

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економіки та підприємництва
ім. проф. І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ
МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ»

Виконав: **Неледва Андрій Олександрович**
студент спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Керівник: **Дегтярь Наталія Вікторівна**
старший викладач кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент: д.е.н., с.н.с. с відділу публічних фінансів ДУ
«Інститут економіка та прогнозування НААН
України»
Олена СТЕПАНОВА

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Економіки та підприємництва ім.

проф. І.М. Брюховецького

Магістр

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри

«__» _____

Затверджую:

С. Терещенко

2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Неледві Андрія Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сучасних механізмів мотивації

2. База практичного дослідження: ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» м. Конотоп Сумської області

керівник роботи **Дегтярь Наталія Вікторівна к.е.н., старший викладач**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

2023 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

1 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до проекту(роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

досліджено та обґрунтовано теоретичні аспекти мотиваційної стратегії розвитку на промислових підприємствах;

дано оцінку діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за останні три роки його господарювання;

здійснено аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві, що є базою підґрунтя;

запропоновано перспективні напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

6. Дата видачі завдання

22 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	Виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	Виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	Виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	Виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	Виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	23 листопада 2023 р.	Виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 грудня 2023 р.	Виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	12 – 14 грудня 2023 р.	Виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	13 грудня 2023 р.	Виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	18-20 грудня 2023 р.	Виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23 грудня 2023 р.	Виконано

Студент	_____	Неледва А.О.
Керівник роботи	_____	Дегтярь Н.В
Перевірку на автентичність проведено.	_____	Баранік Н.М.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту	_____	Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Неледва А.О Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сучасних механізмів мотивації – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023

Мета магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка мотиваційної стратегії розвитку промислових підприємств з урахуванням специфіки діяльності.

В роботі досліджено та обґрунтовано теоретичні аспекти мотиваційної стратегії розвитку на промислових підприємствах. На основі даних звітності підприємства та результатів проведеного анкетування здійснено аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві. Розглянуто можливі альтернативні механізми мотивації, такі як програми розвитку співробітників та системи оцінки роботи. Розглянуто актуальні теорії мотивації.

Запропоновано перспективні напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Шляхом аналізу економічного стану підприємства, структури та системи стимулювання досліджено поточний стан діяльності підприємства. Виявлено недоліки в існуючій на підприємстві системі мотивації та визначено причини звільнення працівників. За допомогою використання тесту Герчикова розкриваються найбільш і найменш ефективні методи стимулювання кожного працівника. Були показані шляхи вдосконалення існуючого механізму мотивації персоналу на підприємстві.

Особлива увага приділяється мотивації працівників на підприємстві, включаючи методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Окрім того, запропоновано розглянути позитивний вплив мотиваційних стратегій на підвищення продуктивності праці та покращення взаємовідносин в колективі. Особлива увага на розробці практичних рекомендацій для ефективної реалізації запропонованих стратегій у реальному виробничому середовищі.

Результати, одержані в роботі, вказують на те, що на підприємстві є всі наявні матеріальні та людські резерви для покращення рівня функціонування організації за рахунок використання запропонованих методів та стратегій мотивації.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація праці, стимулювання, методи мотивації, підприємство.

SUMMARY

Neledva A.O. Development strategy of an industrial enterprise based on modern motivation mechanisms. Qualifying work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.

Qualifying work for obtaining the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023

The purpose of the master's qualification work is to develop a motivational strategy for the development of industrial enterprises and form practical recommendations for the application of motivational mechanisms in modern business conditions.

The paper examines ways to improve the company's personnel management by improving the latest systems for stimulating the company's activity. Based on the identification of economic problems and the organization of personnel management of the enterprise, the essence and characteristics of personnel stimulation are determined.

The motivation of employees at the enterprise, as well as methods of material and non-material motivation, are considered. By analyzing the economic state of the enterprise, the structure and incentive system, the current state of the enterprise's activity was investigated. Deficiencies in the company's existing motivation system were identified and the reasons for the dismissal of employees were determined. Using the test, Herchikova reveals the most and least effective methods of motivating each employee. Ways to improve the existing mechanism of motivating personnel at the enterprise were shown.

Special attention is paid to the motivation of employees at the enterprise, including methods of material and non-material motivation.

The results obtained in the work indicate that the enterprise has all the available material and human reserves to improve the level of the organization's functioning through the use of the proposed motivation methods and strategies.

Keywords: personnel management, work motivation, stimulation, motivation methods, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ...	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП.....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства.....	25
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу підприємства з урахуванням основних показників діяльності.....	32
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ.....	44
3.1 Напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку	44
3.2 Стратегія щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві – економічний ефект.....	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Зміна управлінської парадигми вимагає створення нових форм і способів поєднання детермінант ефективного управління підприємством. Стратегічна активність стає умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення цільової результативності підприємств. Задля створення умов стратегічної активності персоналу та підприємства необхідно розробляти новітні методики мотивування.

Стратегічне мотивування персоналу стає однією з умов стратегічного розвитку підприємств та досягнення його стратегічної результативності. Вивченню питань стратегічного розвитку підприємств та розробки систем мотивування присвячено багато досліджень останніх років. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Денисенко М. П. [9], Гавриш О. А. [7], Зось-Кіор М. В. [7], Магас О. В. [16] та інші.

В опублікованих ними роботах аналізуються підходи до створення системи стратегічного управління; загальних і функціональних стратегій управління розвитком підприємств тощо. Проте недостатньо розробленими залишаються питання визначення ролі мотиваційної складової в посиленні стратегічної активності підприємства.

Підтримування показників результативності та ефективності діяльності дозволяє будь-якому підприємству досягати та зберігати високий рівень конкурентоспроможності. Однак, враховуючи, що кризові явища в країні останнім часом нарастають, постає питання про пошук нових альтернатив розвитку. Процес удосконалення стратегічного управління підприємством передбачає врахування та впровадження на підприємстві системи стратегічних мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення стратегічної активності підприємства в цілому та стратегічної активності персоналу зокрема. Мотиваційна стратегія повинна розроблятися як один із підвидів

функціональної кадрової стратегії та за своїм змістом і структурою відповідати корпоративній стратегії. Місія підприємства, якій мають відповідати стратегічна концепція розвитку підприємства і мотиваційна стратегія зокрема, відображає всі основні складові (ринок, товар, споживач, працівники) і є передумовою формування орієнтації підприємства на споживача, його соціальної відповідальності, спрямування на розвиток кадрового потенціалу та формування ефективної організаційної культури.

Як свідчить практика, підприємства, що використовують комплексний підхід до розв'язання проблем мотивування персоналу та оптимізації своєї діяльності, мають більш сильну конкурентну позицію на ринку та зростаючу прихильність споживачів, що забезпечує їх перспективний довгостроковий розвиток.

Мета і завдання дослідження. Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка мотиваційної стратегії розвитку промислових підприємств з урахуванням специфіки діяльності. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі завдання: досліджено та обґрунтовано теоретичні аспекти мотиваційної стратегії розвитку на промислових підприємствах; дано оцінку діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за останні три роки його господарювання; здійснено аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві, що є базою дослідження; запропоновано перспективні напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Об'єктом дослідження є система формування стратегії розвитку підприємства в контексті сучасних механізмів мотивації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в контексті сучасних механізмів мотивації.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, таких як: історико-економічний та

метод системного аналізу для аналізу теоретичних та методологічних основ мотивації праці; метод причинно-наслідкового аналізу для виявлення впливу розробки ефективної мотиваційної стратегії на розвиток підприємства; емпіричний та метод порівняльного аналізу для виявлення та оцінки проблем мотивації персоналу досліджуваного підприємства; абстрактно-логічний для розробки стратегії розвитку підприємства в контексті мотиваційних механізмів.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2020-2022 рр. на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку підприємства в контексті мотиваційних механізмів. До найбільш важливих результатів, що характеризують новизну дослідження можна віднести:

- обґрунтовано та запропоновано рекомендації щодо проведення дослідження системи мотивації на промисловому підприємстві на основі використання тесту Герчикова;
- запропоновано і обґрунтовано перспективні напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку промислового підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні запропонованих рекомендацій щодо впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку промислових підприємств.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження - опубліковані 2 тези за результатами Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів,

присвяченої Міжнародному дню студента, м. Суми, дата проведення - 13 – 17 листопада, 2023 року.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 77 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 38 найменувань, 18 таблиць, 3 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ

Мотиваційний фактор відіграє ключову роль необхідну для успіху у професійній діяльності працівників та забезпечує свідому, наполегливу та цілеспрямовану працю з метою досягнення економічно значущих результатів підприємства та вирішення господарських завдань. Згідно з визначеннями багатьох науковців, мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, який підштовхує людину до виконання дій, необхідних для досягнення мети чи до задоволення певних потреб. Це саме та сила, яка впливає на поведінку, спонукає до активності та допомагає досягати поставлених цілей.

Поняття мотивації походить від латинського слова "motivus", що означає "рушій" або "змінний". У широкому розумінні, мотивація визначається як цілеспрямована сила, яка підштовхує людину до певних дій, з метою досягнення певних цілей, задоволення потреб або отримання винагороди.

Мотивація це процес, який відбувається всередині людини і безпосередньо впливає на ступінь, напрямок і тривалість зусиль, залучених для досягнення мети.

«Мотивація праці в сучасному світі - одна із найважливіших передумов ефективності роботи та досягнення поставлених цілей як індивідів, так і всього підприємства в цілому » [1]. Тому використання мотиваційних процесів, як інструмент стратегії розвитку, повинно використовувати промислове підприємство. Більш детально розглянемо сутність основних теорій мотивації (табл. 1.1) Рівність означає справедливість, а на робочому місці це стосується сприйманої рівності працівників відповідно до того, як до них ставляться, і відповідно до винагород, які вони заслуговують. Співробітники оцінюють власні результати (у формі заробітної плати або винагороди) по відношенню до

свого внеску в організацію (щодо годин роботи, освіти, освоєного навчання тощо), а потім порівнюють результат самооцінку.

Таблиця 1.1 - Сучасні теорії мотивації та їх економічний зміст

Теорія	Зміст
Теорія справедливості	Розроблена американським психологом Джоном Стейсі Адамсом (John Stacey Adams), базується на принципі соціальної справедливості в оцінці та сприйнятті винагороди за працю. Ця теорія фокусується на способі, яким люди оцінюють справедливість розподілу винагороди чи ресурсів у робочому оточенні та соціальних відносинах.
Теорія соціального порівняння	Леона Фестінгера вказує на те, що люди оцінюють своє становище, успіхи та самооцінку через порівняння з іншими людьми. У власних оцінках та відчуттях задоволення, люди можуть використовувати інших як точку відліку для свого успіху чи становища. Наприклад, якщо особа порівнює свій дохід, соціальний статус або професійні досягнення з іншими людьми у своєму оточенні, це може вплинути на її самооцінку та відчуття задоволення.
Теорія підкріплення	Такий підхід називається позитивним підкріпленням або модифікацією поведінки і базується на тому факті, що співробітників можна мотивувати дизайном робочого середовища та винагородою за досягнуті результати, оскільки акцент на покаранні дає негативні результати.
Теорія цілей	Це концепція в сучасній психології, що стверджує, що установка конкретних цілей збільшує мотивацію та здійснює направлену дію на досягнення цих цілей.
Теорія очікування	Була розроблена Віктором Врумом та іншими вченими в галузі управління та стратегії ефективності підприємства. Ця теорія стала однією з ключових концепцій в організаційній поведінці та управлінні персоналом.

**Джерело: сформовано автором*

Згідно з теорією справедливості Дж. Стейсі Адамса, справедливість розподілу винагороди визначається на основі трьох основних принципів:

1. Еквітабельність (Equity): Цей принцип передбачає, що робітники оцінюють справедливість, базуючись на пропорціональному відношенні між внеском у працю та отриманою винагородою. Це означає, що люди сприймають розподіл як справедливий, коли винагорода відповідає їхньому внеску та зусиллям.

2. Відчуття справедливості (Fairness Perception): Цей принцип ґрунтується на тому, як працівники сприймають чи відчують справедливість розподілу винагороди, незалежно від об'єктивних міркувань. Отже, навіть якщо розподіл

об'єктивно відповідає принципу еквітабельності, люди можуть відчувати його несправедливим через свої персональні відчуття.

3.Легітимність (Legitimacy): Цей принцип передбачає, що люди сприймають справедливість розподілу, якщо вони вважають цей розподіл за прийнятний, відповідний та правильний з точки зору внутрішніх чи зовнішніх стандартів та норм. Отже теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса виявляє важливе значення в контексті робочих відносин і управління персоналом, допомагаючи розуміти та прогнозувати, як співробітники оцінюють та реагують на розподіл винагороди та ресурсів. Пам'ятаючи, що дієва стратегія розвитку підприємства залежить не лише від винагороди співробітника, а насамперед від співвідношення вкладених зусиль і винагороди, яку він отримує. Працівники порівнюватимуть свої зусилля із співвідношенням зусиль і на основі цього порівняння формується уявлення працівника про справедливість чи несправедливість винагороди, а збалансоване співвідношення зобов'язань і винагород усіх працівників сприймається як справедливе.

Отже, несправедливий або нерівний розподіл премій матиме демотивуючий ефект для працівника, який сприймає цю нерівність у контексті зайвої оплати праці чи прожитку. Однак не слід ігнорувати людську природу, тобто схильність працівників переоцінювати їхні особисті внески або винагороди іншим працівникам, що призводить до створення нереалістичних образів та є однією з проблем застосування цієї теорії. Проте менеджери зі стратегії розвитку промислового підприємства можуть використовувати цю теорію, щоб підвищити рівень задоволеності працівників. Враховуючи те, що всі хочуть рівного та справедливого ставлення, керівництво має докласти зусиль, щоб зрозуміти сприйняття працівниками поняття чесності та, відповідно до цього, вжити заходи для зменшення ситуації, в якій виникають нерівності [2].

Теорія підкріплення - була розроблена гарвардським психологом Б. Ф. Скіннером. Підхід зводиться до припущення, що працівники вживають певних

дій, тому що вони знають, які наслідки цих дій, і залежно від того, яких наслідків вони дотримуються, вони приймають певну поведінку або уникають її. Розрізняють три основних типи наслідків, які виникають після вчиненої діяльності: позитивні, негативні та жодні. Взагалі винагородами вважаються позитивні винагороди, на відміну від них покарання - це все те, що пригнічує і не заохочує будь-яку поведінку. Сила цієї теорії Скінера полягає в її збігу з вимогами належного управління, оскільки вона наголошує на усуненні перешкод для досягнення мети, ретельному плануванні та організації, контролі зворотного зв'язку та постійному спілкуванні [3]. Теорія підкріплення стверджує, що поведінка є функцією наслідків, тобто люди вчиняють дії, тому що знають, чого вони можуть очікувати в результаті.

Теорія цілей – її розробив Едвін Локк розробив цю теорію про намір досягнення мети як головне джерело трудової мотивації. Дана теорія базується на передумові про те, що намір працівника полягає в тому, щоб спрямовувати свою роботу на мету, першоджерело мотивації. При постановці мети працівнику стає зрозуміло, чого потрібно досягти і скільки зусиль потрібно для цього докласти. Ця теорія складається з трьох основних компонентів: конкретні цілі ведуть до вищого рівня ефективності, ніж більш загальні цілі [4]. Більш складні цілі завжди мають кращий ефект, ніж легкі цілі (за умови, що працівник приймає ціль), прогресивний зворотний зв'язок щодо цілі покращує продуктивність, вони особливо важливі, оскільки допомагають побачити розрив між реальною продуктивністю та ідеалами (бажаний результат як мета). Беручи до уваги тенденцію до розширення можливостей все більше працівників беруть участь у процесі встановлення цілей. Дана теорія виходить з чітко визначених цілей і мотивує працівників досягати цілей компанії легше, швидше та ефективніше. Робочий процес може бути відомий працівнику, але якщо він не знає мети, з якою він виконує роботу, мотивація буде низькою.

Теорія очікування (також відома як теорія очікування-вартості). Основна ідея теорії полягає в тому, що мотивація для досягнення певної цілі виникає тоді, коли особистість вірить, що її зусилля призведуть до досягнення мети

(очікування), ця мета досягнення приведе до певної винагороди (вартість), і ця винагорода цінна або приваблива для неї (валентність). Теорія очікування є однією з найкращих і найбільш поширених теорій і її акцент робиться на зв'язку між мотивацією працівника та його поведінкою. Згідно з цією теорією, ймовірність того, що співробітник працюватиме певним чином, залежить від сили його віри в те, що ця дія призведе до певного результату, і від того, чи буде цей результат оцінений і наскільки. Ступінь мотивації співробітників залежить від трьох важливих зв'язків: співвідношення між зусиллями та результативністю, тобто сила очікувань індивіда, що певні зусилля призведуть до певного рівня продуктивності, - співвідношення між ефектом і результатом [3]. Теорія очікування базується на трьох ключових складових:

Валентність (Valence) - ступінь привабливості чи непривабливості для особистості конкретної винагороди чи результату і саме вона визначає, наскільки особистість сприймає винагороду чи результат як бажаний чи небажаний. Валентність має на увазі активну орієнтацію працівника на результат, тобто ступінь привабливості, важливості результату для працівника і являється суб'єктивною складовою, оскільки залежить від особистості та її відношення до певних наслідків тобто результату. Валентність враховує емоційні та особистісні аспекти оцінки результатів та винагороди.

Вартість (Instrumentality) - переконання в тому, що досягнення певного результату призведе до певної винагороди чи винятковості. Людина оцінює, наскільки винагорода або результат буде цінним для неї особисто. Саме вартість дає відповідь на запитання, чому певні результати важливі для працівників і звідки вони мають позитивну чи негативну валентність. Ці складові невід'ємно пов'язані між собою через очікуваний зв'язок з майбутніми результатами.

Очікування (Expectancy) - переконання особистості в тому, що певна дія або зусилля призведе до певного результату, це рівень віри в можливість досягнення бажаних цілей шляхом здійснення діяльності. Саме очікування являється ключовим елементом мотивації, а зусилля від процесу повинні

привести до бажаного результату. Результат очікування може змінюватись у значеннях від 0 до 1. Відповідно, мотивація працівників визначається такими трьома типами відносин: ефективність (1-й рядок балів), нагороди (бал 2-го порядку), призи – особисті цілі працівника [4].

Співробітник повинен вірити, що він дійсно отримає винагороду, а результати його роботи будуть справедливо оцінені. Теорія очікування, по суті, говорить про те, що працівники не будуть якісно працювати, якщо вони не вірять, що, інвестуючи, вони зможуть досягти ефекту, за який буде винагорода. Відповідно до цієї теорії, одна з причин відсутності мотивації полягає у вірі працівників у те, що ними маніпулюватимуть таким чином, що навіть якщо вони досягнуть необхідного ефекту, винагороди не буде. Теорія очікування базується на очікуванні працівника, що його вкладені зусилля через конкретну діяльність приведуть до досягнення бажаної мети.

Незважаючи на те що теорія очікування являється однією з найкращих мотиваційних систем, вона досить часто піддається критиці, тому що люди не завжди приймають рішення раціонально, роблячи можливими сприятливі результати, а часто діють з імпульсивними, емоційними та ірраціональними реакціями в бажанні досягнути результату будь-якою ціною. Значення цієї теорії слід визнати, саме як зв'язок зусиль у роботі та реалізацію бажаних цілей.

Варто відзначити, що всі теорії мотивації поділяються на два основні напрямки: теорії змісту (content theories) та теорії процесу (process theories).

Слід зробити висновок що всі вищезазначені теорії мотиваційних процесів, включаючи теорію очікування та теорію цілепокладанням базуються безпосередньо на теоріях змісту та теоріях процесу. Вони аналізують те, які фактори та процеси впливають на мотивацію людини і можуть бути розглянуті як доповнення один одного. В свою чергу теорії змісту вказують на те, що мотивує людей, тоді як теорії процесу розглядають, як саме це відбувається та як люди реагують на ці стимули. Варто зазначити, що задоволеність роботою та мотивація мають взаємопов'язані концепції в сучасних стратегіях розвитку

промислових підприємств. При формуванні мотиваційної стратегії на підприємстві важливим аспектом є тісний взаємозв'язок об'єкта мотивування (персонал) з тими, хто розробляє мотиваційну стратегію.

Таблиця 1.2 - Мотиваційна стратегія у стратегічному наборі промислового підприємства

Корпоративна стратегія підприємства			
Зростання		Стабільність	Скорочення
Ділова стратегія підприємства			
Поглинання конкурентів, географічне розширення		Фокусування на можливостях	Скорочення витрат, відсічення зайвого
Функціональна стратегія підприємства			
Інноваційна, конкурентна, кадрова		Фінансова, виробнича, маркетингова	Соціальна, організаційного розвитку
Індивідуальне мотивування			
Критерії	Обмеження	Недоліки	Переваги
Невеликий штат працівників, централізована система управління, невелика площа, низькі темпи зростання обсягів діяльності	Залежність заробітку від посади та рівня управління, неможливість зміни без корінних перетворень	Оперативне управління, бажання миттєвого результату	Дешевизна, простота сприйняття
За результатами діяльності підприємства			
Критерії	Обмеження	Недоліки	Переваги
Середній або великий штат, децентралізована система управління, середня або велика площа, середні темпи зростання обсягів діяльності	Залежність заробітку від посади та рівня управління, нерівномірність виплат між підрозділами, неможливість впливати	Оперативне управління, бажання миттєвого результату	Орієнтація на прибуток, простота сприйняття
Мотивування за грейдами			
Критерії	Обмеження	Недоліки	Переваги
Великий штат працівників, змішана система управління, велика площа підприємства, високі темпи зростання обсягів діяльності, велика частка ринку	Незалежність заробітку від посади та рівня управління, необхідність залучення консультаційної фірми, необхідність у нових посадах для підтримання	Дороговизна, складність для сприйняття	Орієнтація на стратегію, справедлива винагорода

*Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.1 зображено місце мотиваційної стратегії у стратегічному середовищі промислового підприємства. Основними альтернативами мотиваційної стратегії обрано індивідуальне мотивування, мотивація за результатами діяльності підприємства та мотивування за грейдами. По кожній з альтернатив встановлено критерії вибору певної альтернативи, її обмеження, переваги та недоліки, ступінь ризикозахищеності. Важливою частиною стратегічного розвитку промислового підприємства є мотивація робітників та їх задоволеність роботою.

Модель Портера та Лоулера про задоволеність роботою (Porter-Lawler Model of Job Satisfaction) визначає задоволеність роботою як детермінанту мотивації та ефективності працівника. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера зображено на рисунку 1.1

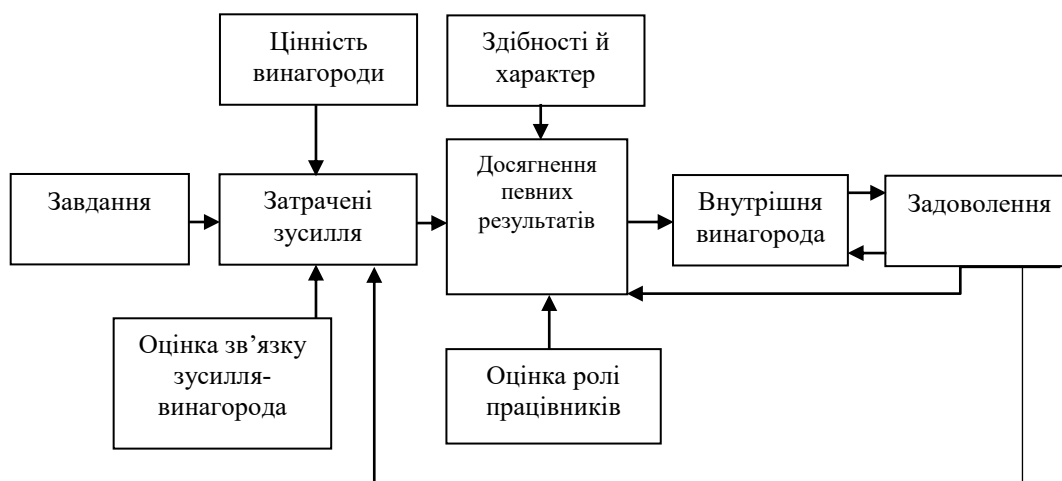


Рисунок 1.1 - Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

**Джерело: сформовано автором на основі джерела [6].*

Ця модель відображає взаємозв'язок між задоволеністю роботою, мотивацією та ефективністю у виконанні завдань. Основна ідея полягає в тому, що задоволеність роботою не лише виникає через досягнення мети (мотивація) та успішність у виконанні завдань, але також впливає на мотивацію та ефективність працівника. Відомий американський психолог Фредерік Герцберг розробив власну теорію двоїстого фактора (або теорію мотивації-гігієни), яка

дійсно підтверджує, що фактори мотивації, які він також називав "внутрішніми факторами", мають суттєвий вплив на позитивне ставлення до роботи, оскільки вони задовольняють потребу працівників у самореалізації, а наявність цих факторів створює умови для максимізації задоволення від роботи. [9]

Герцберг визначив два типи факторів, що впливають на задоволеність працівників:

Фактори гігієни (зовнішні фактори): Ці фактори стосуються умов праці, таких як зарплата, умови роботи, міжособистісні відносини, політика компанії тощо. Їх відсутність або недоліки можуть призвести до незадоволеності працівника, але їх покращення не обов'язково призведе до внутрішньої мотивації чи позитивного ставлення до роботи.

Фактори мотивації (внутрішні фактори): Ці фактори стосуються самої природи роботи, таких як відчуття досягнення, визнання, самореалізація, відповідальність, можливість розвитку та росту в професійному плані. Їх наявність стимулює внутрішню мотивацію працівників та сприяє позитивному ставленню до роботи.

Отже, Герцберг підкреслював, що позитивне ставлення до роботи тісно пов'язане з наявністю внутрішніх факторів мотивації, які дають працівникам внутрішнє задоволення від виконання робочих завдань та стимулюють їх до досягнення успіху. Потреба в матеріальному (потреба в виживанні): Це базові фізіологічні та матеріальні потреби, такі як харчування, проживання, безпека.

Схематична модель теорії К. Альдерфера зображено на рисунку 1.2



Потреби задоволено

Рисунок 1.2 - Схематична модель теорії К. Альдерфера. [10]

Одна з основних ідей теорії полягає в тому, що всі три групи потреб можуть бути активовані одночасно і мають вплив на мотивацію. На відміну від ієрархії потреб Маслоу, де потреби розташовані в порядку ієрархії, теорія Альдерфера вказує на те, що ці потреби можуть бути більш взаємопов'язаними та впливати одна на одну [8].

Теорія Альдерфера допомагає розуміти, як різні потреби впливають на мотивацію людини на робочому місці та в інших сферах життя, а також як вони можуть бути враховані для стимулювання ефективності в підприємстві.

Теорія власного капіталу, що була запропонована Wayne Cascio, відноситься до концепцій управління людськими ресурсами і стверджує, що працівники мають свій власний капітал, який вони вносять у свою роботу і організацію. Ця концепція полягає в тому, що працівники принесли свій внесок у вигляді навичок, знань, досвіду, таланту та професійних здібностей, які є їхнім капіталом у робочому середовищі. Основні принципи теорії власного капіталу включають:

Збагачення працівника: Організація повинна створювати умови для розвитку і розширення капіталу працівників, підвищення їхніх навичок та компетенції [9].

Використання капіталу працівника. Розробникам нових стратегій розвитку, слід враховувати, як краще використовувати капітал працівників у процесі праці для досягнення спільних цілей організації.

Утримання капіталу: Організації мають забезпечувати відповідні умови, щоб утримати та використовувати цей внесок працівників.

Таким чином, теорія власного капіталу визнає важливість внеску працівників у робоче середовище та підкреслює необхідність його врахування при управлінні персоналом для досягнення спільних цілей організації.

Слід зазначити що до вивчення задоволеності роботою існують різні підходи, які вчені використовують для розуміння та вимірювання цього поняття. Два основних підходи до вивчення задоволеності роботою включають:

Об'єктивний підхід, цей підхід ґрунтується на конкретних, вимірюваних параметрах або об'єктивних показниках, які можна легко спостерігати або виміряти. Наприклад, у цьому підході до оцінки задоволеності роботою використовуються фактичні аспекти роботи, такі як рівень заробітної плати, години робочого часу, можливості для професійного зростання, оцінка робочого оточення тощо. Цей підхід може бути корисним для отримання конкретних числових даних про різні аспекти роботи та їх вплив на задоволеність працівників.

Суб'єктивний підхід, цей підхід зосереджений на внутрішньому стані особистості та сприйнятті роботи працівниками. Він орієнтований на оцінку емоційних аспектів роботи, які не завжди можна безпосередньо виміряти. Суб'єктивний підхід включає оцінку рівня задоволеності працівників своєю роботою, внутрішніх мотивацій, ставлення до роботи, рівня задоволення робочим оточенням та взаємодією з колегами. Цей підхід надає більш глибоке розуміння того, як працівники самі сприймають свою роботу та їхні внутрішні переживання [10].

Зв'язок задоволеності роботою з позитивним розвитком підприємства. Задоволення роботою є складним і багатогранним поняттям, яке може означати різні речі для різних людей. Це пов'язано з мотивацією, але природа цього зв'язку не є однозначною. Задоволеність роботою - це емоційний стан, який відображає, наскільки працівник задоволений своєю роботою, умовами праці, взаємодією з колегами та керівництвом, можливостями для розвитку тощо. Це внутрішній стан особистості, який може бути позитивним або негативним. Задоволеність роботою виникає, коли очікування працівника відповідають тим реальним умовам, які він знаходить на роботі. Задоволення від досягнення мети часто може збільшувати мотивацію працівника до подальших зусиль та досягнень [11].

Мотивація роботою, може бути залежне від факторів, як планування кар'єри, системи соціально-психологічних факторів, залучення персоналу в

процес прийняття рішень та комунікації. Данні фактори схематично зображені на рисунку 1.3.

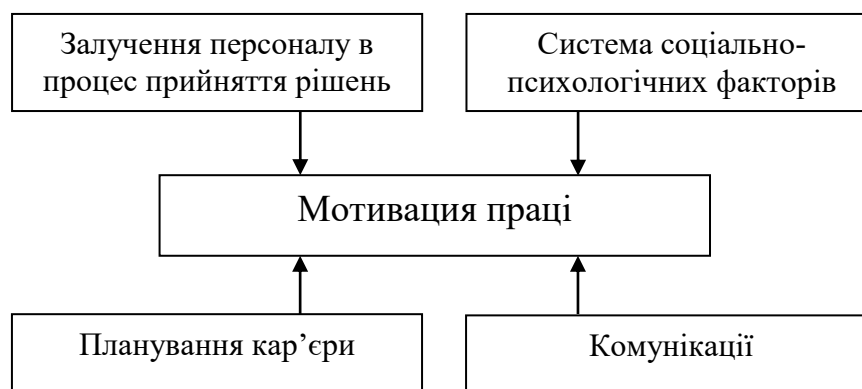


Рисунок 1.3 - Способи підвищення мотивації співробітників

**Джерело: сформовано автором на основі джерела [12].*

У рамках структури підприємства комунікація є глобальною мотивуючою системою це зв'язок між відділами та працівників на підприємстві. Комунікація на підприємстві допомагає в мотивації праці.

Для ефективного залучення персоналу в процес прийняття рішень краще використовувати модель Герчикова, яка представлена в дипломній роботі. І намагатись залучати тих працівників які отримують задоволеність і мотивацію.

Зв'язок між мотивацією праці та задоволеністю, яка відображається в системі соціально-психологічних факторів підтверджується на рисунку 1.4. Задоволеність роботою безпосередньо пов'язана з внутрішньою трудовою мотивацією співробітників, яка підвищується в міру зростання задоволеності працівників, які демонструють прямий і позитивний зв'язок між визнанням як фактором задоволеності роботою та мотивацією до праці.

Провівши детальний розгляд та аналіз існуючих теорій мотивації слід зазначити наступні ключові аспекти мотивації працівників, які необхідні для ефективної роботи підприємства та досягнення кінцевих результатів:

1. Потреби працівників: Багато теорій, зокрема ієрархія потреб Маслоу та теорія ERG Альдерфера, вказують на роль потреб у визначенні мотивації працівників. Фізіологічні, соціальні потреби та потреби,

самореалізації – беззаперечно ключові моменти для вирішення мотиваційних аспектів.

2. Очікування і віра в успіх: Теорія очікування Врума вказує на те, що працівники будуть мотивовані, якщо вони вірять у свої можливості досягти певного результату та очікують винагороду за це.

3. Грошова та нематеріальна винагорода: Теорії мотивації, такі як двофакторна теорія Герцберга, вказують на важливість винагороди в робочому середовищі. Якщо базові потреби задоволені (наприклад, заробітна плата), то нематеріальні фактори, такі як визнання, можуть бути важливими для подальшої мотивації.

4. Отримання задоволення від роботи: Особливості самої роботи, включаючи рівень виклику, цікавість завдань, можливості розвитку та відповідальність, можуть бути важливими для мотивації. Теорія цілепокладання Локка вказує на важливість цілей для відчуття задоволення від роботи.

5. Справедливість та відчуття справедливості: Теорія справедливості Гудмена вказує на те, що відчуття справедливості у розподілі винагороди та визнання важливі для мотивації [13].

Ці аспекти можуть варіювати від працівника до працівника та від контексту до контексту, проте вони є загальноприйнятими ключовими моментами для розуміння мотивації працівників підприємств установ та організацій, і саме їх відсутність може мати негативні наслідки як для індивідуальних працівників, так і для організації цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП

2.1. Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мотордеталь-Конотоп» було створено на базі колишнього державного підприємства, діяльність якого почалася в 1943 році. Протягом наступних років підприємство безперервно розвивалося, збільшувало виробничі потужності, відкривало нові лінії виробництва та займало своє місце серед лідерів ринку в виробництві гільз та циліндрів.

На даний час підприємство випускає наступну продукцію: гільзи і втулки блоку циліндрів автомобільних, суднових, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згорання. Для виробництва автозапчастин використовується більше 10 видів сплаву чавуну, а гнучкість виробництва дозволяє підприємству випускати гільзи і за індивідуальними специфікаціями замовника. [14]

Основні технології виробництва – це виготовлення відливок зі спеціального чавуну. Продукція, що випускається поставляється покупцям як у вигляді напівфабрикату (необробленого), так і у вигляді готового виробу. На одній із заключних стадій технологічного процесу гільзи обробляються методом плато-вершинного хонінгування. Так само на вимогу замовника на продукцію може бути нанесено фосфатне покриття.

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» приділяє велику увагу якості продукції, що підтверджується сертифікатом відповідності міжнародним стандартам IATF 16949:2016. Цей стандарт пред'являє найвищі вимоги до системи управління якістю підприємств автомобільної промисловості. Особливі вимоги даний

стандарт висуває до програми випробувань дослідних зразків продукції, процесу схвалення продукції, аналізу вимірювальних систем, вимог до лабораторій тощо.

Підприємство також отримало сертифікат міжнародного стандарту системи управління охороною здоров'я та безпекою праці ISO 45001:2018. Даний стандарт розроблений на базі всіх відповідних світових стандартів, вимог Міжнародної організації праці, трудових норм і конвенцій, передового досвіду. Ведення відповідального бізнесу є ключовим пріоритетом підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Це означає, що при здійсненні своєї діяльності підприємством виконуються фундаментальні обов'язки у галузі прав людини, праці, здоров'я та безпеки, навколишнього середовища, етики та боротьби з корупцією.

Для того, щоб відповідати вимогам споживачів продукції ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» розробило систему виробництва використанням найсучаснішого сучасного обладнання. У виробництві гільз використовується найновіше високотехнологічне обладнання фірм Junker, Takisawa, Gildemeister, Gehring, Emco, Okuma, Nagel та ін. «Мотордеталь-Конотоп» – єдине в Україні підприємство, яке здійснює масові поставки на західний ринок гільз провідних виробників двигунів ABC, Iveco, Perkins, Caterpillar, Navistar, Liebherr, Zetor, Rolls-Royce Marine, DAF, Deutz, MWM, Cummins, Peugeot, Raba-MAN, Renault, Scania, Volvo, Mercedes-Benz, Deutz, IHC/Case, MAN, MWM, UTB, VM. [15]

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" демонструє високий рівень технологічної компетентності. Підприємство здатне впроваджувати нові технології та підтримувати свою конкурентоспроможність. Ефективне управління та висококваліфікований персонал є ключовими активами ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" [14].

Однак, важливо відмітити, що підприємство поряд із значними перевагами та досягненнями, має також і слабкі сторони та загрози свого стратегічного розвитку, з метою їх оцінки.

Результати проведеного SWOT-аналізу підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" зображені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз для підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Висока якість продукції; – Низька ціна на основну продукцію; – Досвідчені співробітники; – Відповідність світовим стандартам якості.	– Залежність від постачальників; – Незначна увага до розробки нової продукції; – Високі витрати на виробництво; – Низька продуктивність праці.
Можливості	Загрози
– Збільшення обсягу виробництва; – Вихід на нові ринки; – Іноземні інвестиції; – Державна підтримка; – Розвиток виробничої інфраструктури.	– Спадаючий попит під час війни; – Зміни в законодавстві; – Подорожчання енергоносіїв; – Зростання мінімальної заробітної плати – Економічні коливання; – Агресивна стратегія конкурентів.

**Джерело: побудовано самостійно автором*

Після проведеного SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» було виявлено наступні важливі аспекти. Так, сильними сторонами підприємства можна назвати високу якість продукції: підприємство славиться своєю високою якістю виготовленої продукції, що завжди забезпечує стабільний попит на ринку. Досвідчені співробітники: на підприємстві працюють висококваліфіковані співробітники, які мають багатий досвід у виробництві.

Слабкою стороною можна вважати залежність від постачальників: Компанія майже повністю залежить від деяких постачальників сировини, що може призвести до проблем у виробництві при їхніх змінах у цінах або якості. Високі витрати на виробництво: продукція вимагає значних витрат на сировину та енергію, що впливає прибутковість підприємства.

Можливостями можна вважати збільшення обсягу виробництва: з урахуванням підвищеного попиту на військову техніку, підприємство може розглянути можливість збільшення обсягу виробництва для задоволення потреб військових замовлень. Технологічні інновації: інвестиції в дослідження та

розробки для вдосконалення технологічних процесів та якості продукції. Це може допомогти підприємству збільшити конкурентоспроможність.

Основною загрозою залишається війна з Росією. Так, внаслідок повномасштабного вторгнення підприємство з скоротило свою діяльність. Зміни в законодавстві також можуть вплинути на витрати та виробництво у сторону їх збільшення. Економічні коливання: світові економічні коливання можуть вплинути на споживчі витрати та попит на продукцію компанії.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має сильні сторони, на які повинно спиратись, воно також стикається з викликами, пов'язаними з війною, конкуренцією та технічним прогресом.

Проведемо оцінку поточного положення ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», використовуючи основні показники економічної активності підприємства та проаналізуємо їх динаміку за періоди із 2020 по 2022 роки. Даний період для багатьох українських промислових підприємств характеризується значною невизначеністю та суттєвим погіршенням їх фінансового стану, що викликано різними чинниками, так чи інакше пов'язаними із війною. У табл. 2.2 представлено аналіз динаміки основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Дані таблиці 2.2 свідчать про збільшення обсягів виробництва і виручки від продажів за період 2020-2021 років спостерігався ріст, але у 2022 році дохід зменшився на 37,30%. Внаслідок російського вторгнення в Україну підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» у порівнянні із 2021 роком на - 501,20%. Підприємство з початком воєнних дій скоротило свою діяльність.

Рентабельність персоналу суттєво зросла у 2021 році, але в 2022 році спостерігається різке зниження значення даного показника, в основному через те, що підприємство отримало збитків від основної діяльності. Середньооблікова чисельність персоналу за період 2021-2022 зменшилася 36 осіб. Скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу характерно для багатьох підприємств машинобудівної галузі. Собівартість реалізованої

продукції також знизилася у порівнянні як і з 2021 роком, так і з 2020 роком. Так ситуація викликана передусім зниженням ділової активності підприємства, та зменшенням обсягів виробництва.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Показник	2020г.	2021г.	2022г	Відхилення (2021 – 2020 р.) %	Відхилення (2022 – 2021 р.) %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	347075	533411	334636	53,79	-37,30
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	212	500	-2006	135,85	-501,20
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	747	812	776	8,7	-4,43
Кількість відпрацьованого робочого часу, год	93056	112896	88748	21,28	-21,43
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	70012	8654	5945	23,34	-31,37
Рентабельність персоналу (прибуток на одного працівника), тис.грн./чол.	0,28	0,61	0,26	117,86	-142,61
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	282420	472437	262043	67,25	-41,61
Коефіцієнт чистого прибутку, %	6.12	0,09	-6,00	-98,53	-6716,67

**Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

З метою більш детального аналізу ефективності діяльності підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» були розраховані основні показники рентабельності, а саме показник рентабельності активів підприємства, показник рентабельності власного капіталу та показник рентабельності продажів. Результати розрахунку представлено у табл. 2.3.

Дані таблиці 2.3 свідчать про незначне зростання основних показників ефективності діяльності підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» у 2021 році порівняно із 2020 роком. Так, рентабельність активів зросла на 0,1 %, що свідчило про зростання ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку. Однак, у 2022 році даний показник різко знизився та набув від'ємного значення через те, що підприємство отримало збитки внаслідок

впливу ряду чинників, пов'язаних із військовою агресією російської федерації проти України.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2022 – 2020 р.,(+/-)
Рентабельність активів, %	0,08	0,18	-6,79	-6,87
Рентабельність власного капіталу, %	0,57	1,35	-188,87	-189,44
Рентабельність продажів, %	0,06	0,09	-6,00	-6,06

*Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності підприємства, 2020-2022 рр.

Аналогічна динаміка спостерігається і для таких показників як рентабельність власного капіталу та рентабельність продажів. У 2021 році рентабельність власного капіталу порівняно із 2020 роком зросла на 0,78 % та відображає, вказує на те, скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залученого власного капіталу. Однак у 2022 році через отримані збитки, даний показник теж різко знизився і набув від'ємного значення. Рентабельність продажів у 2022 році також стала від'ємною і порівняно із 2020 роком знизилася на 6,06 %. Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» свідчить про загалом негативну тенденцію розвитку підприємства та неефективну діяльність.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників виробництва

Показники	Роки			2021р. до 2020р., %	2022р. до 2021р., %
	2020	2021	2022		
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	282420	472437	276043	167,3	58,4
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	238821,5	260760,5	286336	109,2	109,8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	747	812	776	108,7	95,6
Фондовіддача	1,45	2,05	1,17	140,8	57,1
Фондоємність	0,69	0,49	0,86	71,0	175,0
Фондоозброєність праці, тис. грн/ чол	319,71	321,13	368,99	100,4	114,9

*Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності підприємства, 2020-2022 рр.

З метою аналізу використання на підприємстві наявних основних фондів, було проведено аналіз таких показників як фондовіддача, фондомісткість та фондоозброєність праці. Результати розрахунків вказаних показників представлені у табл.2.4.

Так, із таблиці видно, що показник фондовіддачі зріс у 2021 році порівняно із 2020 роком, що свідчило про ефективне використання засобів праці та зростання обсягів продукції, що припадає на одиницю основних фондів. Однак у 2022 році спостерігалась негативна динаміка, характерна і для інших показників діяльності підприємства. Фондоємність, як обернений показник показує протилежну динаміку, і свідчить про значне зростання потреби в основних фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції у 2022 році (відхилення значення даного показника 2022 року до 2021 року становило 175 %). Фондоозброєність праці ж демонструвало постійне зростання. Так даний показник зріс у 2021 році на 0,4 %, а у 2022 році – майже на 15 %, що викликано зростанням вартості основних фондів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» протягом досліджуваного періоду, та відносно незначними змінами в чисельності персоналу.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу підприємства з урахуванням основних показників діяльності

Аналіз та оцінка системи заохочення персоналу має передусім проаналізувати організаційну структуру та структуру персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Мотордеталь-Конотоп». На 2022 рік штат промислового підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» налічує 776 працівників і працює за лінійною організаційною структурою управління. Функціонування ефективної організаційної структури виробництва є ключовим для досягнення оптимальних результатів. Ретельно розроблена організаційна структура є важливою для успіху в конкурентному діловому кліматі. Однак без практичної системи управління, яка може налагодити поширення інформації в

масштабах компанії, структура втрачає повну ефективність. На підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» мають важливий вплив робітники в системі управління, які повинні мати можливість отримувати всі інформаційні фактори, які можуть вплинути на роботу компанії. Ці фактори включають організаційні характеристики, відносини, конкуренцію та ефективність.

Традиційна лінійна структура на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» організована таким чином, головний виконавчий директор знаходиться на вершині. Далі йдуть директори окремих підрозділів, потім менеджери і так далі, аж до оперативного персоналу.

У такій організації всі співробітники відповідають перед своїм керівником, а цей керівник відповідає перед своїм функціональним керівником. Основним обов'язком функціонального менеджера є догляд за діяльністю, пов'язаною з певними операціями або функціональними сферами, наприклад, маркетингом, бухгалтерією, виробництвом, ланцюгом постачання тощо. У той час як основний обов'язок керівника полягає в управлінні та контролі кількох видів діяльності проекту [15].

Кожен працівник на всіх рівнях має завдання для виконання відповідно до своєї спеціалізації. На вищому рівні управління приймаються найбільш загальні рішення: вони відповідають за планування та прийняття стратегічних рішень, передають рішення співробітникам і контролюють виконання цих рішень. Вони також контролюють процес виконання завдань.

На середньому рівні рішення вищого рівня деталізуються, перетворюються в конкретні плани. Обґрунтування вибору такого типу організаційної структури для компанії полягає в тому, що кожен із працівників цієї компанії має конкретне завдання для виконання залежно від спеціалізації. Керівники компанії несуть відповідальність за комплектування, контроль і координацію діяльності компанії. Передбачається, що допоміжні працівники сприяють виконанню функцій компанії, щоб вона досягла своєї мети. Крім того, вони є частиною зв'язку між керівництвом та іншим персоналом компанії [16].

Крім того, централізована координація його діяльності та спеціалізація. Менеджери контролюють координацію завдань і спеціалізацію компанії. Для досягнення своїх цілей ця компанія повинна розділити свою діяльність за функціональними сферами, окрім володіння різними рівнями повноважень.

Потік команд відбувається від верхівки (керівництво) до нижчих (працівників) в ієрархії. Така структура забезпечує економію на масштабах у всіх функціональних відділах компанії. Крім того, це дозволяє поглибити знання та розвиток навичок і досягти компанії своїх функціональних цілей. Дана структура також найкраще підходить для компанії з одним продуктом.

У цій структурі різні співробітники відбираються на основі їх досвіду та здібностей, щоб можна було підвищити ефективність будь-якої робочої групи. Кожен працівник підпорядковується безпосередньо своїм функціональним керівникам, тому ця структура допомагає покращити відносини та спілкування між керівником і працівниками. В процесі діяльності потрібно багато взаємодії між працівниками та керівником, і саме це допоможе розвитку команди, а також відбудеться покращення стосунків між працівниками на робочому місці [17].

Проектування організації відноситься до повного процесу створення ієрархії в структурі організації і, таким чином, визначення потоку відповідальності та повноважень серед її співробітників. Це також великий крок до обміну інформацією між різними рівнями управління [18].

Систематична діяльність є невід'ємною частиною організації, а організаційна структура є ключем до неї. Організаційна структура — це ієрархія людей та їхніх функцій. Структура та дизайн підтримують розвиток організації, у той час як вона просувається та збільшує свою робочу силу.

На підприємстві достатньо співробітників і постійна плінність кадрів. У цьому контексті розглянемо плінність кадрів та освітній рівень співробітників компанії та його зв'язок із задоволеністю роботою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Якісний склад персоналу

Категорія	Всього о працює	Протягом року						
		Прийнято на роботу	Всього вибуло за рік	з них				
				Переведені у інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, пенсією	звільнено		
						за власним бажанням	за нестачі, крадіжки	за порушення дисципліни і т.п.
Обліковий склад	776	27	30	3	15	10	1	1
З вищою освітою	354	11	5	2	6	3	-	1
З середн. спец. освітою	87	7	11	1	7	3	1	-
З неповною вищою освітою	335	9	14	-	2	4	-	-
Керівники	77	2	8	1	2	5	-	-
Спеціалісти	203	8	12	-	3	2	-	-
Робітники	496	17	10	2	10	3	1	1

*Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних підприємства

Рух персоналу характеризується такими показниками, як коефіцієнт обороту найму, коефіцієнт обороту звільнень, коефіцієнт загального обороту та коефіцієнт плинності робочої сили. Розрахунок вказаних показників по підприємству ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Рух персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» у 2020 – 2022 роках

Рік	Середньо-облікова кількість працівників	Прийнято робітників	Звільнено робітників	Коефіцієнт обороту найму	Коефіцієнт обороту звільнень	Коефіцієнт загального обороту	Коефіцієнт плинності робочої сили
2020	747	75	10	0,1	0,01	0,13	0,67
2021	812	3	39	0,004	0,04	0,08	0,02
2022	776	27	30	0,03	0,03	0,07	0,01

*Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних підприємства

Таблиця 2.6 відображає ключові показники обороту робочої сили на підприємстві за три роки. Наведені дані стосуються кількості працівників, які прийняті та звільнені протягом років 2020, 2021 і 2022. На основі наданих

розрахунків за три роки (2020, 2021 і 2022), виокремимо та проаналізуємо основні тенденції щодо обороту робочої сили.

За 2020 рік коефіцієнт обороту найму становив 0,1. У цей час підприємство активно приймало нових працівників, що може вказувати на динамічні процеси найму. У 2021 році даний показник знизився (0,004), що може свідчити про менш активну політику найму або стабільнішу кадрову ситуацію. Однак, у 2022 році швидкість обороту найму знову зросла, вказуючи на активізацію процесів прийому нових працівників.

Швидкість плинності при звільненні. У 2020 році підприємство мало втрати через звільнення, а в 2021 році швидкість плинності при звільненні ще зросла, що може вказувати на збільшення числа втрат персоналу. Та у 2022 році швидкість плинності при звільненні залишалася на підвищеному рівні, але трошки менше, ніж у попередньому році.

За тривалий період найм та звільнення мають свої коливання. У 2021 році спостерігається підвищення швидкості плинності при звільненні, що може вказувати на певні труднощі або зміни на ринку праці. Спостереження щодо високої швидкості обороту найму порівняно із швидкістю плинності при звільненні підтверджується розрахунками за вказаний період. Аналіз цих показників може служити важливим інструментом для розроблення стратегій управління персоналом та покращення робочого середовища на підприємстві.

При дослідженні даних показників на підприємстві було встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. Працівники відчували задоволення від добре виконаної роботи, а кількість пропусків на роботі мала тенденцію до зменшення. Прогули значно зростали у той час, коли робота не приносила відчуття задоволення [19] Для аналізу вікового складу працівників згрупуємо дані щодо персоналу та представимо у наступному вигляді (табл. 2.7)

З даних у таблиці 2.7 видно, що найбільш важливою віковою групою є група працівників «30-50 років», яка становить близько 60% від загальної

кількості працюючих. Це свідчить, що висока частка групи має багатий досвід роботи та забезпечує високу професійну ефективність.

Таблиця 2.7 - Віковий склад персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» у 2022 році

Вік, років	18-30	30-50	Старше 50-ти	Всього працівників
Середньооблікова чисельність працівників даного віку, осіб	109	465	202	776
Частка даної групи в загальному обсязі, %	14,36	60,08	25,56	100

**Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних підприємства*

Система оплати праці ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» регулюється Положенням про оплату праці ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», яке встановлює економічні, правові та організаційні засади діяльності працівників, які вступають у трудові відносини з ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на підставі трудового договору і призначена для забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати [20].

Система заробітної плати працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» складається з таких компонентів:

- Заробітна плата керівників і експертів;
- Графік оплати праці працівників (відрядна – за фактичне виконання плану);
- Погодинна заробітна плата – (за фактичний робочий час);
- Додаткові доплати за складність і кваліфікацію, понаднормову роботу;
- Доплата за багатозмінність (20% годинної тарифної ставки за роботу в нічну зміну),
- Компенсація за роботу у важких і шкідливих умовах;
- Надбавка за інтенсивність праці.

- Одноразова винагорода на час періодичних відпусток за безперервний стаж роботи;

- Премія, за підвищення якості продукції, що випускається, зниження витрат, економію матеріальних ресурсів і зниження собівартості продукції.

Крім того, працівникам виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших обов'язків. Компенсації можуть бути різного виду і призначатися для відшкодування різних видів витрат. Ось деякі приклади компенсацій, які можуть виплачуватися працівникам:

Компенсація за витрати на проїзд для керівників. Якщо керівник повинен подорожувати від дому до роботи або відвідувати інші робочі місця, він може отримувати компенсацію за проїзні витрати, такі як пальне, грошові витрати на громадський транспорт або амортизацію автомобіля.

Компенсація за витрати на медичне обслуговування. Підприємство виплачує компенсацію за витрати на медичні послуги або страхування здоров'я для своїх працівників.

Система мотивування праці персоналу на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має такий вигляд (табл. 2).

Таблиця. 2.8 – Існуюча система мотивації праці на підприємстві

Тип мотивації	Елементи мотивації	Заходи та ініціативи
Фінансова	Зарплата, бонуси, премії	Підвищення зарплати, преміювання
Кар'єрний ріст	Професійний розвиток, просування	Навчання, план розвитку
Робочий комфорт	Зручне обладнання, гнучкий графік	Оновлення обладнання, комфортні умови
Визнання та похвала	Публічні відзнаки, слова подяки	Внутрішні нагороди, визначення досягнень
Робоча культура	Спільні цінності, комунікація	Відкрита комунікація, спільні заходи

**Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних підприємства*

З таблиці видно, що система мотивації праці створена з метою забезпечення високого ступеня зацікавленості та задоволення персоналу від роботи. У системі стимулювання персоналу основний акцент робиться на

матеріальному стимулюванні, що є типовою рисою великих промислових підприємств. Але також є акцент на формуванні корпоративного духу шляхом впровадження спеціальної уніформи та широкого використання логотипу організації.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників продуктивності праці та оплати праці у ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» у 2020 – 2022 роках

Рік	2020	2021	2022	Темп зростання 2021 до 2020, %	Темп зростання 2022 до 2021, %
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	72458	87 891	60 983	121	69
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/люд-год	3,73	5,25	3,59	141	68
Середньомісячна оплата праці, тис. грн/міс.	8,08	9,02	6,55	112	73

**Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних підприємства*

Із даних розрахунків видно, що розмір фонду оплати праці підприємства в 2020 році склав 72 458 тис. грн, у 2021 році зріс до 87 891 тис. грн, а в 2022 році знизився до 60 983 тис. грн., що становило 69% від попереднього.

Варто звернути увагу на те, що темпи зростання продуктивності праці у 2021 році значно перевищували темпи зростання фонду оплати праці, що свідчило про ефективну систему управління працею на підприємстві. Однак, у 2022 році ситуація кардинально змінилася, і темпи зростання змінилися на темпи падіння одночасно і фонду оплати праці, і продуктивності праці. Хоча варто відмітити, що показник зростання продуктивності праці все одно залишився трохи вищим за темп зростання оплати праці. Середньомісячна оплата праці також у 2022 році знизилася до розмірів нижче мінімальної заробітної плати. Така від’ємна динаміка показників у 2022 році визначена незадовільним фінансовим станом підприємства через зниження ділової активності під час війни. Із метою вивчення причин плинності кадрів на підприємстві було проведено інтерв’ю. В опитуванні брали участь всі працівники з цеху обробки гільз великого діаметру - 32 особи (рис.2.1.)

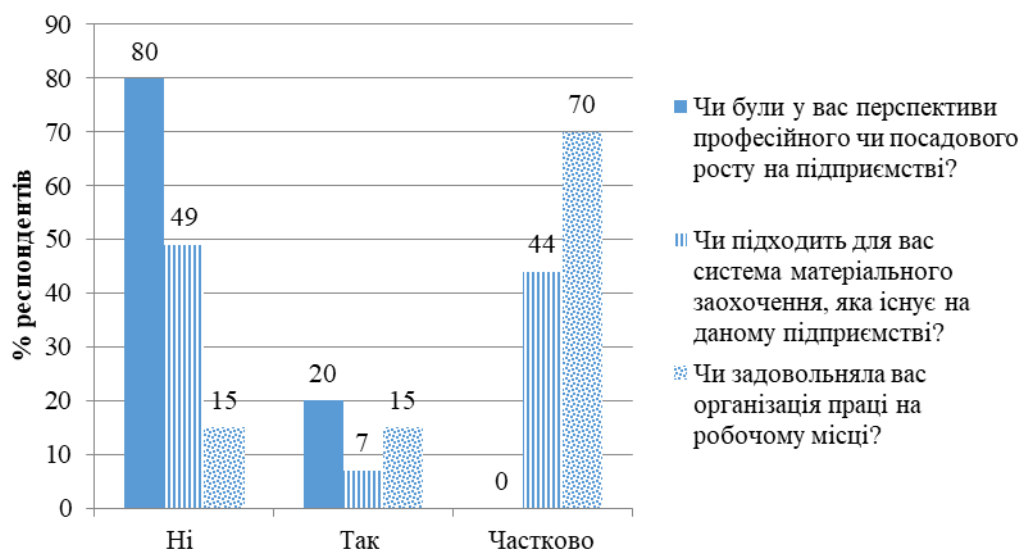


Рис. 2.1 - Результати опитування стосовно задоволеності існуючої системи мотивації

**Джерело: обудовано автором за результатами опитування*

Так, результати опитування свідчать, що 44% робітників частково задоволені системою стимулювання праці, а 49% не задоволені зовсім. Організація праці робочого місця задовольняла не повністю 70% опитаних. Окрім того, у 80% опитаних не було перспектив професійного і кар'єрного зросту на підприємстві.

Із проведеного опитування можна зробити висновки, що звільнення співробітників компанії в основному пов'язане з незадоволенням наявними в компанії розмірами заробітної плати та соціального страхування через можливість самореалізації та можливості зайняти вищу посаду в іншій компанії.

Також у процесі дослідження системи мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» було проведено аналіз розподіл штатних працівників за категоріями доходів. Так, можна виділити кілька ключових аспектів. Загальна кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу у 2022 році становила 665 осіб, що свідчить про те, що на підприємстві 100 осіб отримало оплату у розмірі менше ніж 50 % від посадового окладу. Найбільша частка

працівників (22,2%) отримує заробітну плату у розмірі від 7 000 грн. до 10 000 грн. на місяць, що зовсім не набагато перевищує мінімальний розмір, передбачений Законом України «Про Державний бюджет України на 2022 рік». Заробітну плату меншу за мінімальну отримало 17,6 % працівників. Важливо також враховувати, що заробітну плату понад 25 000 грн. на місяць отримували 1,3% працівників, в основному це представники керівної ланки ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

За результатами проведеного дослідження системи мотивації на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна зробити висновок, що працівники не мають морально-психологічних стимулів до роботи та не мають перспектив особистого розвитку. Примітно, що працівники, які не в змозі задовольнити свої елементарні потреби (оплата комунальних послуг, харчування), мало звертають уваги на похвали та подяки керівництва.

Звільнення працівників через незадоволеність розміром заробітної плати може відбуватися з низки причин, і важливо розуміти, що це є поширеним результатом, коли працівники вважають, що їхня праця оцінена недостатньо. Ось деякі з основних факторів, які могли призвести до такої ситуації на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»: конкурентоспроможність ринкової зарплати – якщо розмір заробітної плати співробітника значно нижчий за середні ринкові ставки для його посади та досвіду, це викликає невдоволення. Співробітники можуть йти в інші компанії, які пропонують вигідніші умови. Важливим фактором є також інфляція. Зростання цін на товари та послуги призводить до зменшення купівельної спроможності заробітної плати. Якщо підприємство не коригує розмір заробітної плати відповідно до інфляції, співробітники можуть почуватися фінансово обділеними та шукати вигідніші варіанти як спосіб покращення свого фінансового стану.

Таким чином провівши аналіз діяльності та системи мотивації на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна зробити висновок, що до початку війни основні економічні показники зростали, а розроблена система мотивації персоналу позитивно впливала на продуктивність їх праці. З

початком війни економічне становище підприємства різко погіршилося, що безпосередньо вплинуло на систему мотивації (розмір оплати праці знизився нижче мінімального визначеного законодавством по Україні, система преміювання працівників та загальний настрій значно погіршилися. Тому перед підприємством постала задача розробити нову систему мотивацію, яка б найкращим чином сприяла відновленню позитивної динаміки основних економічних показників і знизила негативний вплив факторів, пов'язаних із воєнним станом у державі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

3.1 Напрями впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку

Механізми стратегії розвитку мотивації праці на сучасних підприємствах пов'язані як з економічними, так і соціальними чинниками. З усього комплексу економічних чинників створення мотиваційного механізму необхідно виділити основні, що виникають в ході господарської діяльності. В сучасному світі спостерігається досить швидке зростання технологічного прогресу та зростає конкуренція на світовому ринку, системи оплати праці за знання і компетенції стають більш привабливими та набувають популярності серед підприємств та працівників. Основними аспектами, що підкреслюють дану тенденцію, можна зазначити наступні: 1. Зростання важливості об'єктів інтелектуальної власності таких, як патенти, авторські права та інші форми знань та інтелектуальних досягнень, які стають важливим активом для багатьох компаній. Системи оплати за знання можуть стимулювати працівників розвивати нові ідеї та інновації, що сприяє розвитку інтелектуальної власності підприємств. 2. Конкурентний ринок праці в сучасному світі, попит на висококваліфікованих працівників постійно зростає, компанії, які пропонують системи оплати за знання і компетенції, можуть залучити до праці та утримувати талановитих фахівців. 3. Стимулювання навчання та розвитку. Системи оплати за знання можуть стимулювати працівників до навчання та постійного розвитку, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність та відповідати вимогам швидкозмінного ринку праці [21]. Оплата за знання може стимулювати

працівників до досягнення результатів та інновацій в роботі, що сприяє ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Поняття посади як постійного, вузькоспеціалізованого місця роботи на даному етапі вже відходить на задній план разом з поняттям про організацію як про ієрархію посад. В даний час від співробітників потрібно не стільки ретельне виконання посадових функцій, скільки здатність робити те, що не передбачено, але необхідно для діяльності підприємства в даний момент.

Велику роль відіграє наявність у працівника різнобічних професійних навичок і здатності розвивати і здобувати нові компетенції. Дані зміни викликали швидке поширення системи оплати праці, яка отримала назву «плата за знання». Ця модель оплати праці активно розвивається в сучасному бізнес-середовищі і базується на мотивації та винагороді співробітників за їхні знання, вміння, кваліфікацію та внесок у розвиток організації. Відповідно, підприємства, які активно впроваджують такі системи оплати праці, можуть мати перевагу в залучення висококваліфікованих та талановитих кадрів [28]. Слід зазначити, що на підприємствах які використовують систему плати за знання, відбуваються ситуації, коли високоосвічені, кваліфіковані працівники, що займають нижчі в ієрархії посади, отримують більш високу заробітну плату, ніж ті, які займають вищі посади [22].

Мотивація персоналу на підприємствах має певні особливості. Стабільність заробітної плати: Історично, промислові підприємства можуть гарантувати більш стабільну заробітну плату в порівнянні з іншими галузями, що стимулює працівників залишатися на даній роботі протягом тривалого часу. Промислові підприємства можуть надавати ширший спектр соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пенсійні виплати та інші пільги, що є важливим фактором для багатьох працівників.

Стабільність зайнятості: Робота на промислових підприємствах надає працівникам стабільності та мінімізує ризики втрати роботи. Стійкість в економічних кризах: У контексті економічних труднощів або криз, працівники на промислових підприємствах можуть відчувати більшу стабільність і

надійність стосовно своєї заробітної плати, що робить їх менш вразливими до змін на ринку праці. Поряд з цим не всі широко описані та розглянуті теорії мотивації дають очікуваний ефект на промислових підприємствах, оскільки на них часто позначається ряд обмежень, що накладається внутрішнім середовищем підприємства і саме ці обмеження, які можуть впливати на ефективність теорій мотивації.

Розглянемо основні види обмежень. Бюрократичні процедури: промислові підприємства часто мають складні системи управління та бюрократичні процедури, які часто ускладнюють процеси впровадження інноваційних мотиваційних стратегій та уповільнюють процеси прийняття рішень. Гірша комунікація на в підприємствах існує велика кількість співробітників, що як правило ускладнює комунікацію між керівництвом та персоналом і може призвести до зниження ефективності мотиваційних стратегій.

Системи контролю та нагляду на промислових підприємствах існують, які не завжди дозволяють працівникам вільно експериментувати або реалізовувати ідеї, що також тим чи іншим чином впливає на їхню мотивацію.

Вище зазначені обмеження та складнощі необхідно враховувати при розробці та впровадженні мотиваційних стратегій на промислових підприємствах, оскільки вони безпосередньо впливають на успішність та ефективність реалізації програм мотивації.

Механізм мотивації праці на промислових підприємствах може бути складним та багатоаспектним. Він включає різноманітні елементи та стратегії, що спрямовані на стимулювання працівників до досягнення цілей компанії. Розглянемо та проаналізуємо деякі ключові елементи цього механізму. Адекватна винагорода - фінансова стимуляція, яка може виявлятися у вигляді конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів, премій, акційних опціонів та інших форм компенсації [23]. Розвиток кар'єрних можливостей – шляхи для кар'єрного зростання та розвитку в компанії - це ключовий механізм мотивації.

Програми навчання, тренінги, можливості для підвищення кваліфікації створюють стимул для розвитку. Системи винагород та визнання. Для кожного

сучасного підприємства важливо визнавати та нагороджувати працівників за їхній внесок у досягнення цілей компанії. Це може включати нагороди за досягнення, словесні слова визнання, сертифікати та інші форми винагород.

Якість робочого середовища - забезпечення комфортних умов праці, зокрема безпечності, рівності, доступності необхідних ресурсів та інфраструктури, впливає на мотивацію співробітників.

Реалізація особистих цілей - можливість працювати над проектами, які стимулюють особистий та професійний розвиток працівників, відповідно до їхніх власних цілей та амбіцій.

Ефективне управління - лідерство, яке надає чітке бачення, визначає ролі та очікування, а також надає підтримку співробітникам у досягненні цілей.

Всі ці складові разом створюють механізм мотивації на промислових підприємствах, спрямований на стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці.

У практичній сфері, спеціалістам потрібно розуміти та застосовувати різні теорії та стратегії мотивації для створення стимулів та підтримки ефективної робочої атмосфери [24].

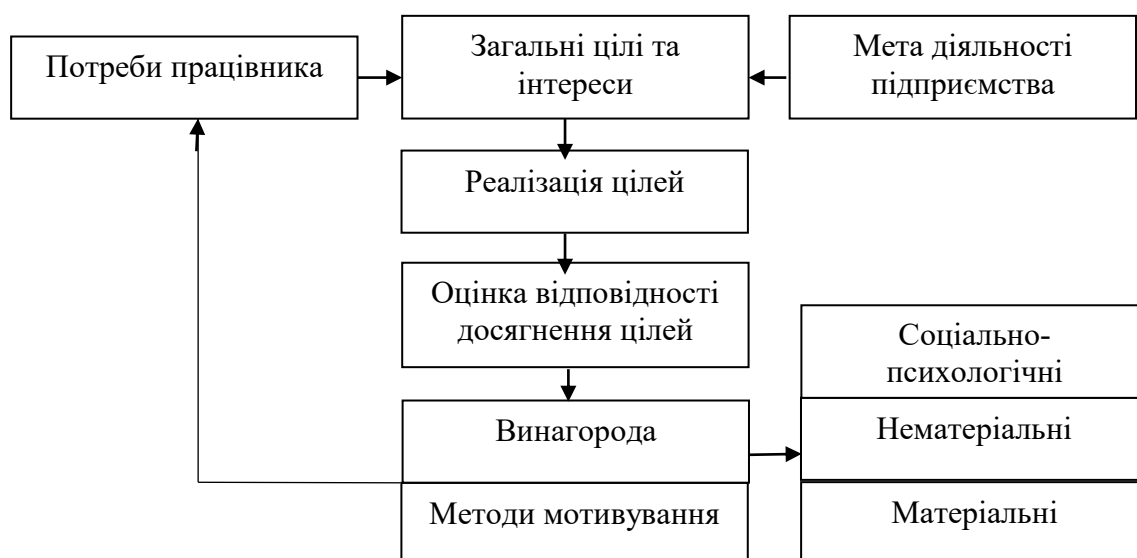


Рисунок 3.1- Загальна модель механізму мотивації персоналу в підприємстві

**Джерело: сформовано автором на основі джерела [25]*

Моделі та механізми мотивації працівників машинобудівних підприємств передбачають використання, різних заходів мотивування: соціального, морального та матеріального характеру. На підприємстві передбачається використання, в якості основного механізму мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці [26]. Виявлення спільних рис в досліджених стратегіях та механізмах мотивації персоналу підприємства, дозволить запропонувати загальну модель мотивації персоналу підприємства, зображено на рисунку 3.1.

Таблиця 3.2 - Логіко-структурна схема управління мотивацією працівників у системі стратегічного менеджменту підприємства

Загальна стратегія підприємства				
Маркетинг	Виробництво	Управління персоналом	Фінанси	Інформаційні системи
Кадрове планування	Створення	Зовнішні	Міннесотська анкета	Застосування удосконаленого механізму мотивації
Управління персоналу	Опитування щодо рівня задоволеності персоналу	Соціально-економічна ситуація в державі	Gallup12	Ціль ↓ Мотивація ↓ Підвищення особистої ефективності ↓ Винагорода ↓ Ціль досягнута
Оцінка персоналу	Виділення основних проблем взаємозв'язку результатів роботи та мотивації	Стан ринку праці	Опитувальник Спектора	
Мотивація	Оцифрування результатів	Внутрішні	Моделювання зв'язку між результатами роботи та задоволеністю і мотивацією	
Планування кар'єри		Консерватизм мислення		
		Навички та традиції		

**Джерело: сформовано автором на основі джерела [27].*

Розглянемо інструменти реалізації стратегій підприємства які зображені в таблиці 3.2. Загальна стратегія підприємства складається з маркетингу,

виробництва, управління персоналу, фінансів і інформаційних систем. Ця стратегія включає в себе різні компоненти, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства.

Сьогодні існує два погляди на вплив штучного інтелекту на продуктивність праці та мотивацію працівників. Відповідно до першого підходу, штучний інтелект позитивно впливає на продуктивність праці, оскільки він бере на себе щоденні завдання та сприяє впровадженню інновацій, таким чином полегшуючи індивідуальні робочі процеси.

Інший підхід передбачає, що штучний інтелект створює проблеми для управління, що призводить до зниження відданості співробітників, зниження задоволеності і мотивації та ефективності роботи. Роботи, які колись виконувалися людьми, тепер можна автоматизувати за допомогою штучного інтелекту. Це може призвести до перепрофілювання працівників, і в цьому випадку мотивація працівників стає ключовим фактором у забезпеченні продуктивності та задоволеності працівників [28].

Штучний інтелект дає можливість зрозуміти, як інформаційні або цифрові технології можуть бути застосовані для зміни поточної діяльності компанії. Щоб оптимізувати продуктивність і базуватися на штучному інтелекту, компанії повинні бути відкритими для обміну знаннями та співпраці, що передбачає переосмислення робочих процесів і процесів HRM.

Створення більшої кількості гібридних наборів навичок, зменшення кількості повторюваних видів діяльності та зниження ризиків на робочому місці – це лише деякі наслідки розвитку нових технологій, які мають значний вплив на зайнятість. Запровадження цифрових технологій може вплинути як на процедури управління підбором персоналу, так і на управління персоналом. Розумне управління персоналом веде до збільшення економічного зростання. Ці технології можуть зберігати та обробляти величезну кількість даних. У результаті менеджери з персоналу можуть визначати тенденції найму та автоматично вибирати найкращих кандидатів. Вони пропонують можливість зробити всі фази виробничого процесу більш ефективними. Завдяки аналізу

великої кількості даних цифрові рішення представляють собою цінні інструменти для прогнозування потреб споживачів, створення високоспеціалізованих стратегій та оптимізації обслуговування. Вони також дають можливість визначити, як підвищити знання та здібності співробітників, щоб створити конкурентну перевагу та підвищити продуктивність підприємства [29].

У цьому ключі оцінка продуктивності має вирішальне значення. Використання стратегії для, оцінки ефективності є однією з важливих практичних навичок. Оцінка продуктивності може сигналізувати співробітникам про цінність їхніх винахідницьких дій і досягнень, особливо в світі, який стає все більш цифровим. Потрібно акцентувати увагу на електронних системах управління продуктивності і показати, як цифрове оцінювання впливає на поведінку та ефективність працівників. Також на важливості зосередження на об'єктивних результатах і відмінному розвитку персоналу в цифровому середовищі, щоб допомогти співробітникам досягти стандартів компетенції цифрової роботи. Як згадувалося раніше, впровадження нових способів роботи, що спонукає компанії сприяти співпраці, обмінюватися ідеями та відокремлювати роботу від самого бізнес-середовища, що це спонукає працівників до антипренерської поведінки, забезпечуючи високі рівні індивідуальної продуктивності для організації та в результаті покращуючи загальну продуктивність. Підприємства повинні розвивати здатність швидше реагувати на дії конкурентів у динамічному цифровому середовищі. У результаті стандартні лінійні системи управління та вимірювання ефективності також повинні бути трансформовані [30]. Головним чином, вони повинні бути створені для використання в дуже динамічних обставинах з урахуванням вимог цифрового середовища. Таким чином, важливо створити систему вимірювання ефективності, яка враховує технологічні зміни, в підприємстві та організаційні процедури. Ця ідея базується на розумінні того, що численні функції вимірювання ефективності повинні бути створені за допомогою технічного прогресу. З появою штучного інтелекту традиційну ідею про те, що

корпоративні стратегії формують технології, необхідно повністю переглянути, оскільки технології ШІ все більше впливають на стратегію підприємства та організаційний контекст [31].

Необхідно розглянути як штучний інтелект не тільки впливає на мотивацію, а демотивацію. Технології штучного інтелекту розвиваються неймовірними темпами, інновації, підвищують ефективність і зручність. Але, зростає занепокоєння, що наша все більша залежність від штучного інтелекту може зробити нас лінівішими та менш схильними до виконання розумово складних завдань і критичного мислення.

Технології ШІ пропонують нам миттєвий доступ до інформації та послуг із мінімальними зусиллями. За допомогою простої команди ми можемо отримати відповіді на запитання, керувати розумними пристроями. Здатність отримувати миттєві відповіді на запитання або виконувати завдання без зусиль може призвести до зниження мотивації [32].

Технології штучного інтелекту є експертами в передбаченні наших уподобань і поведінки, що видно з персоналізованих рекомендацій, які надають потокові сервіси, онлайн-магазини та соціальні медіа-платформи. Хоча ці прогнози створені для покращення взаємодії з користувачем, вони також можуть обмежити наш вплив на нові ідеї та досвід. Це звуження перспектив може перешкоджати когнітивному розвитку та ускладнювати конфронтацію та залучення до складних ідей, що викликають виклик.

Критичне мислення, здатність аналізувати, оцінювати та синтезувати інформацію, є важливою навичкою для особистого та професійного зростання. Технології штучного інтелекту можуть виконувати завдання, які вимагають запам'ятовування речей або аналізу даних, залишаючи людям менше практики в застосуванні своїх здібностей критичного мислення.

Крім того, миттєва доступність інформації може зменшити наше терпіння та мотивацію брати участь у поглиблених дослідженнях або аналітичному мисленні. Баланс між зручністю та когнітивною активністю. Дуже важливо знайти баланс між зручністю, яку пропонує штучний інтелект, і активним

залученням розуму до складних завдань. Необхідно розглянути стратегії пом'якшення потенційного негативного впливу ІІ на мотивацію працівників в підприємстві.

Необхідно на підприємстві поставити розумові завдання. Дозволити присвятити працівникам час розв'язуванню головоломок, читанню складних книг або освоєнню нових навичок, які вимагають розумових зусиль. Також варто розглянути джерела, недоступні для ІІ [33].

Використовувати штучний інтелект як інструмент, замість того, щоб покладатися виключно на штучний інтелект для отримання відповідей, використовувати його як інструмент, який доповнює розумові процеси. Коли виникає питання, спробувати обдумати його самостійно, перш ніж звертатися до ІІ.

Поширення технологій штучного інтелекту відкриває як можливості, так і виклики для людської мотивації. Відповідальність полягає в тому, щоб штучний інтелект не заважав, а навпаки, допоміг в стратегії розвитку промислового підприємства [34].

Таким чином, незважаючи на те, що штучний інтелект приносить велику зручність стратегії мотивації підприємства, він також змінить межі роботи, професії та організації, що може вплинути на розвиток майбутньої кар'єри працівників. Зокрема, впровадження штучного інтелекту змінить структуру та розподіл внутрішніх ресурсів в організаціях, що може ще більше порушити відносини між працівниками та організацією, тим самим вплинувши на результати, пов'язані з роботою працівників. Обізнаність зі штучним інтелектом стосується думки працівників про вплив нових інформаційних технологій, таких як ІІ, інтелектуальні роботи та алгоритми, на їхній майбутній кар'єрний розвиток. Також можливо, що обізнаність зі штучним інтелектом буде перешкоджати психологічній безпеці співробітників, організаційній відданості, небайдужість до роботи, задоволенню кар'єрою та конкурентоспроможністю і позитивно впливатиме на їхнє робоче навантаження, професійне вигорання, наміри плинності кадрів, депресія та

цинізм [35].Зроблено висновок, що використання штучного інтелекту без контролю, негативно вплине на ефективність роботи працівників, можливі негативні наслідки штучного інтелекту на активність співробітників до роботи та результативність. Але обізнаність про штучний інтелект ефективно впливає на інноваційну поведінку співробітників у сфері машинобудівництва. Промислове застосування штучного інтелекту все ще знаходиться в зародковому стані, і процес його обслуговування часто супроводжується багатьма збоями в обслуговуванні, що призводить до негативних емоцій у споживачів. Тим часом робітники будуть активно вдосконалювати свої професійні здібності, щоб зменшити незахищеність, спричинену ШІ. Вплив штучного інтелекту на мотивацію працівників може бути різноманітним і залежить від конкретних впроваджених технологій та стратегій управління персоналом. Нижче наведено таблицю, в якій представлені можливі позитивні та негативні впливи штучного інтелекту на мотивацію працівників на підприємстві. Зображено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Позитивні та негативні впливи штучного інтелекту на мотивацію

Аспект	Позитивні впливи	Негативні впливи
Автоматизація рутинних завдань	Звільнення від рутинних та монотонних обов'язків	Загроза втрати робочих місць, особливо для робітників
Збільшення ефективності	Швидше виконання завдань, покращення продуктивності	Страх перед заміщенням людей технологією
Покращення якості рішень	Аналітика та прогнозування на основі даних	Обурення від можливості непрозорості та несправедливості
Індивідуалізація навчання	Навчання та розвиток навичок відповідно до потреб	Страх перед втратою контролю над власним розвитком
Зниження трудових травм	Автоматизація небезпечних робіт	Страх перед невизначеністю та ризиками нових технологій
Можливість гнучкого графіка	Робота з використанням різних графіків та режимів	Страх перед невизначеністю та ризиками нових технологій
Розвиток нових навичок	Нові можливості для самореалізації та професійного росту	Потреба у постійному навчанні та адаптації

**Джерело: побудовано автором самостійно*

Перспектива мотивації та здібностей щодо залучення до нових цифрових технологій. Технології, що розвиваються, створюють особливі виклики для

діючих компаній. Ці рішення докорінно змінюють моделі використання на ринку, таким чином створюючи або змінюючи цілі галузі, водночас роблячи існуючі стратегії розвитку підприємства застарілим. У той час як деякі фірми залучаються до таких технологій на ранній стадії, інші фірми дуже часто ігнорують потенціал нових технологій, зосереджуючись на інноваціях з меншим ризиком, також залучаючись надто пізно або спрямовуючи недостатні ресурси на нові технології. Це дослідження спрямоване на пояснення неоднорідності та мінливості компаній, які використовують нові цифрові технології.

Поточні стратегії мотивації на підприємстві все більше характеризується новими цифровими технологіями, такими як мобільні та хмарні обчислення, аналітика великих даних та ін., які вимагають глибоких змін в організаційній діяльності, і компетенції для повного використання наданих можливостей. Технології які дозволяють взаємодіяти та обробляти інформацію між фізичними об'єктами (наприклад, верстати які виробляють гільзи циліндру), створюючи мережу які взаємопов'язані [36].

Інтернет речі — концепція мережі передачі між фізичними об'єктами, оснащеними вбудованими засобами і технологіями взаємодії друг з одним чи із довкіллям. Інтернет речі як нова технологія не лише змінює природу продуктів, а й змінює вартість та внутрішні процеси фірм, трансформує стратегії мотивації на підприємстві та, у свою чергу, змінює характер конкуренції на промислових структурах. Це швидке зростання мотивації за допомогою інтернет ресурсу, засноване на доступності дешевих датчиків, рішень для обробки, повсюдного бездротового покриття та аналізу великих даних яка пропонує нові можливості для створення цінностей з точки зору підвищення ефективності підприємства, економії коштів, покращення взаємодії з клієнтами та прибутку.

Щоб отримати вигоду від таких можливостей, компаніям необхідно додати технології до своєї технологічної бази ресурсів. Але навіть незважаючи на багатообіцяючі прогнози та очікування, широкомасштабні інвестиції не є поширеними. У той час як деякі підприємства активно додають нові цифрові

технології до своєї бази, інші часто ігнорують їхній потенціал, зосереджуючись на інноваціях із меншим ризиком, близьких до їхніх наявних знань і досвіду. Компанії часто починають залучати інтернет технології надто пізно, йдуть неправильним технологічним шляхом або виділяють недостатньо ресурсів на нові технології.

Залучення персоналу до нових цифрових технологій та інтернет речей включає в себе як позитивні, так і негативні аспекти, які можуть впливати на мотивацію працівників на підприємстві зображено в таблиці 3.

Таблиця 3.4 - Позитивні та негативні цифрових технологій на мотивацію

Аспект	Позитивний вплив	Негативний вплив
Можливості для самореалізації та розвитку	Нові навички та компетенції через використання технологій	Страх перед труднощами або неуспіхами в освоєнні нового
Збільшення ефективності роботи	Швидше виконання завдань, зменшення рутинної праці	Страх від втрати робочих місць через автоматизацію
Стимулювання інноваційного мислення	Покращення комунікації та співпраці завдяки технологіям	Відчуття віддаленості від колективу через віртуальний формат
Можливості для вдосконалення задач	Автоматизація рутинних завдань, звільнення від монотонності	Автоматизація рутинних завдань, звільнення від монотонності
Доступ до нових ринків та можливостей	Глобальне розширення можливостей для бізнесу	Турбулентність та нестабільність на нових ринках

**Джерело: побудовано автором самостійно*

Важливо враховувати, що успішне впровадження інтернет речей та цифрових технологій вимагає не лише технічної можливості, але й управлінських стратегій, які враховують інтереси та потреби персоналу. Збалансована політика при впровадженні цифрових технологій на підприємстві є ключовим аспектом.

В даній дипломній роботі, обґрунтовано декілька напрямів впровадження сучасних мотиваційних механізмів у контексті стратегічного розвитку. Було здійснено аналіз позитивних та негативних впливів на мотивацію персоналу. Зроблено висновок, що на даний момент використання штучного інтелекту на підприємстві ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" не є можливим у зв'язку із технічними обмеженнями. Розглядаючи позитивний вплив, важливо відзначити,

що використання штучного інтелекту може принести значні переваги у вдосконаленні ефективності та оптимізації стратегії підприємства. Автоматизація рутинних завдань, аналітика даних та розуміння поведінки персоналу можуть позитивно впливати на розвиток корпоративної культури та підвищення продуктивності.

У той же час, негативні аспекти можуть включати страх перед втратою робочих місць, відчуття віддаленості внаслідок віртуальних технологій, а також страх, пов'язаний з невизначеністю та непередбачуваністю технологій.

Незважаючи на технічні обмеження підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" на даному етапі, можливо розглядати стратегії подальшого розвитку та підготовки персоналу до впровадження штучного інтелекту у майбутньому. Важливо враховувати потреби та очікування персоналу, створюючи ефективний план дій для подолання можливих труднощів та забезпечення успішної реалізації цифрових технологій у робочий процес.

Отже провівши детальний аналіз механізму формування та впровадження системи управління мотивацією на сучасних промислових підприємствах слід зазначити наступне: тема мотивації працівників є важливою як для теоретичної, так і для практичної сфери менеджменту. Вона відіграє центральну роль у різних аспектах організаційного управління:

- Мотивація є ключовим фактором у підвищенні продуктивності праці.
- Ефективні програми мотивації сприяють залученню висококваліфікованих співробітників.
- Мотивовані працівники відчують більше задоволення від своєї роботи, що позитивно впливає на їхнє емоційне та психологічне самопочуття.
- Мотивація стимулює розвиток позитивної корпоративної культури, де працівники відчують себе цінними та зацікавленими у спільних цілях.
- Мотивовані працівники частіше вносять новаторські ідеї та працюють над вдосконаленням процесів та продуктів компанії.

3.2 Стратегія щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві – економічний ефект

Мотивація є однією з найважливіших рис для співробітників. Тест Герчикова який проведено у ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» допоміг провести оцінку мотивації. У психологічному плані мотивація є тією силою, яка ініціює, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку та потрібна для стратегії розвитку сучасного підприємства. Мотивація є психологічною рисою. Потрібно вимірювати її за допомогою психологічних інструментів. Можливо отримати, точну та достовірну інформацію за допомогою тесту Герчикова. (Додаток А). Якщо результати роботи працівника показують, що він більше орієнтований на результат, тоді він буде мотивований працювати якнайкраще в більш конкурентному середовищі, де він може показати свої навички. Робітники будуть мотивовані, коли зможуть побачити свої результати відразу.

Потрібно націлитися на працівників, яким, бракує рівня мотивації, необхідного для успішного виконання своєї роботи.

Ця тестова анкета розкриває найбільш і найменш ефективні методи стимулювання кожного працівника. Це також показує, як співробітники можуть мотивувати себе. Що саме приваблює співробітників у цій роботі, які переваги вона дає працівникам зараз, що вони можуть отримати в майбутньому та як отримати задоволення від самої роботи та краще самореалізуватися.

Таблиця 3.5 - Відповідність мотиваційних типів та форм стимулювання

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	Інструментал	Професіонал	Патріот	Господар	Мадрівник
Негативні	Нейтральна	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Грошові	Базова	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна
Натуральні	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонено	Застосовується	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналізм	Заборонено	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Організаційні	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Застосовується	Заборонено
Участь в управлінні	Нейтральна	Застосовується	Застосовується	Базова	Заборонено

**Джерело: побудовано автором самостійно*

Тестування за цією анкетой також корисно для керівників (середньої та оперативної ланки). Визначення відповідних результатів форм стимулювання здійснюється на підставі інформації, представленої у табл. 3.3

Методи стимулювання, форми мотивації:

Негативні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи. Грошові – заробітна плата, включаючи всі види премій та надбавок. Натуральні - купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін. Моральні - грамоти, нагороди, дошка пошани та ін. Патерналізм (піклування про працівника) - додаткове соціальне та медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін. Організаційні - умови роботи, її утримання та організація. Залучення до подолання та участі в управлінні.

Примітка: Базова - найбільш дієва форма стимулювання. "Застосовна" – може бути використана. "Нейтральна" - не вплине. "Заборонена" – не допустима для застосування.

Так, відповідно до запропонованої методики можна виокремити 5 типів працівників, які характеризуються такими ями, як: мотивація досягнення або уникнення та активна або пасивна трудова поведінка.

Працівників, орієнтованих на інструментальний тип, цікавить вартість роботи, а не зміст роботи. Отже, праця є знаряддям задоволення інших потреб, звідси й назва цієї мотивації, важлива обґрунтованість ціни. Важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професіонали зацікавлені у змісті роботи і не погодяться на роботу, яка їм не цікава, незалежно від оплати праці. Цікавляться складними завданнями - можливостями для самовираження. Вважають важливою свободу в оперативних діях та визнання як найкращого у професії.

Патріотизм - необхідна ідея, яка буде рухати ними. Важливе суспільне визнання успішності їх участі. Головна нагорода – загальне визнання незамінності компанії. Господарський тип добровільно бере на себе відповідальність. Характеризується підвищеними вимогами до свободи рухів, нетерпимість контролю.

Мандрівник - Якою б роботою він не займався, переваг немає, погодиться на низьку зарплату за умови, що більше ніхто не отримує. Низька кваліфікація, не прагне підвищувати кваліфікацію, виступає проти. Бездіяльний і опозиційний до діяльності інших людей. Низьке почуття відповідальності та готовність перекладати її на інших, бажання мінімізувати зусилля [37].

На основі такого підходу було проведено експериментальне експрес-дослідження для оцінки роботи працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Були проведені інтерв'ю з працівниками цеху з виробництва гільз для двигунів внутрішнього згорання, результати наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3. - Оцінка результатів форми стимулювання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Питома вага персоналу, %	Мотиваційний тип	Форми мотивування які використовуються на підприємстві	Фактична оцінка стимулів	Форми стимулювання які потрібно використовувати для покращення мотивації
50	Професіонал	Моральні	Не відповідають вимогам типу	Організаційні
41	Патріот	Негативні		Моральні
9	Інструментал	Участь в управлінні		Грошові

**Джерело: побудовано автором самостійно*

За даними таблиці можна зробити висновок, що форми мотивації та стимулювання, які застосовуються до досліджуваних працівників, не відповідають їх мотиваційному типу. Також на підприємстві існує проблема в різному рівні підготовки працівників, різному рівні якості їх роботи та ставленню до колективу. Низька мотивація підтверджує необхідність в змінах системи мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Отже, стимули мають бути матеріальними (додаткові премії), моральними та організаційними. Заборонені негативні форми та патерналізм. Крім основного окладу оновленою мотиваційною стратегією передбачені такі

виплати, як, зокрема, доплати тимчасово відсутнім працівникам за виконання ними трудових обов'язків, доплати за роботу в нічний час, індексація заробітної плати та доплат, надбавка за знання та використання іноземних мов. Якщо в системі заохочення немає ефективної системи преміювання, вона не матиме належного мотиваційного впливу на працівників [38].

Так премію за професійні успіхи пропонується встановити у розмірі 30% від посадового окладу. Оцінювати результативність роботи персоналу пропонується за наступними показниками: якість праці – за наявністю чи відсутністю визнаних претензій та рекламацій з боку споживачів та своєчасністю їх усунення, продуктивність праці – відсотком виконання плану щодо виготовлення продукції, креативність - за результатом від впровадження запропонованих раціоналізаторських заходів у діяльність підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Представимо запропоновані ставки преміювання, та відповідні показники у вигляді таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Запропонована система преміювання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Оціночний показник	Значення показника	Відсоток премії, %
Відсутність визнаних претензій та рекламацій	Ні (відсутні)	10
	Своєчасно усунені	5
Рівень виконання плану з виготовлення продукції	90 – 100 (%)	3
	101 – 110 (%)	7
	111 – 120 (%) і більше	10
Результат від впровадження запропонованих раціоналізаторських заходів	Удосконалення роботи працівника	6
	Удосконалення роботи підрозділу	8
	Удосконалення роботи підприємства	10
Разом:		14 – 30

**Джерело: сформовано автором*

Таким чином, передбачається, що запропонована система преміювання буде заохочувати працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» до підвищення продуктивності праці, підвищення якості виробленої продукції, зниження непродуктивних витрат часу, а також до креативності, що у кінцевому рахунку призведе до збільшення ефективності діяльності підприємства. Для того, щоб

запропонована система мотивації була ефективно впроваджена на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», потрібно реалізувати даний процес за наступною послідовністю. По-перше, спочатку впровадити дану систему мотивації у одному із підрозділів підприємства, як пілотний проект. На цьому етапі здійснюється перевірка сильних та слабких сторін нової системи. Після чого, на наступному етапі, за необхідності, здійснюється коригування запропонованої системи мотивації, з метою усунення похибок та неточностей при її впровадженні. Далі розробляється, або адаптується система внутрішніх документів, яка покликана регулювати діяльність підприємства у сфері мотивації персоналу, визначаються відповідальні особи за підтримку її в актуальному стані. Прикладами таких документів можуть бути Положення про оплату праці та преміювання персоналу, бізнес-процес з управління системою мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» тощо. Після розробки відповідної документації працівники ознайомлюються із новою системою мотивації.

Враховуючи постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, відповідальні особи повинні періодично здійснювати моніторинг та діагностику її функціонування, що дозволить підтримувати постійно її в актуальному стані.

З метою розрахунку ефективності запропонованих заходів були обраховані середні додаткові витрати на функціонування нової системи мотивації, а також можливі результати, від її впровадження.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно додатково залучати психологів, основною метою яких є покращення морально-психологічного клімату. Такий підхід характерний для багатьох організацій, які розробляють кадрову політику на основі нових технологій для роботи людей. Рекомендується наймати психолога з оплатою 0,1 що становить 4 години на тиждень. Ця короткострокова початкова участь дозволить оцінити фактичну віддачу працівника від роботи, і в той же час підприємству більше не доведеться нести великі витрати, пов'язані з утриманням додаткових одиниць співробітників. Розмір річної плати за цю діяльність визначається виходячи із

середньої заробітної плати працівника організації (10 545 грн. на місяць): $10\,545 * 0,1 * 12 = 12\,654$ грн./рік.

Конкурентна система дозволить працівникам бути визнаними організацією та керівництвом, відчувати себе потрібними та цінними, що підтверджуватиметься отриманням різноманітних форм бонусів – сертифікатів, подяк, нагород тощо. Надання моральної турботи, забезпечення механізму самоствердження, завоювання поваги організації до співробітників породять зворотний зв'язок, тобто отримають необхідний мотиваційний ефект. Система мотиваційних внутрішніх конкурсів на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» наведена в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 - Система мотиваційних внутрішніх конкурсів на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати на реалізацію
Кращий працівник (помісячно)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1500), фото на почесній табличці «Працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову винагороду, яка діє для службового працівника, але в рамках нематеріального заохочення, що забезпечує визнання його досягнень і заслуг і повідомляє про це колективу. Усім працівникам повинні бути надані рівні можливості конкурувати	1500грн *12міс= 18000 грн.
Атрибут статусу	Використання відзнак у різних напрямків, наприклад, значок кращий слюсар, кращий збирач і т.п	Розвиває визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 1500 грн. (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	-

*Джерело: офіційні дані підприємства

Таким чином, можна підрахувати витрати, які понесе підприємство для впровадження та функціонування нової системи мотивації персоналу (табл. 3.7). Важливою і необхідною умовою підвищення мотивації персоналу є збільшення заробітної плати, оскільки, за результатами проведеного опитування існуючий її розмір (середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 році становила 6 500 грн.), не мотивує працівників до

покращення результатів роботи. Тому витрати на цей захід становитимуть 10 відсотків від фонду оплати праці за 2022 рік і складатимуть 6,98 млн. грн.

Таблиця 3.9 – Розрахунок обсягу витрат на впровадження та функціонування нової системи мотивації

Найменування заходу	Прогнозовані витрати
Збільшення заробітної платні на 10 %, тис грн.	6098,3
Впровадження удосконаленої системи преміювання (14-30 %), тис. грн.	770,28 – 1 650,6
Вартість психологічних тренінгів, тис грн.	12,65
Вартість функціонування системи внутрішніх конкурсів, тис. грн.	19,5
Разом витрати на нову систему мотивації, тис. грн.	6900,73 - 7781,01

**Джерело: запропоновано автором*

Дані стосовно витрат, необхідних для впровадження нової системи преміювання були обраховані на основі проведеного тестування персоналу підприємства за допомогою тесту Герчикова. Так, відповідно до отриманих даних, для 9% працівників підприємства необхідно застосовувати грошову форму стимулів. Тому за даними 2022 року такі витрати становитимуть від 0,77 до 1,65 млн. грн. Отже разом усі витрати, пов'язані із впровадженням нової системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», складатимуть від 6,01 до 7,78 млн. грн..

$$E_M = \frac{\Delta D_M}{\sum B_{M_i}}, \quad (3.1)$$

Де E_M - економічна ефективність нової мотиваційної стратегії;

ΔD - зміна в доходах в результаті впровадження нової мотиваційної стратегії, тис. грн.;

B_{M_i} – витрати на і-й мотиваційний захід, тис. грн.

Провівши відповідні розрахунки було отримане значення у діапазоні від 2,05 до 2,31. Таким чином, можна зробити висновки, що кожна вкладена гривня у нову систему мотивації здатна приносити від 2,05 до 2,31 грн. чистого доходу. З метою виявлення можливих результатів впровадження нової

мотиваційної стратегії на підприємстві було проведене експертне опитування керівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». За результатами опитування встановлено, що більшість експертів прийшли до висновку, що впровадження нової мотиваційної стратегії дозволить підвищити продуктивність праці на приблизно 5%. Тому будемо вважати, що при незмінній чисельності персоналу, та інших факторів, які можуть вплинути на показник доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), даний показник може зрости на 5 %.Щоб оцінити ефективність впровадження нової стратегії мотивації на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», скористаємося наступною формулою:

ВИСНОВОК

Одним із найважливіших питань у більшості організацій є те, як найкраще мотивувати працівників. У дипломній роботі було проаналізовано деякі ключеві механізми, які впливають на мотивацію. Мотивація — це не універсальне поняття, а складна взаємодія психологічних, емоційних факторів і факторів середовища. Результат та мотивація співробітників тісно пов'язані між собою, і вони необхідні для досягнення високої продуктивності. Основний акцент дослідження робиться на використанні сучасних методів мотивації, розробки мотиваційної стратегії розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. Культура підприємства впливає на те, співробітники підприємства взаємодіють один з одним і як вони ставляться до своєї роботи. Це також впливає на здатність бізнесу утримувати поточних працівників і залучати нових.

В першому розділі проекту були оглянуто огляд сучасних теорій мотивації. Після чого можна зробити висновок, що кожна теорія має ряд своїх переваг та недоліків. В другому розділі було описано характеристику промислового підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та принципи функціонування, роботи, застосування систем мотивації персоналу. В результаті було запропоновані удосконалити механізм мотивації шляхом впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів. Так нами розроблена система показників, на основі яких може здійснюватися преміювання працівників. Також запропоновано впровадити систему конкурсів. Окремим напрямком стратегічного розвитку на підприємстві на основі сучасних механізмів мотивації може бути використання штучного інтелекту. Саме використання штучного інтелекту дає змогу грамотно вмотивувати персонал без великих витрат коштів та інших ресурсів. За результатами розрахунків економічної ефективності впровадження запропонованих заходів було визначено, що кожна вкладена гривня у нову систему мотивації здатна приносити до 2,31 грн. чистого доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки.* 2018. 55-64 с.
2. Булуй О. Г., Остапчук Д. С. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах. *Механізми управління розвитком територій: зб. наук. праць у 2 ч. Житомир : Поліський національний університет, 2022. Ч. 2. С. 18–21.*
3. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія]. Х. : ІНЖЕК, 2019. 340 с.
4. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. 224–229 с.
5. Величко О.П. Наукове пізнання менеджменту: Дніпропетровськ: ДДАУ, 2019. 20 с.
6. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 33–42
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 35. С.18-26.
9. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 3(55). С. 94–100.
10. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* Вип. №9. 2017. 423-427 с.

11. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148
12. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*, 2018. 192-196 с.
13. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2019. 502-506 с.
14. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. HR SECURITY : URL : <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadrivyak-rahuvatj-rol-v-biznesi> (дата звернення: 12.11.2023).
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
16. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209
17. Мелушова І.Ю., Бучковський С.П. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємств торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2016. 270-279 с.
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
19. Малюченко К.О. Зарубіжні системи матеріального стимулювання і можливість їх застосування в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск № 4 (19), 2018. 15 с.
20. Маркова С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2017. Випуск №3 (08), С.172-178.

21. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
22. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С. 14-21.
23. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2018. 95–99 с.
24. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 437–444. Шатковська І. Інно
25. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.,,: у 2-х частинах* . Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180Baskaran, S., Mahadi, N., Rasid, S. Z. A., & Zamil, N. A. M. Continuous creation of entrepreneurial orientation: a reward and reinforcement perspective, 2018, pp.29-42
26. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С.34-45
27. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. New York : NY, 2019 P. 132.
28. Adeoye, A. O. Compensation management and employees' motivation in the insurance sector: Evidence from Nigeria. *Economics and Organization*. 2019, p.31
29. Adams, C., & Van Manen, M. A. Teaching phenomenological research and writing. *Qualitative Health Research*, 2017, pp. 780-791.
30. Richard S. Sutton, Andrew G. Barto. Reinforcement Learning : An Introduction MIT Press, Adaptive Computation and Machine Learning Ser, 2019, p. 552.

31. Andersen JA Managers' motivation profiles: measurement and application. SAGE Open, 2020, p. 52.
32. Asmus S, Karl F, Mohnen A, Reinhart G The impact of goal-setting on worker performance-empirical evidence from a real-effort production experiment. Procedia CIRP, 2019, pp. 127–132.
33. Chen B et al Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. Motiv Emot, 2022, pp. 216–236.
34. Eccles JS, Wigfield A, Harold RD, Blumenfeld P Age and gender differences in children's self-and task perceptions during elementary school. Child Dev, 2020, pp. 830–847
35. Alzyoud, A. A. Y. The influence of human resource management practices on employee work engagement. Foundations of Management, 2019, pp. 251-256.
36. Chen B et al Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. Motiv Emot, 2022, pp. 216–236.
37. Eccles JS, Wigfield A, Harold RD, Blumenfeld P Age and gender differences in children's self-and task perceptions during elementary school. Child Dev, 2020, pp. 830–847
38. Alzyoud, A. A. Y. The influence of human resource management practices on employee work engagement. Foundations of Management, 2019, pp. 251-256.

ДОДАТОК А

1. Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. При яких умовах Ви б на це погодилися?

Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Якщо запропонують набагато більшу зарплату.
 - 2) Якщо інша робота буде більш творчою, цікавішою, ніж нинішня.
 - 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
 - 4) Якщо це необхідно для організації.
 - 5) При всіх випадках я вважав за краще залишитися на тій роботі, до якої звик.
2. Спробуйте визначити, що для вас означає ваш заробіток? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи.
- 2) Це насамперед плата за мої знання, кваліфікацію.
- 3) Оплата за загальні результати діяльності організації.
- 4) Мені потрібен гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був.
- 5) Який би він не був, я його заробив(ла) сам(а).

Як Ви ставитеся до наведених нижче джерел доходу?

Дайте тільки одну відповідь у кожному пункті.

3. Заробітна плата та премії

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

4. Доплати за кваліфікацію

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

5. Доплати за важкі та шкідливі умови роботи

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

6. Соціальні виплати та пільги, посібники

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

7. Доходи від капіталу, акцій

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

11. Будь-які додаткові підробітки

- 1) Дуже важливо
- 2) Це зовсім не має значення
- 3) Зовсім не важливо

8. Приробітки, але не будь-які, а лише за своєю спеціальністю

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

9. Доходи від Особистого господарства, дачної ділянки тощо.

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

10. Виграш у лотерею, казино та ін.

- 1) Дуже важливо
- 2) Не дуже важливо
- 3) Це зовсім не має значення

11. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником та організацією?

Дайте тільки 1 відповідь:

- 1) Працівник повинен ставитися до організації, як до свого будинку, віддавати їй усі разом переживати труднощі та підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість та працю працівника.

2) Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.

3) Працівник приходить до організації для самореалізації і належить до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація має забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватись.

4) Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага.

Тест ефективності мотивації працівників і готовності працювати ефективніше, анкета для опитування персоналу.

Чи готові ви працювати ще ефективніше, якщо ваше підприємство запровадить нові методи мотивації?

- 1) Так, готовий(-на) працювати на 5% ефективніше
- 2) Так, готовий(-на) працювати на 10% ефективніше
- 3) Так, готовий(-на) працювати на 15% ефективніше
- 4) Так, готовий(-на) працювати на 20% ефективніше
- 5) Ні, не вважаю, що це збільшить мою ефективність

Якщо ваша відповідь на попереднє питання "Так", то які саме методи мотивації вас найбільше мотивували б працювати ефективніше?

(Ваша відповідь)

Чи маєте ви зауваження чи пропозиції щодо поліпшення системи мотивації на вашому підприємстві?

(Ваша відповідь)

На скільки відсотків ви оцінюєте свою готовність працювати ефективніше після впровадження нових методів мотивації?

- 1) 0-5%
- 2) 5%-15%
- 3) 15%-20%
- 4) 20%-25%
- 5) Складно сказати

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) - Актив

Розділ	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1103	1 276	1180
Незавершені капітальні інвестиції	23097	17961	18082
Основні засоби	95825	116767	125741
Довгострокові фінансові інвестиції	25036	25036	25036
Усього за розділом	145061	161040	170039
Оборотні активи			
Запаси	66003	64132	58053
Дебіторська заборгованість	38755	44891	34889
Інші оборотні активи	1919	3704	4685
Гроші та їх еквіваленти	2047	453	405
Усього за розділом	119565	130681	129358
Необоротні активи, утримувані для продажу	-	-	-
Баланс	264626	291721	299397

Баланс (Звіт про фінансовий стан) – Пасив

Назва рядка	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	37 000		
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-	-
Капітал у дооцінках	14519	14519	14519
Додатковий капітал	-	-	-
Емісійний дохід	-	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-	-
Резервний капітал	9	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14286	-14438	-40905
Неоплачений капітал	-	-	-
Вилучений капітал	-	-	-
Інші резерви	-	-	-
Усього за розділом I	37242	37090	10623
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	-	-	-
Довгострокові кредити банків	931	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	76214	76874	76214
Довгострокові забезпечення	-	-	-
Короткострокові кредити банків	75214	81367	109143
Векселі видані	-	-	-
Баланс	267838	264626	299397

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

Назва рядка	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	347075	533411	334636
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	282420	472437	276043
Валовий прибуток	64655	60974	58593
Інші операційні доходи	23783	18471	60052
Адміністративні витрати	31581	34927	29782
Витрати на збут	12744	17374	17700
Інші операційні витрати	36811	22001	84187
Фінансовий результат від операційної діяльності	7302	5143	-13024
Інші фінансові доходи	5	353	198
Інші доходи	1166	495	373
Фінансові витрати	8256	6034	7611
Інші витрати	64	14	-
Фінансовий результат до оподаткування	212	500	-20064
Чистий фінансовий результат	212	500	-2006

Елементи операційних витрат

Назва рядка	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	347075	533411	334636
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	282420	472437	276043
Валовий: прибуток	64655	60974	58593
Інші операційні доходи	23783	18471	60052
Адміністративні витрати	31581	34927	29782
Витрати на збут	12744	17374	17700
Інші операційні витрати	36811	22001	84187
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7302	5143	5143
Інші фінансові доходи	5	353	198
Інші доходи	1166	1052	373
Фінансові витрати	8256	6034	7611
Інші витрати	64	14	14
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	212	500	500
Чистий фінансовий результат: прибуток	212	500	500

Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	2020	2021	2022
	7 2458	8 7891	6 0983
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис.грн	1 2997	15783	1 0277
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	747	812	776
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год	93056	112896	88748
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	70012	86540	59453

Фінансова звітність за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 161.00	1 103.00
первісна вартість	1001	1 758.00	1 882.00
накопичена амортизація	1002	597.00	779.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23 518.00	23 097.00
Основні засоби	1010	99 867.00	95 825.00
первісна вартість	1011	234 259.00	243 384.00
знос	1012	134 392.00	147 559.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	25 036.00	25 036.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом І	1095	149 582.00	145 061.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	65 477.00	66 003.00
Виробничі запаси	1101	45 757.00	43 544.00
Незавершене виробництво	1102	12 902.00	13 965.00
Готова продукція	1103	6 803.00	8 481.00
Товари	1104	14.00	13.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 200.00	38 755.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 748.00	790.00
з бюджетом	1135	6 856.00	5 988.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100.00	149.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	459.00	2 047.00
Готівка	1166	3.00	2.00
Рахунки в банках	1167	456.00	2 045.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 969.00	3 914.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2 447.00	1 919.00
Усього за розділом ІІ	1195	118 256.00	119 565.00
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	267 838.00	264 626.00
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 000.00	37 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	14 519.00	14 519.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 610.00	-14 286.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	36 918.00	37 242.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	931.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 214.00	76 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	77 145.00	76 214.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	75 214.00	81 367.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	69 924.00	58 527.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 065.00	935.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1 275.00	2 739.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 863.00	3 457.00
за одержаними авансами	1635	1 425.00	2 851.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	782.00	987.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	227.00	307.00
Усього за розділом III	1695	153 775.00	151 170.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	267 838.00	264 626.00
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	347 075.00	384 088.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	282 420.00	361 617.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	64 655.00	22 471.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	23 783.00	28 669.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	31 581.00	37 860.00
Витрати на збут	2150	12 744.00	16 842.00
Інші операційні витрати	2180	36 811.00	27 491.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00

 Фінансова звітність за 2021 рік
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 103.00	1 276.00
первісна вартість	1001	1 882.00	2 217.00
накопичена амортизація	1002	779.00	941.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23 097.00	17 961.00
Основні засоби	1010	95 825.00	116 767.00
первісна вартість	1011	243 384.00	278 137.00
знос	1012	147 559.00	161 370.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	25 036.00	25 036.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	145 061.00	161 040.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	66 003.00	64 132.00
Виробничі запаси	1101	43 544.00	48 001.00
Незавершене виробництво	1102	13 965.00	14 259.00
Готова продукція	1103	8 481.00	1 322.00
Товари	1104	13.00	550.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 755.00	44 891.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	790.00	2 596.00
з бюджетом	1135	5 988.00	10 618.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	149.00	246.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 047.00	453.00
Готівка	1166	2.00	3.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	2 045.00	450.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 914.00	4 041.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 919.00	3 704.00
Усього за розділом II	1195	119 565.00	130 681.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	264 626.00	291 721.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 000.00	37 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	14 519.00	14 519.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 286.00	-14 438.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	37 242.00	37 090.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 214.00	76 874.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	76 214.00	76 874.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	81 367.00	77 129.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	2 384.00
товари, роботи, послуги	1615	58 527.00	88 301.00
розрахунками з бюджетом	1620	935.00	1 129.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	2 739.00	1 115.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 457.00	3 966.00
за одержаними авансами	1635	2 851.00	393.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	987.00	1 208.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	307.00	2 132.00
Усього за розділом III	1695	151 170.00	177 757.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	264 626.00	291 721.00
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	533 411.00	347 075.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	472 437.00	282 420.00
Чисті понесені збитки за страховими	2070	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За	
		За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
виплатами			
Валовий: прибуток	2090	60 974.00	64 655.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	18 471.00	23 783.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	34 927.00	31 581.00
Витрати на збут	2150	17 374.00	12 744.00
Інші операційні витрати	2180	22 001.00	36 811.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 143.00	7 302.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	353.00	0.00
Інші доходи	2240	1 052.00	1 166.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	6 034.00	8 256.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	14.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	500.00	212.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	500.00	212.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	од рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	465	500.00	212.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	348 475.00	201 820.00
Витрати на оплату праці	2505	108 747.00	77 405.00
Відрахуванн я на соціальні заходи	2510	25 026.00	16 994.00
Амортизація	2515	19 711.00	18 668.00
Інші операційні витрати	2520	32 180.00	45 304.00
Разом	2550	534 139.00	360 191.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	од рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	650	0.00	0.00

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	422 159.00	295 153.00
Повернення податків і зборів	3005	44 607.00	24 256.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	44 607.00	24 256.00
Цільового фінансування	3010	155.00	3 352.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	108 185.00	69 013.00
Надходження від повернення авансів	3020	768.00	892.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	2 209.00	1 877.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	291 168.00	161 773.00
Праці	3105	88 466.00	68 553.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	24 260.00	19 481.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	27 020.00	16 967.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	24.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	26 996.00	16 967.00
Витрачання на оплату авансів	3135	141 149.00	102 511.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 134.00	856.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	3 069.00	2 004.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 817.00	22 398.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	0.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	33.00	66.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	0.00	323.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	33.00	-257.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	9 930.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Виплати власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	6 839.00	11 933.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	5 871.00	8 256.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2 780.00	-20 189.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-930.00	1 952.00
Залишок коштів на початок року	3405	2 047.00	459.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-664.00	-364.00
Залишок коштів на кінець року	3415	453.00	2 047.00

 Фінансова звітність за 2022 рік
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 276.00	1 180.00
первісна вартість	1001	2 217.00	2 273.00
накопичена амортизація	1002	941.00	1 093.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 961.00	18 082.00
Основні засоби	1010	116 767.00	125 741.00
первісна вартість	1011	278 137.00	294 535.00
знос	1012	161 370.00	168 794.00
інші фінансові інвестиції	1035	25 036.00	25 036.00
Усього за розділом I	1095	161 040.00	170 039.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	64 132.00	58 053.00
Виробничі запаси	1101	48 001.00	42 182.00
Незавершене виробництво	1102	14 259.00	13 392.00
Готова продукція	1103	1 322.00	2 478.00
Товари	1104	550.00	1.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44 891.00	34 889.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 596.00	932.00
з бюджетом	1135	10 618.00	28 050.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246.00	138.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	453.00	405.00
Готівка	1166	3.00	3.00
Рахунки в банках	1167	450.00	402.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 041.00	2 206.00
Інші оборотні активи	1190	3 704.00	4 685.00
Усього за розділом II	1195	130 681.00	129 358.00
Баланс	1300	291 721.00	299 397.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 000.00	37 000.00
Капітал у дооцінках	1405	14 519.00	14 519.00
Резервний капітал	1415	9.00	9.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 438.00	-40 905.00
Усього за розділом I	1495	37 090.00	10 623.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 874.00	76 214.00
Усього за розділом II	1595	76 874.00	76 214.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	77 129.00	109 143.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 384.00	5 544.00
товари, роботи, послуги	1615	88 301.00	75 125.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	1 129.00	1 961.00
розрахунками зі страхування	1625	1 115.00	1 110.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 966.00	3 848.00
за одержаними авансами	1635	393.00	487.00
Поточні забезпечення	1660	1 208.00	9 988.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 132.00	5 354.00
Усього за розділом III	1695	177 757.00	212 560.00
Баланс	1900	291 721.00	299 397.00
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	334 636.00	533 411.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	276 043.00	472 437.00
Валовий: прибуток	2090	58 593.00	60 974.00
Інші операційні доходи	2120	60 052.00	18 471.00
Адміністративні витрати	2130	29 782.00	34 927.00
Витрати на збут	2150	17 700.00	17 374.00
Інші операційні витрати	2180	84 187.00	22 001.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 143.00	
збиток	2195	13 024.00	
Інші фінансові доходи	2220	198.00	353.00
Інші доходи	2240	373.00	1 052.00
Фінансові витрати	2250	7 611.00	6 034.00
Інші витрати	2270	14.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	500.00	
збиток	2295	20 064.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	500.00	
збиток	2355	20 064.00	
Сукупний дохід			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-20 064.00	500.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	--------------	-----------------------------------	---

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	500	205 101.00	348 475.00
Витрати на оплату праці	505	73 706.00	108 747.00
Відрахування на соціальні заходи	510	20 223.00	25 026.00
Амортизація	515	11 535.00	19 711.00
Інші операційні витрати	520	82 083.00	32 180.00
Разом	550	392 648.00	534 139.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	--------------	------------------------------	---

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	324 168.00	422 159.00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	14 855.00	44 607.00
	3006	14 855.00	44 607.00
Цільового фінансування	3010	33.00	155.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	31 284.00	108 185.00
Надходження від повернення авансів	3020	926.00	768.00
Інші надходження	3095	1 287.00	2 209.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	181 688.00	291 168.00
Праці	3105	59 350.00	88 466.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	17 048.00	24 260.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	14 070.00	27 020.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	24.00	
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	14 070.00	26 996.00
Витрачання на оплату авансів	3135	112 032.00	141 149.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 787.00	1 134.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	978.00	
Інші витрачання	3190	3 069.00	
Чистий рух коштів від операційної	3195	-14 400.00	1 817.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	--------------	---------------------------	--

діяльності

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	28.00	33.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	28.00	33.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	16 171.00	9 930.00
Погашення позик	3350	1 876.00	6 839.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	5 871.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	14 295.00	-2 780.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-77.00	-930.00
Залишок коштів на початок року	3405	453.00	2 047.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	29.00	-664.00
Залишок коштів на кінець року	3415	405.00	453.00

