова виплата, зазвичай у кінці року або за результатами виконання великих проектів або наданих послуг.	Заохочення працівників за конкретні досягнення або важливі для підприємства результати.	Заохочує до роботи над важливими проектами, підвищує лояльність працівників.	Може створювати несправедливість, якщо система преміювання не прозора.
Надбавки	Додаткові виплати за важкі умови праці, нічні зміни, високу кваліфікацію або за виконання додаткових функцій.	Компенсація за виконання додаткових зобов'язань або за специфічні умови праці.	Мотивує працівників до виконання важких або спеціалізованих обов'язків.	Може призводити до зловживань, якщо надбавки не відрізняються за справедливістю.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Оплата відпусток і лікарняних	Виплата працівникам під час відпусток та на час хвороби.	Забезпечення соціальних гарантій для працівників та їхніх сімей.	Покращує соціальні умови працівників, сприяє стабільності та збереженню кадрового складу.	Високі витрати для підприємства, якщо часто використовуються.

Джерело: складено автором

Отже, на підприємстві ТОВ «Профільтех» використовуються різні види матеріальної мотивації для стимулювання працівників. Система включає основну заробітну плату, бонуси, премії, надбавки, оплату відпусток і лікарняних, а також мотивацію через акції чи цінні папери. Кожен з цих видів має на меті забезпечення фінансової стабільності працівників, покращення результатів їхньої роботи та підвищення лояльності до компанії. Однак кожен з них також має певні недоліки, зокрема можливість несправедливості або зловживань, що вимагає ретельного контролю та вдосконалення мотиваційної системи.

Основу матеріальної мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Профільтех» становить сформований фонд оплати праці, який включає в себе базову заробітну плату, премії, бонуси та надбавки за досягнуті результати роботи. Це дозволяє забезпечити працівників стабільним і справедливим доходом, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та ефективність праці.

Рівень сформованої середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «Профільтех» розраховано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	4689	5463	9779	5090	108,55
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	56	61	68	12	21,43
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6978	7463	11984	5006	71,75

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз даних таблиці показує, що за період з 2022 по 2024 рік на підприємстві ТОВ «Профільтех» спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці, який збільшився на 108,55% у порівнянні з 2022 роком. Це зростання обумовлене як підвищенням середньої заробітної плати, так і збільшенням чисельності персоналу на 21,43%. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства у 2024 році досягла 11984 грн, що є на 71,75% більше, ніж у 2022 році. Таким чином, підприємство успішно реалізує стратегію підвищення доходів своїх працівників.

Склад та структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад та структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Назва показника	Фактично нараховано, тис. грн.						2024 р. до 2022 р., %
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		
	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн.	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	
ФОП, всього, в т.ч.	4689	100	5463	100	9779	100	48,89
1. Фонд основної зарплати	3024	64,5	3556	65,1	6464	66,1	51,04
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	1486	31,7	1792	32,8	3100	31,7	44,08
– премії за виробничі результати	1069	22,8	1251	22,9	1985	20,3	46,18
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв’язку із навчанням	417	8,9	541	9,9	1115	11,4	93,15
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	178	3,8	115	2,1	215	2,2	1,13

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз даних таблиці показує, що загальний фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «Профільтех» за період з 2022 по 2024 роки зріс на 48,89%.

Витрати на основну заробітну плату працівників також суттєво зросли, збільшившись на 51,04% порівняно з 2022 роком, що підтверджує акцент на основну частину заробітної плати. Фонд додаткової зарплати, який включає премії та виплати за підвищення кваліфікації, збільшився на 44,08%, зокрема премії за виробничі результати зросли на 46,18%. Виплати, пов'язані з навчанням працівників, продемонстрували значне зростання, на 93,15%, що вказує на активну підтримку розвитку персоналу через професійну підготовку. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати залишаються відносно стабільними, зростаючи лише на 1,13%. Це свідчить про те, що підприємство активно інвестує в основну та додаткову заробітну плату, підтримуючи мотивацію та розвиток своїх працівників.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників за допомогою не фінансових інструментів. Такі інструменти допомагають підвищити задоволеність працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність діяльності підприємства [69].

Характеристика видів нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» узагальнена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика видів нематеріальної мотивації на підприємстві
ТОВ «Профільтех»

Вид нематеріальної мотивації	Опис	Приклад реалізації на підприємстві
1	2	3
Визнання заслуг	Визнання працівниками досягнень та результатів їхньої роботи через публічне або приватне визнання. Це може бути як похвала, так і нагороди.	Виступи на корпоративних заходах з підкресленням досягнень працівників, нагороди у вигляді дипломів або грамот.
Кар'єрний розвиток	Мотивація працівників через можливість професійного зростання та просування по кар'єрній сходинці.	Проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Гнучкість робочого часу	Надання працівникам можливості самостійно регулювати свій робочий графік для покращення балансу між роботою та особистим життям.	Запровадження системи гнучкого робочого часу, де працівники можуть вибирати зручний для себе час початку і закінчення робочого дня.
Покращення внутрішньо-корпоративної атмосфери	Створення сприятливої робочої атмосфери, що стимулює командну роботу, підтримку і співпрацю.	Організація корпоративних заходів, тимбилдингів, спільних святкувань, тренінгів, на яких співробітники мають можливість налагодити контакт і взаємодіяти в неформальній атмосфері.
Залучення до прийняття рішень	Мотивація через участь працівників у процесах прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та розвитку підприємства.	Проведення регулярних зборів з обговоренням стратегічних ініціатив, залучення працівників до розробки нових проєктів і впровадження змін у компанії.
Менторство та підтримка	Надання працівникам наставництва або підтримки більш досвідченими колегами для особистісного розвитку і кращої адаптації на робочому місці.	Призначення досвідчених працівників менторством для нових співробітників, щоб допомогти їм адаптуватися та покращити кваліфікацію.

Джерело: складено автором

Отже, нематеріальна мотивація на підприємстві є важливим інструментом для підвищення ефективності праці, розвитку корпоративної культури та підтримки високого морального клімату серед працівників. Визнання заслуг, кар'єрний розвиток, гнучкість робочого часу, покращення внутрішньокорпоративної атмосфери та залучення до прийняття рішень сприяють підвищенню лояльності та зацікавленості персоналу. Ці методи допомагають формувати мотиваційну систему, яка орієнтована не лише на матеріальні винагороди, але й на розвиток особистих та професійних якостей працівників. Впровадження таких підходів забезпечує позитивні результати в управлінні персоналом і сприяє досягненню цілей підприємства.

З метою визначення існуючого стану управління системою мотивації персоналу у січні 2025 року було проведене опитування працівників підприємства ТОВ «Профільтех». Загальна кількість респондентів склала 30 осіб, що охоплює як виробничий, так і управлінський персонал, що дозволило

отримати репрезентативні результати щодо різних категорій працівників. Опитування проводилось у формі анонімної анкети, що забезпечило відкритість і чесність відповідей.

Анкета містила як закриті, так і відкриті питання, спрямовані на виявлення рівня задоволеності працівників матеріальною та нематеріальною мотивацією, ефективності існуючих стимулів, а також їхніх очікувань і пропозицій щодо покращення системи мотивації. Процедура збору даних відбувалася протягом тижня в зручний для працівників час, із дотриманням конфіденційності результатів. Отримані відповіді стали основою для подальшого аналізу ефективності мотиваційної політики та розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Результати опитування працівників щодо ефективності мотиваційної політики на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати опитування працівників щодо ефективності мотиваційної
політики на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Питання анкети	Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?	Так – 14 осіб Ні – 16 осіб	46,7 / 53,3
Що для Вас є найбільш дієвим стимулом до праці?	Підвищення зарплати – 18 Премії – 7 Кар'єрне зростання – 5	60 / 23,3 / 16,7
Як Ви оцінюєте ефективність нематеріальних стимулів на підприємстві?	Висока – 4 Середня – 17 Низька – 9	13,3 / 56,7 / 30
Чи маєте Ви можливість кар'єрного зростання в компанії?	Так – 11 Ні – 19	36,7 / 63,3
Чи берете Ви участь у прийнятті управлінських рішень, що стосуються Вашої роботи?	Так – 9 Іноді – 12 Ні – 9	30 / 40 / 30
Які форми мотивації Ви вважаєте необхідними для впровадження у майбутньому?	Медичне страхування – 10 Гнучкий графік – 8 Проф. навчання – 12	33,3 / 26,7 / 40

Джерело: складено автором за результатами опитування

Основні аспекти розвитку мотиваційної політики за результатами опитування на підприємстві ТОВ «Профільтех» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.2. Основні аспекти розвитку мотиваційної політики за результатами опитування на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Джерело: складено автором

Представлені дані можуть бути використані для подальшого аналізу сильних і слабких сторін мотиваційної політики, а також для підготовки розділу з рекомендаціями щодо її вдосконалення на підприємстві ТОВ «Профільтех».

Динаміка показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» розраховано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, тис.грн.	4689	5463	9779	5090	108,55
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	3019,59	3529,00	3989,41	969,82	32,12

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	3291,35	3952,48	4516,01	1224,66	37,21
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	36,06	39,40	27,74	-8,32	-23,07
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	1,13	1,34	1,15	0,02	1,77
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,03	0,03	0,04	0,01	33,33
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	0,88	0,74	0,87	-0,01	-1,14
Трудомісткість операційної діяльності, тис.грн.	0,05	0,04	0,05	0	0,00
Трудомісткість виготовлення товарної продукції, тис.грн.	0,03	0,02	0,03	0	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Упродовж 2022–2024 років на підприємстві ТОВ «Профільтех» спостерігалось зростання витрат на оплату праці на 5090 тис. грн, що становить приріст у 108,55%. Продуктивність праці за чистим доходом зросла на 32,12%, а за обсягом виготовленої продукції – на 37,21%, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів. Незначне зростання показника продуктивності праці за прибутком на 1,77% свідчить про слабкий вплив витрат на оплату праці на фінансовий результат. Загалом динаміка показників демонструє потребу в підвищенні ефективності управління витратами на оплату праці та збалансуванні системи мотивації.

Таким чином, стан управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» загалом можна оцінити як такий, що має позитивні тенденції розвитку. Зростання фонду оплати праці та покращення продуктивності праці свідчать про ефективність використання матеріальних стимулів. Водночас існує потреба в оптимізації співвідношення витрат на оплату праці та отриманих результатів діяльності підприємства. Для досягнення більшої ефективності доцільно посилити роль нематеріальної мотивації та забезпечити системний підхід до покращення ефективності мотиваційних заходів.

2.4. Напрями удосконалення управління системою мотивації працівників підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного ринку праці ефективне управління системою мотивації персоналу набуває стратегічного значення для підприємств, зокрема для ТОВ «Профільтех». Саме мотивовані працівники здатні забезпечити стабільне зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та реалізацію інноваційних рішень. Однак результати дослідження свідчать про наявність проблем у сфері мотиваційної політики підприємства, зокрема недостатню задоволеність працівників рівнем заробітної плати та обмеженість кар'єрних можливостей. Частка респондентів, які не задоволені оплатою праці та нематеріальними стимулами, залишається досить високою. Це створює ризики для збереження кваліфікованого персоналу та знижує загальну ефективність виробничого процесу [76].

Крім того, недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень та відсутність належного професійного розвитку знижують рівень їхньої залученості та лояльності до підприємства. У зв'язку з цим актуальним постає завдання перегляду та вдосконалення діючої системи мотивації персоналу. Необхідно розробити комплексну стратегію стимулювання, яка поєднуватиме ефективні інструменти матеріального та нематеріального впливу. Удосконалення системи мотивації дозволить підвищити трудову активність, зменшити плинність кадрів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства [63]. Саме тому оптимізація управління мотиваційними процесами на ТОВ «Профільтех» є пріоритетним напрямом у підвищенні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Недоліки існуючої системи управління мотивацією працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.14.

На підприємстві ТОВ «Профільтех» існують кілька значних недоліків у системі мотивації працівників, які впливають на ефективність роботи та моральний клімат у колективі.

Недоліки існуючої системи управління мотивацією працівників
на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Недолік	Характеристика	Вплив на підприємство
Низька задоволеність рівнем заробітної плати	Більшість працівників не задоволені поточним рівнем заробітної плати, що вказує на необхідність її підвищення для збереження мотивації та задоволення працівників.	Може призвести до зниження продуктивності праці та підвищення плинності кадрів.
Обмежені можливості для кар'єрного зростання	Лише 36,7% респондентів бачать можливість кар'єрного зростання на підприємстві, що свідчить про відсутність чіткої політики професійного розвитку.	Може призвести до зниження лояльності співробітників та стимулювати їх до пошуку можливостей для зростання за межами підприємства.
Недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень	Більшість працівників не бере участі у прийнятті рішень, що стосуються їх роботи, що може призвести до відчуження від процесу управління.	Знижує рівень залученості персоналу та може впливати на ефективність виконання завдань.
Низька ефективність нематеріальних стимулів	Низька оцінка ефективності нематеріальних стимулів (56,7% оцінюють їх як середні) вказує на потребу в удосконаленні мотиваційних програм, які не пов'язані з матеріальною винагородою.	Може спричинити втрату мотивації та низьку мораль на роботі, що в свою чергу впливає на загальну атмосферу в колективі.
Обмежені можливості для професійного навчання	Працівники висловлюють потребу в професійному навчанні, що підтверджується результатами опитування, де 40% респондентів вказали на необхідність цього виду мотивації.	Може призвести до відставання в кваліфікації та зниження ефективності праці, а також до втрати конкурентоспроможності.

Джерело: розроблено автором

Більшість працівників незадоволені рівнем заробітної плати, що свідчить про необхідність її підвищення для покращення мотивації та утримання кадрів. Також працівники висловлюють незадоволення обмеженими можливостями для кар'єрного зростання, що знижує їхню лояльність та бажання розвиватися всередині компанії. Недостатня участь персоналу у прийнятті управлінських рішень також призводить до відчуженості та зниження ефективності роботи. Низька оцінка ефективності нематеріальних стимулів вказує на потребу в удосконаленні програм мотивації, які не пов'язані з матеріальною винагородою.

Крім того, працівники відзначають потребу в професійному навчанні, що є важливим аспектом для розвитку їхніх навичок і покращення результатів роботи.

За результатами проведеного дослідження можна надати комплекс підходів щодо ліквідації виявлених недоліків існуючої системи управління мотивацією працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Комплекс підходів щодо ліквідації виявлених недоліків існуючої системи управління мотивацією працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Підхід	Опис
Підвищення рівня заробітної плати	Проведення перегляду заробітної плати з метою її підвищення для покращення мотивації працівників та утримання ключових спеціалістів.
Розширення можливостей для кар'єрного зростання	Створення чітких перспектив для кар'єрного зростання, розробка планів розвитку для співробітників різних рівнів.
Залучення працівників до прийняття управлінських рішень	Залучення працівників до прийняття рішень через створення комітетів та регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення важливих питань.
Удосконалення нематеріальних стимулів	Розробка додаткових нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, нагороди за ефективність, створення сприятливого робочого середовища.
Розробка програми професійного навчання	Впровадження системи професійного навчання та тренінгів для розвитку компетенцій працівників, що сприятиме покращенню якості роботи.

Джерело: розроблено автором

Отже, для покращення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» необхідно зосередити увагу на кількох ключових аспектах. По-перше, підвищення рівня заробітної плати стане важливим кроком для покращення матеріального стимулювання працівників. По-друге, створення чітких можливостей для кар'єрного зростання і залучення працівників до прийняття управлінських рішень підвищить рівень їхньої залученості та мотивації. Також варто вдосконалити нематеріальні стимули, зокрема через визнання досягнень та створення сприятливого робочого середовища. Зрештою, важливо розробити програму професійного навчання, яка сприятиме розвитку навичок працівників і підвищенню їхнього професіоналізму.

Вважаємо, що впровадження системи мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» сприятиме покращенню якості роботи.

Впровадження системи мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» є важливим кроком до покращення якості роботи підприємства. Така система дозволить не лише підвищити професійний рівень працівників, але й посилити їхню мотивацію до досягнення високих результатів. Тренінги сприятимуть розвитку нових навичок, що дозволить ефективніше виконувати поставлені завдання та підвищить рівень задоволення працівників від роботи. Крім того, така ініціатива може стати важливим чинником для залучення та утримання кваліфікованих кадрів на підприємстві. В результаті, компанія зможе досягти кращих фінансових та операційних результатів, а також підвищити рівень внутрішнього корпоративного клімату.

Пропонуємо Проект впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех».

Основною метою цього проекту є впровадження системи мотиваційних тренінгів для розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників ТОВ «Профільтех». Це дозволить підвищити ефективність роботи, мотивацію працівників, а також загальний рівень задоволеності працівників від своєї роботи.

Завдання проекту полягають в наступному:

- підвищити професіоналізм та компетентність працівників через цілеспрямовані тренінги;
- забезпечити розширення знань і навичок працівників щодо специфіки їхньої роботи;
- покращити мотивацію працівників через розвиток кар'єрних перспектив;
- підвищити рівень командної взаємодії та корпоративної культури;
- зміцнити відданість працівників компанії, знижуючи плинність кадрів.

Загальний опис проекту впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» розроблено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Загальний опис проєкту впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку
компетенцій працівників ТОВ «Профільтех»

Назва проєкту	Впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех»
Мета проєкту	Підвищення професійного рівня, мотивації та ефективності працівників шляхом організації системи мотиваційних тренінгів
Цільова аудиторія	Виробничий та управлінський персонал підприємства
Основні завдання	- розвиток ключових компетенцій працівників - формування лідерських та комунікаційних навичок - підвищення командної ефективності - стимулювання внутрішньої мотивації та ініціативності
Форми проведення	Семінари, тренінги, практичні заняття, рольові ігри, кейс-стаді, консультації
Теми тренінгів	Лідерство, ефективна комунікація, тайм-менеджмент, стресостійкість, самореалізація, командна робота
Термін реалізації	6–9 місяців
Очікувані результати	- підвищення якості виконання завдань - зменшення плинності кадрів - покращення внутрішнього клімату - зростання задоволеності працівників - підвищення ефективності підприємства в цілому
Ресурси проєкту	Кваліфіковані тренери, навчальні матеріали, фінансування, приміщення для проведення заходів
Оцінка ефективності	Опитування, аналіз результативності роботи, зворотний зв'язок від учасників і керівництва

Джерело: розроблено автором

Отже, проєкт впровадження мотиваційних тренінгів на ТОВ «Профільтех» спрямований на розвиток професійних і особистісних компетенцій працівників. Основна мета – підвищення мотивації, продуктивності та якості виконання трудових обов'язків. Тренінги охоплюватимуть теми лідерства, комунікацій, тайм-менеджменту та роботи в команді. Реалізація проєкту триватиме до 9 місяців і передбачає використання сучасних форм навчання та залучення професійних тренерів. Очікується зростання задоволеності працівників, покращення внутрішнього мікроклімату та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мотиваційні тренінги будуть спрямовані на:

1. Виробничий персонал (оператори, технологи, майстри, інженери).

2. Управлінський персонал (керівники, менеджери, спеціалісти).

Усі працівники підприємства зможуть пройти тренінги в залежності від потреб та рівня професіоналізму.

Загальна спрямованість тематики мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» визначена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Загальна спрямованість тематики мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех»

Назва тренінгу	Спрямованість	Очікуваний результат
Лідерство та управління командами	Розвиток навичок ефективного керівництва, делегування та прийняття рішень	Підвищення якості управлінських процесів і згуртованості колективу
Ефективна комунікація	Покращення внутрішніх комунікацій, розвиток активного слухання та зворотного зв'язку	Зменшення конфліктів, покращення взаєморозуміння між працівниками
Тайм-менеджмент	Формування навичок ефективного планування робочого часу та визначення пріоритетів	Підвищення особистої продуктивності працівників
Мотивація і саморозвиток	Стимулювання внутрішньої мотивації, розвиток ініціативності та цілеспрямованості	Зростання особистої відповідальності й залученості до роботи
Робота в команді	Формування навичок командної співпраці, вирішення завдань у групі	Покращення командної роботи та ефективності взаємодії
Управління стресом на робочому місці	Подолання професійного вигорання, розвиток психологічної стійкості	Зменшення рівня стресу, стабілізація емоційного стану працівників

Джерело: розроблено автором

Представлені тренінги спрямовані на всебічний розвиток персоналу, підвищення мотивації та формування корпоративної культури.

Пропонуються наступні методи проведення тренінгів:

1. Семінари та лекції - надання теоретичних знань щодо мотивації та розвитку особистих компетенцій.

2. Інтерактивні сесії - рольові ігри, групові обговорення, мозкові штурми для вирішення конкретних проблем.

3. Кейс-стаді - аналіз реальних ситуацій з практики підприємства для вироблення рішень.

4. Практичні вправи та тренінгові завдання - застосування здобутих знань на практиці.

5. Індивідуальні консультації - для керівників, менеджерів та ключових працівників з метою створення персональних планів розвитку.

Ресурси та інструменти, необхідні для реалізації проєкту впровадження мотиваційних тренінгів на ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Ресурси та інструменти, необхідні для реалізації проєкту впровадження мотиваційних тренінгів на ТОВ «Профільтех»

Вид ресурсу	Опис ресурсу	Призначення
Фінансові ресурси	Кошторис проєкту (оренда приміщень, оплата тренерів, друк матеріалів, кава-брейки)	Забезпечення організації та проведення тренінгів
Матеріальні ресурси	Конференц-зала, мультимедійне обладнання (проектор, ноутбук), меблі, канцтовари	Проведення презентацій, групових вправ, забезпечення комфорту учасників
Інформаційні ресурси	Навчальні програми, методичні посібники, презентації, відеоматеріали	Змістовне наповнення тренінгів, доступ до актуальних знань і практик
Людські ресурси	Залучені бізнес-тренери, HR-фахівці, внутрішні наставники, організатори	Проведення навчання, координація проєкту, підтримка учасників
Часові ресурси	Графік тренінгів, погоджений з виробничими підрозділами, тривалість одного тренінгу – 2–3 год	Рациональне використання часу працівників без перешкод для основного процесу
Технологічні інструменти	Платформи для зворотного зв'язку (Google Forms, внутрішній портал), електронна розсилка	Оцінка ефективності тренінгів, збирання відгуків, інформування працівників

Джерело: розроблено автором

Представлені ресурси є базою для успішного впровадження проєкту, забезпечують його якісну реалізацію та сталий ефект у майбутньому.

Оцінка ефективності від реалізації проєкту буде проводитись наступним чином:

1. Опитування учасників тренінгів для визначення рівня задоволення від навчання та змін в їхній роботі.

2. Аналіз продуктивності працівників до і після тренінгів - зміни в якості виконання завдань, час на виконання робіт, підвищення мотивації.

3. Аналіз плинності кадрів - за даними після проведення тренінгів порівняти рівень утримання працівників.

4. Зворотний зв'язок від керівництва - оцінка того, як підвищення кваліфікації відобразилося на загальних результатах підприємства.

Результати прогностного розрахунку очікуваних ефектів від реалізації проєкту впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Результати прогностного розрахунку очікуваних ефектів від реалізації проєкту впровадження мотиваційних тренінгів для розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників ТОВ «Профільтех»

Показник	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту (прогноз)	Зміна (ефект)
Рівень задоволеності працівників мотивацією (%)	58	80	+22 п.п.
Середньомісячна продуктивність працівника (од.)	110	135	+25 од. (+22,7%)
Плинність кадрів (% на рік)	18	10	-8 п.п.
Участь у внутрішніх ініціативах (%)	30	55	+25 п.п.
Рівень участі у прийнятті рішень (%)	40	65	+25 п.п.
Кількість внутрішніх конфліктів (випадків/рік)	15	8	-7 випадків (-46,7%)

Джерело: розраховано автором

Таким чином, узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження системи мотиваційних тренінгів на ТОВ «Профільтех» позитивно вплине на ключові показники діяльності персоналу. Зокрема, очікується підвищення рівня задоволеності працівників мотивацією та продуктивності праці. Водночас прогнозується зниження плинності кадрів і кількості внутрішніх конфліктів, що свідчить про покращення психологічного клімату в колективі. У цілому, реалізація проєкту забезпечить як економічну ефективність, так і розвиток мотиваційного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління системою мотивації працівників підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Профільтех» було засновано 26 серпня 2010 року в місті Житомир із метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. Виробнича компанія ТОВ «Профільтех» займається виготовленням високоякісних продуктів із тонколистового прокату: металочерепиці, профнастилу, профілів для гіпсокартону, і є одним із найбільших виробників в Україні. Сьогодні компанія активно співпрацює з українськими та європейськими партнерами, нарощує експорт і інвестує в розвиток персоналу.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 102183 тис. грн, або на 60,43%, що вказує на значне зростання обсягів реалізації продукції. Попри незначне зниження валового прибутку на 2,96%, чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі (+111,98%), що свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

3. Обґрунтовано, що управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої трудової активності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця система охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема - заробітну плату, преміювання, доплати за досягнення, а також можливості професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату в колективі, визнання результатів праці.

4. Узагальнено, що на підприємстві ТОВ «Профільтех» використовуються різні види матеріальної мотивації для стимулювання працівників. Система включає основну заробітну плату, бонуси, премії, надбавки, оплату відпусток і

лікарняних, а також мотивацію через акції чи цінні папери. Кожен з цих видів має на меті забезпечення фінансової стабільності працівників, покращення результатів їхньої роботи та підвищення лояльності до компанії. Однак кожен з них також має певні недоліки, зокрема можливість несправедливості або зловживань, що вимагає ретельного контролю та вдосконалення мотиваційної системи.

5. Визначено, що система нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників за допомогою не фінансових інструментів. Такі інструменти допомагають підвищити задоволеність працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність діяльності підприємства.

6. Обґрунтовано, що стан управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» загалом можна оцінити як такий, що має позитивні тенденції розвитку. Зростання фонду оплати праці та покращення продуктивності праці свідчать про ефективність використання матеріальних стимулів. Водночас існує потреба в оптимізації співвідношення витрат на оплату праці та отриманих результатів діяльності підприємства. Для досягнення більшої ефективності доцільно посилити роль нематеріальної мотивації та забезпечити системний підхід до покращення ефективності мотиваційних заходів.

7. Доведено, що впровадження системи мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» є важливим кроком до покращення якості роботи підприємства. Зокрема, очікується підвищення рівня задоволеності працівників мотивацією та продуктивності праці. Водночас прогнозується зниження плинності кадрів і кількості внутрішніх конфліктів, що свідчить про покращення психологічного клімату в колективі. У цілому, реалізація проєкту забезпечить як економічну ефективність, так і розвиток мотиваційного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління системою мотивації працівників на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотивація працівників підприємства є важливою складовою управлінського процесу, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що стимулюють працівника до певних дій і сприяють досягненню високих результатів у роботі. Ефективна мотивація допомагає максимізувати використання потенціалу персоналу, підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів.

2. Обґрунтовано, що механізм управління системою мотивації працівників на підприємстві - це сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів, принципів, методів та процедур, спрямованих на формування, реалізацію та вдосконалення мотиваційної політики підприємства з метою підвищення ефективності праці, задоволення потреб персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Елементи механізму управління системою мотивації працівників на підприємстві формують цілісну структуру, яка забезпечує ефективне стимулювання персоналу.

3. Узагальнено, що управління системою мотивації працівників є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Від правильно обраної мотиваційної стратегії залежить рівень залученості персоналу, його продуктивність та готовність до інновацій. Система мотивації має бути гнучкою, комплексною та орієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби працівників. Важливо також постійно оцінювати її ефективність та адаптувати до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

4. Визначено, що оцінка ефективності управління системою мотивації працівників на підприємстві являє собою процес вимірювання та аналізу результатів впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці,

задоволеність працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це комплексна процедура, яка включає визначення ключових показників, таких як рівень мотивації, плинність кадрів, продуктивність, якість виконання завдань і загальний морально-психологічний клімат у колективі.

5. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, зменшення плинності кадрів та формування сприятливого психологічного клімату. Важливо використовувати комплекс соціально-економічних показників, які відображають як фінансові результати, так і соціальні аспекти функціонування підприємства. Оцінювання має бути регулярним, об'єктивним і базуватись на достовірних даних. Лише системний підхід до моніторингу мотивації персоналу дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

6. Визначено, що ТОВ «Профільтех» було засновано 26 серпня 2010 року в місті Житомир із метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. Виробнича компанія ТОВ «Профільтех» займається виготовленням високоякісних продуктів із тонколистового прокату: металочерепиці, профнастилу, профілів для гіпсокартону, і є одним із найбільших виробників в Україні. Сьогодні компанія активно співпрацює з українськими та європейськими партнерами, нарощує експорт і інвестує в розвиток персоналу.

7. Обґрунтовано, що управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої трудової активності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця система охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема - заробітну плату, преміювання, доплати за досягнення, а також можливості професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату в колективі, визнання результатів праці.

8. Узагальнено, що на підприємстві ТОВ «Профільтех» використовуються різні види матеріальної мотивації для стимулювання працівників. Система

включає основну заробітну плату, бонуси, премії, надбавки, оплату відпусток і лікарняних, а також мотивацію через акції чи цінні папери. Кожен з цих видів має на меті забезпечення фінансової стабільності працівників, покращення результатів їхньої роботи та підвищення лояльності до компанії. Однак кожен з них також має певні недоліки, зокрема можливість несправедливості або зловживань, що вимагає ретельного контролю та вдосконалення мотиваційної системи.

9. Визначено, що система нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників за допомогою не фінансових інструментів. Такі інструменти допомагають підвищити задоволеність працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність діяльності підприємства.

10. Обґрунтовано, що стан управління системою мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Профільтех» загалом можна оцінити як такий, що має позитивні тенденції розвитку. Зростання фонду оплати праці та покращення продуктивності праці свідчать про ефективність використання матеріальних стимулів. Водночас існує потреба в оптимізації співвідношення витрат на оплату праці та отриманих результатів діяльності підприємства. Для досягнення більшої ефективності доцільно посилити роль нематеріальної мотивації та забезпечити системний підхід до покращення ефективності мотиваційних заходів.

11. Доведено, що впровадження системи мотиваційних тренінгів для розвитку компетенцій працівників ТОВ «Профільтех» є важливим кроком до покращення якості роботи підприємства. Зокрема, очікується підвищення рівня задоволеності працівників мотивацією та продуктивності праці. Водночас прогнозується зниження плинності кадрів і кількості внутрішніх конфліктів, що свідчить про покращення психологічного клімату в колективі. У цілому, реалізація проєкту забезпечить як економічну ефективність, так і розвиток мотиваційного потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.html](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.html)
2. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. Регіональні перспективи. 2016. № 3–4. С. 12–15.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6. Т. 3. С. 194–197.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр. 2018. 16 с.
6. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. Агросвіт. 2015. № 22. С. 50-53.
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2008. С. 10-27.
8. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 1. С. 177–187.
9. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2021. 384 с.
10. Генкін Б. М. Економіка та соціологія праці : підручник. К. : МАУП, 2017. 448 с.
11. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць [Наук. Ред. І. К. Бондар]. Вип. 2 (33). К., 2018. С. 94-97.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової

політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

13. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.

14. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. 2021. Вип. 20.14. С. 188–193.

15. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)». Випуск №2 (57) . Ірпінь, 2012. 275 с.

16. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

17. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2020. (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

18. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. Науковий вісник Харківської національної сільськогосподарської академії. 2014. № 3 (67). С. 200–206.

19. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 34–38.

20. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2021. № 5. С. 81–85.

21. 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.

22. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному

управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 29–33.

23. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

24. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2021. № 1 (7). С. 69–74.

25. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

26. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

27. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудова відносини: теорія і практика. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

28. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.

29. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

30. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

31. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>

32. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 118–124.

33. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 24(3). С. 109–115.

34. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Причорноморські економічні студії : Науковий журнал. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 77-81.

35. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

36. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2017. Випуск №3 (08). С. 172-178.

37. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.

38. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. Результати дослідження work.ua. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>

39. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

40. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 1. С. 149–155.

41. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21 (6). С. 361-367.

42. Офіційний сайт компанії ТОВ «Профільтех». URL: <https://profilteh.com/about-us/>

43. Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-п>.

44. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.

45. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

46. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://ktrp-confhr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

47. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

48. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України 2017. Вип. 21. С. 209.

49. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком. 2014. № 9. С. 150-151.

50. Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.

51. Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

52. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.

53. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

54. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

55. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

56. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її

зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.

57. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

58. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 99.

59. Самоукіна Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах : монографія. К. : Знання, 2019. 224 с.

60. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

61. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці : автореф...докт. екон. наук: спец. 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2014. 30 с.

62. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підруч. Харків : Консум, 2018. 656 с.

63. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». Економічні науки. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. С. 498-502.

64. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID19. Економічний простір. 2021. №169. С. 84-91.

65. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип.2. С. 512-518.

66. Травін В.В., Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту : підручник. К.: МАУП, 2017. 332 с.

67. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9. С. 37-41.

68. Управління персоналом / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка.. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

69. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. Вісник ЖДТУ. 2017. №4(82). С. 98-102.

70. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018 № 4(15). С. 225-228.

71. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Суми : Сумський національний аграрний університет, 2020. 20 с.

72. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

73. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

74. Чкан А.С. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 360 с.

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

76. Юрчук Н.П. Мотивація персоналу в системі управління банку. «Агросвіт». № 9. 2018. С. 64-70.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Профільтех» за 2022-2024 роки

Дата звіту 22.01.2024
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 56

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	100.00	100.00
накопичена амортизація	1002	100.00	100.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 267.00	6 412.00
Основні засоби	1010	63 167.00	66 390.00
первісна вартість	1011	85 119.00	95 903.00
знос	1012	21 952.00	29 513.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	62 890.00	63 952.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 553.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	63.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	135 877.00	136 817.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	96 657.00	82 464.00
Виробничі запаси	1101	57 759.00	55 786.00
Незавершене виробництво	1102	4.00	34.00
Готова продукція	1103	1.00	1.00
Товари	1104	38 893.00	26 643.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	21 588.00	19 380.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 689.00	6 837.00
з бюджетом	1135	0.00	1 687.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 122.00	22 902.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 477.00	2 309.00
Готівка	1166	31.00	16.00
Рахунки в банках	1167	1 444.00	2 293.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	820.00	637.00
Усього за розділом II	1195	149 353.00	136 216.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	285 230.00	273 033.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	73 615.00	78 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	74 215.00	79 579.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	17 866.00	25 566.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 635.00	12 175.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	23 501.00	37 741.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	53 300.00	57 152.00
товари, роботи, послуги	1615	75 918.00	63 486.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 636.00	459.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 370.00	435.00
розрахунками зі страхування	1625	36.00	27.00
розрахунками з оплати праці	1630	135.00	98.00
за одержаними авансами	1635	3 177.00	3 522.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	315.00	645.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	52 997.00	30 324.00
Усього за розділом III	1695	187 514.00	155 713.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	285 230.00	273 033.00

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

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	169 097.00	485 205.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	147 608.00	435 621.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	21 489.00	49 584.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 406.00	5 724.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	5 326.00	6 497.00
Витрати на збут	2150	3 668.00	5 157.00
Інші операційні витрати	2180	7 749.00	4 089.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 152.00	39 565.00
Дохід від участі в капіталі	2200	510.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	5 247.00	75.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	10 483.00	7 323.00
Втрати від участі в капіталі	2255	699.00	1 664.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 730.00	30 653.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 429.00	-6 015.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 301.00	24 638.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-63.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	63.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 364.00	24 638.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	73 387.00	130 706.00
Витрати на оплату праці	2505	3 918.00	4 923.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	771.00	997.00
Амортизація	2515	8 525.00	9 613.00
Інші операційні витрати	2520	14 070.00	13 450.00
Разом	2550	100 671.00	159 689.00

Дата звіту 22.08.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 61

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	192.00
первісна вартість	1001	100.00	292.00
накопичена амортизація	1002	100.00	100.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 412.00	22 187.00
Основні засоби	1010	66 390.00	64 147.00
первісна вартість	1011	95 903.00	105 157.00
знос	1012	29 513.00	41 010.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63 952.00	64 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	63.00	68.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	136 817.00	150 594.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	82 464.00	82 373.00
Виробничі запаси	1101	55 786.00	56 534.00
Незавершене виробництво	1102	34.00	54.00
Готова продукція	1103	1.00	
Товари	1104	26 643.00	25 785.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 380.00	22 335.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	6 837.00	846.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	1 687.00	50.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 902.00	21 494.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 309.00	107.00
Готівка	1166	16.00	22.00
Рахунки в банках	1167	2 293.00	85.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	61.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	637.00	1 475.00
Усього за розділом II	1195	136 216.00	128 741.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	273 033.00	279 335.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 979.00	86 330.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	79 579.00	86 930.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	25 566.00	31 457.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 175.00	15 669.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	37 741.00	47 126.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	3 722.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 152.00	52 845.00
товари, роботи, послуги	1615	63 486.00	46 090.00
розрахунками з бюджетом	1620	459.00	764.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	435.00	403.00
розрахунками зі страхування	1625	27.00	31.00
розрахунками з оплати праці	1630	98.00	128.00
за одержаними авансами	1635	3 522.00	6 553.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	645.00	752.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	8 000.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 324.00	26 394.00
Усього за розділом III	1695	155 713.00	145 279.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	273 033.00	279 335.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	215 269.00	169 097.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	195 987.00	147 608.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 282.00	21 489.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	10 438.00	7 406.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 401.00	5 326.00
Витрати на збут	2150	4 016.00	3 668.00
Інші операційні витрати	2180	1 122.00	7 749.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 181.00	12 152.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 452.00	510.00
Інші фінансові доходи	2220	8 736.00	5 247.00
Інші доходи	2240	493.00	3.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	19 957.00	10 483.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 153.00	699.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 752.00	6 730.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 405.00	-1 429.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 347.00	5 301.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-4.00	-63.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4.00	63.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 351.00	5 364.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	120 191.00	73 387.00
Витрати на оплату праці	2505	4 591.00	3 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	872.00	771.00
Амортизація	2515	11 735.00	8 525.00
Інші операційні витрати	2520	12 352.00	14 070.00
Разом	2550	149 741.00	100 671.00

Дата звіту 01.04.2025
Період 2024 рік, 12 міс
Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
КАТОТТГ UA18040190010281147
Кількість працівників 68

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	191.00	367.00
первісна вартість	1001	292.00	550.00
накопичена амортизація	1002	101.00	183.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 187.00	1 394.00
Основні засоби	1010	64 147.00	96 702.00
первісна вартість	1011	105 157.00	150 769.00
знос	1012	41 010.00	54 067.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	64 000.00	71 039.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	68.00	139.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	150 593.00	169 641.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	82 373.00	77 578.00
Виробничі запаси	1101	56 534.00	56 705.00
Незавершене виробництво	1102	54.00	14 069.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	25 785.00	6 804.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 335.00	32 134.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	846.00	14 792.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	50.00	91.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 494.00	16 712.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	107.00	1 232.00
Готівка	1166	22.00	7.00
Рахунки в банках	1167	85.00	1 225.00
Витрати майбутніх періодів	1170	61.00	792.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 476.00	1 432.00
Усього за розділом II	1195	128 742.00	144 763.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	35.00
Баланс	1300	279 335.00	314 439.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	3 177.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	86 330.00	97 638.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	86 930.00	101 415.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	31 457.00	16 800.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 669.00	656.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	47 126.00	17 456.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 722.00	10 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	52 845.00	88 187.00
товари, роботи, послуги	1615	46 090.00	46 718.00
розрахунками з бюджетом	1620	764.00	452.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	403.00	381.00
розрахунками зі страхування	1625	31.00	54.00
розрахунками з оплати праці	1630	128.00	198.00
за одержаними авансами	1635	6 553.00	6 106.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	752.00	1 311.00
Доходи майбутніх періодів	1665	8 000.00	7 973.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	26 394.00	34 569.00
Усього за розділом III	1695	145 279.00	195 568.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	279 335.00	314 439.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	271 280.00	215 269.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	250 426.00	195 987.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 854.00	19 282.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	28 828.00	10 438.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 319.00	6 401.00
Витрати на збут	2150	5 664.00	4 016.00
Інші операційні витрати	2180	4 123.00	1 122.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 576.00	18 181.00
Дохід від участі в капіталі	2200	4 729.00	2 452.00
Інші фінансові доходи	2220		8 736.00
Інші доходи	2240	668.00	493.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	23 141.00	19 957.00
Втрати від участі в капіталі	2255	867.00	1 153.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 965.00	8 752.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 728.00	-1 405.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 237.00	7 347.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-71.00	-4.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	71.00	4.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 308.00	7 351.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	175 780.00	120 191.00
Витрати на оплату праці	2505	8 054.00	4 591.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 725.00	872.00
Амортизація	2515	14 123.00	11 735.00
Інші операційні витрати	2520	4 127.00	12 352.00
Разом	2550	203 809.00	149 741.00