

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябенко К.А.

(підпис)

« 01 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
Студентка групи МОАм-1-24-1.43
Мамот Олександра Сергіївна

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професорка
Кожем'якіна Світлана Миколаївна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Мамот О.С.

Управління продуктивністю праці в організації

Робота складається зі вступу, трьох розділів, з яких перший розділ містить три підрозділи, другий розділ містить два підрозділи, третій розділ містить три підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, містить 18 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки, а також 51 використаних джерел. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до поняття «продуктивність» та «продуктивність праці», розглянуто методологічні підходи до вимірювання продуктивності праці. У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну структуру та основні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рік. Третій розділ містить практичні рекомендації щодо вдосконалення управління продуктивністю праці в організації, серед яких – покращення системи навчання персоналу залежно від вікових категорій, створення системи гнучкого графіку робочого дня, покращення нематеріальної мотивації співробітників.

Ключові слова: управління, продуктивність, продуктивність праці, YASNO, персонал, виробіток, трудомісткість, мотивація

ABSTRACT

Mamot O.S.

Labor productivity management in an organization

The work consists of an introduction, three chapters, the first of which contains three sections, the second contains two sections, and the third contains three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices. The total volume of the work is 75 pages, containing 18 tables, 4 figures, 1 appendix, and 51 sources used. The first chapter summarizes theoretical approaches to the concepts of “productivity” and “labor productivity” and considers methodological approaches to measuring labor productivity. The second chapter analyzes the organizational and economic structure and key performance indicators of the enterprise for 2022-2024. The third chapter contains practical recommendations for improving labor productivity management in the organization, including improving the staff training system depending on age categories, creating a flexible work schedule system, and improving the intangible motivation of employees.

Keywords: management, productivity, labor productivity, YASNO, personnel, output, labor intensity, motivation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ПОНЯТТЯ «ПРОДУКТИВНІСТЬ» В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Теоретико-методичні засади розмежування сутності понять «продуктивність» та «продуктивність праці».....	6
1.2 Методичні підходи до вимірювання продуктивності праці та фактори її зростання.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз продуктивності праці на підприємстві.....	34
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».....	42
3.1 Обґрунтування програми управління продуктивністю праці.....	42
3.2 Рекомендації щодо стимулювання продуктивності праці персоналу у товаристві.....	46
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Продуктивність праці є важливою умовою розвиненої економіки. Оскільки глобалізація та наростаюча конкуренція змушує компанії постійно вдосконалюватись, то підвищення продуктивності праці є одним із ключових заходів для збереження компаній на ринку.

В умовах сучасної економічної та політичної ситуації в Україні постає сильна потреба в підвищенні продуктивності праці, що має велике значення для виживання та стійкості вітчизняних підприємств. Інтенсифікація виробничих процесів через зростання продуктивності праці виступає фундаментальною передумовою для післявоєнного відновлення економіки та її сталого розвитку. А оптимізація продуктивності допоможе раціональніше використовувати обмежені ресурси та адаптуватись до змін на ринку праці, спричинених міграцією та мобілізацією.

Тому дослідження всіх складових продуктивності праці та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на виробничих підприємствах є надзвичайно актуальним науковим завданням.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління продуктивністю праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Предмет дослідження: питання управління продуктивністю праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

Завдання дослідження відповідно до мети дипломної роботи:

- Систематизувати теоретичні основи про продуктивність, проаналізувавши еволюцію поглядів, ключові концепції, принципи та моделі.
- Проаналізувати поняття продуктивності праці, її методи і показники вимірювання.
- Визначити основні фактори підвищення продуктивності праці.

- Здійснити діагностику поточної системи управління продуктивністю праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

- Розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

Зважаючи на зміст роботи були використані наступні методи дослідження:

- Методи аналізу та синтезу, а також теоретичного узагальнення допомагають розкрити сутності понять, дослідити еволюцію поглядів та систематизувати вивчену літературу.

- Методи збору та обробки даних, що дозволяють провести оцінку діяльності досліджуваного підприємства та виявити фактори необхідні для подальшої розробки рекомендаційних заходів.

- Метод наукового обґрунтування, що допоможе підтвердити доцільність та подальшу ефективність розроблених заходів для підвищення продуктивності праці.

- Метод аналітичний, необхідних для розробки конкретних дій, проведення розрахунків та співставлення різних варіантів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ПОНЯТТЯ «ПРОДУКТИВНІСТЬ» В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретико-методичні засади розмежування сутності понять «продуктивність» та «продуктивність праці»

Підприємство це самостійний економічним суб'єкт, який систематично виконує певну діяльність з метою задоволення суспільних або особистих потреб. Для створення благ підприємству потрібні ресурси. Окрім того важливим етапом є вмiле користування цими ресурсами, щоб процес діяльності приносив користь як споживачу, так і підприємству. В сфері менеджменту виокремлюють наступні фактори виробництва: природні ресурси, людські ресурси, капітал, підприємництво (навички, необхідні у процесі виробництва) та інформація. Під час правильного управління всіма можливими ресурсами забезпечується належна продуктивність підприємства. Тому суть продуктивності полягає у ефективному використанні обмежених ресурсів, що допомагають досягнути цілей з найменшими сукупними витратами.

Варто зазначити, що найголовнішим фактором виробництва є людська праця, оскільки саме завдяки людині наявні ресурси видозмінюються та знаходять своє відображення у кінцевому продукті виробництва. Людська енергія, що була задіяна в процес вироблення матеріальних та нематеріальних благ, в результаті стає продуктивною працею. Продуктивна праця – це праця людини, в результаті якої створюються матеріальні блага та послуги [1]. Також продуктивну працю розглядають з площини матеріальних вигод, це така праця, що допомагає примножити капітал, збільшити прибуток або додаткову вартість.

З вищенаведеної інформації можемо зробити акцент на таких поняттях, як «продуктивність» та «продуктивність праці». Ці терміни є схожими, але мають свої відмінності. Поняття «продуктивність» мислиться більш обширно, воно характеризує наскільки ефективно використовуються всі ресурси та фактори виробництва для створення продукції чи надання послуг. Тобто продуктивність

показує співвідношення між тим, яку кількість товарів та послуг було створено та ресурсами, які були витрачені на виробництво (і це не обов'язково буде людська праця). Продуктивність – це загальна оцінка того, наскільки добре компанія перетворює всі свої ресурси на результат. На західному ринку продуктивність розглядають не просто, як співвідношення виготовленої продукції до затрат на цю продукцію, а як залежність між реалізованою продукцією та затраченими ресурсами. Оскільки кількість вироблених товарів не означає, що вони будуть продані в тому ж обсязі.

Термін «продуктивність праці» характеризує результативність конкретної праці, тобто ефективність створення матеріальних та не матеріальних послуг. Фокус в цьому випадку йде на використання такого фактору виробництва, як людська праця. Продуктивність праці є однією зі складових продуктивності загалом. Продуктивність праці визначають за такою формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Час}} \quad (1.1)$$

Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції або послуг, вироблених працівником за одиницю робочого часу (рік, місяць, тиждень тощо), або кількістю робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції чи надання послуги [1].

Зростання продуктивності праці означає, що на виробництво кожної одиниці продукції чи послуги витрачається менше загальної праці: живої та минулої. Жива праця – це безпосередні зусилля робітників, наприклад, робота токаря за верстатом або кондитера, який прикрашає торт. Минула праця (уречевлена) – це праця, яка була витрачена в минулому і втілена у засобах виробництва (обладнання) та сировині. Наприклад, планетарний міксер, в якому змішує інгредієнти кондитер, є продуктом чиеїсь праці. Тобто міксер хтось спроектував, виготовив для нього деталі та зібрав у кінцевий виріб. Сировина, яку використовує кондитер, також є результатом праці інших робітників. За цих

обставин важливою є умова зменшення частки живої праці і збільшення частки минулої. Наприклад, замість 5 робітників, які виготовляють та обробляють ювелірний виріб вручну, тепер 2 робітники обслуговують автоматичну лінію, що робить цю роботу сама. В цей момент зростає частка минулої праці, тобто роль машин, обладнання, технологій стає більшою у вартості кінцевого продукту. Автоматична лінія дорожча за прості інструменти, які також є минулою працею, але більш бюджетнішою порівняно з автоматичною лінією. Тому відносна вага минулої праці у кожному виробі збільшується. Важливим етапом є зменшення живої праці. Хоч тепер використовується більше обладнання, але економія на живій праці перекидає збільшення витрат на минулу працю. Наприклад, в кондитерському цеху працівник вимішує тісто вручну, що займає більше часу. Після придбання тістомісильної машини час на замішування тіста зменшується. Жива праця зменшується, а минула збільшується. Економія часу кондитера переважає витрати на обладнання в розрахунку на одну вироблену продукцію, а тому загальна кількість праці зменшується, що і є показником зростання продуктивності.

Загалом продуктивність праці залежить від різних факторів, основний з яких є розвиток продуктивних сил (засоби праці, предмети праці, використовувані сили природи, наука, форми і методи організації виробництва, інформація). Не менш важливим фактором є розвиток працівників, їх освіти, мотивації тощо.

Також існує таке поняття, як «продуктивність суспільної праці». Цей показник характеризує кількість виробів та послуг, які створює суспільство в розрахунку на одного працівника. Сучасний міжнародний підхід надає наступну модель розрахунку суспільної продуктивності праці:

$$P_c = \frac{\text{ВВП}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \quad (1.2)$$

Ця формула показує скільки ВВП (загальної вартості товарів і послуг) припадає на одну людину з економічно активного населення (навіть тих, хто не працює або шукає роботу).

Продуктивність суспільної праці тісно пов'язана з індивідуальною продуктивністю праці, оскільки продуктивність всієї країни зростає залежно від продуктивності окремих працівників на певних робочих місцях. Тому задля підвищення суспільної продуктивності праці варто зменшити витрати на індивідуальну працю.

Узагальнимо основні підходи науковців до понять «продуктивність» та «продуктивність праці».

Таблиця 1.1

Визначення термінів «продуктивність» та «продуктивність праці»

Науковець	Визначення
Д.С. Сінк	Продуктивність можна розглядати як співвідношення між обсягом виготовленої продукції за певний проміжок часу та сукупність ресурсів, які були залучені для її створення протягом цього ж періоду
Є.П. Качан	Продуктивність праці відображає ефективність витрат конкретної праці і визначається або кількістю продукції, виготовленої за одиницю робочого часу, або обсягом часу, потрібним для вироблення певної кількості продукції
О.А. Грішнова	Під продуктивністю праці розуміють інтегральний показник використання людської праці, який демонструє співвідношення між отриманими результатами та витратами праці, тобто показує, наскільки раціонально витрачається робочий час у процесі діяльності
В.А. Вайсбурд	У межах економічної науки продуктивність праці характеризує ступінь ефективності використання людської праці у створенні товарів та послуг, що мають певну вартість. Це показник ефективності виробництва, який відображає не лише результативність праці, а й рівень витрат на її

	здійснення в процесі виробничої діяльності
Г.Т. Завіновська	Продуктивність визначається як ефективне використання різних факторів виробництва (людська праця, земля, капітал, матеріали, енергія, інформація) в процесі створення продукції або надання послуг
Комітет з продуктивності при Європейському агенстві з проблем продуктивності (1959 р.)	Продуктивність розглядається як здатність людини постійно підвищувати якість своєї праці, працюючи з кожним днем результативніше. Вона також передбачає постійне вдосконалення економічної діяльності, адаптацію до змінних умов та впровадження нових методів і теорій для досягнення кращих результатів

Джерело [2 – 5]

Продуктивність праці не є однорідним показником, вона має кілька форм прояву, які відрізняються залежно від рівня аналізу, характеру діяльності, методів вимірювання та специфіки виробничого процесу.

Види продуктивності праці:

1. Глобальна продуктивність праці. Під глобальною продуктивністю праці розуміють узагальнений показник економічної результативності праці на рівні національного господарства. Він відображає, наскільки ефективно країна в цілому використовує трудові ресурси у виробництві суспільного продукту. На практиці ця категорія має важливе значення для макроекономічного аналізу, прогнозування економічного зростання, визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності та формування державної соціально-економічної політики.

Вирахування продуктивності праці на глобальному рівні здійснюється через співставлення сукупного обсягу основних макроекономічних показників (валового національного продукту (ВНП), валового внутрішнього продукту (ВВП) чи національного доходу (НД)) із загальною чисельністю зайнятих у суспільно-господарській діяльності (ЧЗ). Таким чином показники виробітку

ВВП або НД на одного зайнятого дозволяють оцінити середній рівень ефективності праці в країні за певний період.

$$П_{\Gamma} = \frac{ВНП (ВВП)}{Ч_3} \quad (1.3)$$

Глобальна продуктивність праці є надзвичайно чутливою до зовнішніх чинників, таких як коливання кон'юнктури світових ринків, зміни у фіскальній політиці, інвестиційний клімат, міграційні процеси, рівень розвитку технологій тощо. Водночас для внутрішньої оцінки ефективності використання трудового потенціалу надзвичайно важливо розуміти, що окремі зміни показників на макрорівні можуть бути спричинені факторами, не пов'язаними з реальною продуктивністю праці. Саме тому глобальний показник потребує уважної інтерпретації.

2. Локальна продуктивність праці. Для детального аналізу продуктивності праці на рівні певної галузі, групи підприємства або конкретного підприємства застосовують показник локальної продуктивності праці. На відміну від глобального рівня, де враховується економіка держави загалом, локальний підхід дозволяє глибше дослідити специфіку окремих секторів, їх ресурсоємність, технологічний рівень, організацію праці та інші характеристики.

У класичній формі локальна продуктивність праці визначається як відношення обсягу виготовленої продукції (валової (ВП), товарної (ТП), чистої (ЧП)) до чисельності промислово-виробничого персоналу $Ч_{ПВП}$.

$$П_{\Gamma} = \frac{ВП (ТП, ЧП)}{Ч_{ПВП}} \quad (1.4)$$

Перевага локального показника полягає в тому, що він враховує технологічні особливості виробництва, ступінь механізації та автоматизації,

якість організації робочих процесів, рівень кваліфікації персоналу, систему мотивації, які безпосередньо впливають на продуктивність праці.

У сучасних умовах, коли підприємства працюють у конкурентному середовищі, локальний рівень продуктивності праці є переважно центральною точкою аналітики.

3. Індивідуальна продуктивність праці – відображає результативність праці окремого працівника і вимірює, який обсяг роботи він здатен виконати за певний період часу або які трудові витрати необхідні для виконання конкретного завдання. Цей вид продуктивності є найбільш поширеним у практиці оцінювання персоналу, оскільки дозволяє визначити внесок кожного працівника у загальний результат діяльності організації.

Індивідуальна продуктивність традиційно ототожнюється з нормою виробітку, що відображає кількість продукції (Q), яку працівник виробляє за одиницю робочого часу (T_p). Формула дозволяє кількісно виміряти робочий результат та встановити стандарти, з якими можна порівнювати фактичний виробіток працівника. Це є основою для побудови системи нормувань праці, розрахунку заробітної плати, визначення трудомісткості продукції та оцінювання професійного рівня виконавців.

$$P_I = \frac{Q}{T_p} \quad (1.5)$$

Показник продуктивності праці відіграє ключову роль у формуванні планів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва та підвищення результативності трудової діяльності. орієнтація на зростання продуктивності спонукає підприємство виробляти продукцію з мінімальними затратами праці, що водночас забезпечує збільшення обсягів виробництва та скорочення собівартості.

Загалом теорія продуктивності праці пройшла довге становлення та налічує шість етапів, починаючи свою історію ще з 15 століття. Під час промислової революції, що призвела до зародження капіталізму, виникають ідеї Меркантилізму. Меркантилізм – напрям економічної думки, послідовники якого вбачали джерело багатства у зовнішній торгівлі, за рахунок досягнення активного торгового балансу (перевищення експорту над імпортом). Хоч на той період ще не розвивалась теорія продуктивності як така, але провідні дослідники цього напрямку (Т.Ман, У.Стаффорд, С.Фортрей) робили значний акцент на важливості праці, що збагачує націю. Продуктивність асоціювалась із об'ємом експорту та нагромадженням капіталу.

На зміну Меркантилізму прийшла Класична політична економія (18-19 ст.). Дослідники цього напрямку вбачали основною темою своїх досліджень – матеріальне виробництво. В площині продуктивності праці була продуктивна та діяльність, що створювала речове багатство країни. Інші види прибутку вважались не продуктивними. Відомими дослідниками є Адам Сміт, Давид Рікардо, Карл Маркс. А.Сміт детально описує важливість поділу праці за етапами, що збільшує випуск продукції на одного робітника. Вчений заохочує машинізацію в роботі та підкреслює необхідність у кваліфікованому персоналі.

К. Маркс досліджує продуктивності праці в площині капіталістичного світу. Основними ідеями є кооперація праці, поділ праці, впровадження машинної техніки. З вчення К.Маркса з'являється таке поняття як «додаткова вартість», зріст якої залежить від підвищення продуктивності праці. Економіст М.Туган-Барановський називає таку теорію К. Маркса – «теорія додаткової цінності», що ґрунтується на теорії трудової цінності, сутність якої полягає в твердженні, що доходи капіталістів своїм джерелом мають експлуатацію робочого класу [5].

Наступний етап – неокласична школа (кінець 19 – початок 20 ст.) характеризується підходом до оптимального використання ресурсів. В цей період Альфред Маршалл досліджує закон спадної продуктивності праці й

капіталу. Закон спадної продуктивності праці свідчить про те, що збільшення працівників на сталу кількість робочого капіталу призводить до зменшення продуктивності кожного наступного працівника. Наприклад, якщо за однією тістозамішувальною машиною працює один робітник, він виготовлятиме певну кількість продукції. Якщо додати другого робітника до цього ж обладнання, то загальне виробництво зросте, але не вдвічі, оскільки працівникам доведеться ділити робоче місце, час та інструмент. Додавання кожного нового робітника призводитиме до загального зниження виробництва через неефективність процесів.

Початок 20 ст. відзначається дослідженнями продуктивності з точки зору загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль). Елтон Мейо відкрив поняття «людський фактор» на робочому місці, що свідчить про вплив міжособистісних стосунків на продуктивність працівників, іноді навіть більше ніж технічні або організаційні зміни. Кейсіанство середини 20 ст. фокусується на ефективності попиту, що стимулює інвестиції у технології, які підвищують продуктивність.

Сучасні теорії (друга половина 20 ст. – наш час) акцентують увагу на важливості людського капіталу, економічному зростанні та менеджменті якості.

Таблиця 1.2

Сучасні теорії поглядів на поняття «продуктивність»

Теорія людського капіталу (Г.Беккер, Т.Шульц)	Теорія розглядає освіту, професійні навички, здоров'я працівників як інвестиції, що підвищують продуктивність
Теорія економічного зростання (Р.Солоу, П.Ромер)	Зростає роль наукових досліджень та розробок, де технологічний процес є ключем до довгострокового зростання продуктивності та економіки.
Менеджмент якості (Е.Демінг)	Обґрунтовується важливість вдосконалення процесів, усунення витрат, підвищення якості та залучення всіх працівників до робочого процесу

Джерело [6 – 8]

Становлення теорії продуктивності пройшло довгий шлях від акценту переважно на фізичних аспектах праці до визнання важливості (нематеріальних чинників) поза фізичних чинників, таких як знання, кваліфікація, мотивація, технології тощо.

1.2 Методичні підходи до вимірювання продуктивності праці та фактори її зростання

Продуктивність праці слугує показником ефективності роботи підприємства. Наразі, коли зростає важливість інформації та технологічного прогресу, витрати на людську працю зменшуються. Тому розвиток продуктивності праці варто розглядати не лише в парадигмі людської праці, а в сукупності з іншими видами витрат.

Продуктивність праці розраховується за загальним обсягом продукції по відношенню до кількості праці на його виробництво. На рівень продуктивності праці впливають такі показники:

- екстенсивність праці (кількісний приріст, що залежить від збільшення об'ємів виготовлення продукції; якість є не основною умовою для цього показника);
- інтенсивний приріст (характеризує якісне збільшення);
- техніко-технологічний принцип (не має меж та зростає в залежності від технологічного прогресу).

Для визначення продуктивності праці враховують два значення: виробіток та трудомісткість. Виробіток характеризує кількість виготовленої продукції або виконаних робіт одним робітником за одинцю робочого часу.

$$B = \frac{V}{T_{\text{ж}}} \quad (1.5)$$

За цією формулою виробіток (В) дорівнює обсяг виробництва (V) поділений на часові затрати живої праці на випуск продукції ($T_{ж}$).

Трудомісткість характеризує кількість робочого часу, що був витрачений на виробництво одиниці роботи.

$$T_E = \frac{T_{ж}}{V} \quad (1.6)$$

Трудомісткість (T_E) дорівнює витрати живої праці ($T_{ж}$) поділені на обсяг виробленої продукції (V). Найчастіше трuдомісткість вимірюється в людино–годинах/одиницю продукції.

Для визначення обсягів продукції існує три основних методи: натуральний, вартісний та трудовий.

Таблиця 1.3

Методи обчислення обсягів продукції

Метод визначення обсягу продукції	Формули виробітку для кожного методу
Натуральний метод вимірює обсяг виробництва у фізичних одиницях (штуки, метри, літри, тонни тощо). Недолік цього методу полягає в складності порівнювання обсягів різнорідної продукції. Щоб нівелювати цей недолік застосовують зведення різних виробів до одного вимірника.	$B_H = \frac{V}{\text{ч}_p \text{ або } T_{ж}}$ V – обсяг продукції в натуральних числах ч_p – кількість робітників $T_{ж}$ – витрати робочого часу
Трудовий метод вимірюється у трудових одиницях, що використані на виготовлення продукції (людино-годин, нормо-годин тощо). Допомагає оцінити трудові витрати, що позитивно впливає на аналіз продуктивності праці, але разом з тим вимагає обґрунтованих норм праці, за якими відбувається оцінка	$B_T = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \times T_{E_i})}{\text{ч}_p}$ $\sum_{i=1}^n$ – сума для всіх видів продукції від 1 до n V_i – обсяг i-го виду продукції у натуральному виразі T_{E_i} – затрати праці на одиницю i-го виду продукції ч_p – кількість робітників (працюючих), задіяних у виробництві

Вартісний метод вимірює обсяг виробництва у грошовому еквіваленті. Одиницею виміру є національна валюта. Дозволяє підсумувати обсяги виробництва продукції незалежно від її фізичних властивостей. Цей метод має також свої недоліки, що спричинені інфляцією та іншими показниками.	$B_B = \frac{O_{\text{варт}}}{T}$ $O_{\text{варт}}$ – обсяг виробленої або реалізованої продукції в грошовому еквіваленті за певний період T – витрати праці за певний період
--	---

Джерело [1]

Якщо виробіток характеризує кількість продукції або послуг, то трудомісткість описує кількість затраченої праці на виробництво одиниці цієї продукції. Залежно від того, що першочергово важливо в аналізі, розрізняють три найголовніші види розрахунку для трудомісткості:

- технологічна трудомісткість (включає працю лише основних виробничих робітників; найменший показник, оскільки охоплює лише найпряміші витрати праці);
- виробнича трудомісткість (включає працю всіх робітників як основних, так і допоміжних);
- повна трудомісткість (розраховується праця всього виробничо-промислового персоналу; найбільший показник, що охоплює всі витрати живої праці на підприємстві, що пов'язані з виробництвом).

Також існують варіанти планової трудомісткості, фактичної трудомісткості, трудомісткості управління, нормативної трудомісткості.

Зважаючи на способи та цілі обчислення виробітку й трудомісткості, показники формули для визначення продуктивності праці будуть відрізнятись. Але для розуміння рівня продуктивності та ефективного його управління варто розуміти причини формування основних показників. Для цього дослідники приділяють значну увагу вивченню факторів продуктивності праці. Фактори – це рушійні сили, причини, що впливають на будь-який процес або явище [1].

В науковій праці Карпенко Н.М. та Галан О.Є висвітлюють дві класифікації факторів продуктивності праці – зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори є під контролем підприємства, їх успішне налагодження залежить від

менеджменту підприємства (стратегічні рішення, кадрові питання, умови праці тощо), а от на зовнішні фактори (право, політика, економічний стан, екологія тощо) рівень впливу мінімальний.

В науковій сфері є безліч інтерпретацій факторів продуктивності праці. Загалом ці фактори систематизують за їх природою та сферою впливу. За характером впливу на рівень продуктивності праці виокремлюють три фактори.

Таблиця 1.4

Фактори впливу на продуктивність праці

Матеріально-технічні фактори	- заміна застарілого обладнання більш продуктивним; - модернізація обладнання; - впровадження нових прогресивних технологій; - використання нових видів матеріалів; - підвищення рівня механізації виробництв; - автоматизація виробництва.
Організаційно-економічні фактори	- удосконалення організації управління виробництвом; - удосконалення організації виробництва; - удосконалення організації праці.
Соціально-психологічні фактори	- формування ставлення до праці; - трудова адаптація; - міжособистісні відносини; - соціально-психологічний клімат колективу; - мотивація праці.

Джерела [1,9]

Варто також звернути увагу на зовнішні фактори, до яких належать чинники, які не можуть бути контрольовані підприємством. Серед таких чинників виокремлюють:

- загальний рівень розвитку виробництва;
- ступінь насиченості ринку товарами;
- зміни у доходах населення;

- коливання роздрібних цін;
- рівень конкуренції та інші характеристики ринкового середовища.

Враховуючи спрямованість впливу факторів, їх умовно поділяють на дві групи:

- чинники, що сприяють підвищенню продуктивності. Серед них: зростання мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників, інноваційні технології, ефективне управління тощо;
- чинники, що знижують продуктивність праці. До цієї групи належать низький рівень професійної підготовки працівників, слабка організація трудового процесу, недостатня зацікавленість персоналу, несприятливі природні умови, використання застарілого обладнання та нераціональне застосування ресурсів.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було проведене теоретичне дослідження поняття «продуктивність», що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про зміст та методологічні особливості цієї категорії в контексті функціонування організації. На основі аналізу наукових підходів було уточнено різницю між поняттями «продуктивність» та «продуктивність праці». Якщо перше відображає загальну результативність використання ресурсів у процесі діяльності, то друге характеризує ефективність живої праці як ключового чинника досягнення організаційних цілей. Така диференціація є важливою для правильного дослідження роботи підприємства та подальших заходів для покращення його ефективності.

Дослідження еволюції наукових поглядів засвідчило, що категорія продуктивності поступово трансформувалась від трактувань, зосереджених переважно на обсягах виробленої продукції, до комплексних підходів, що враховують якість, інноваційність, організаційні зміни, людський капітал та

соціально-економічні результати. Сучасні концепції акцентують увагу на інтегрованому характері продуктивності, який охоплює взаємодію різних чинників: технологічних, управлінських та поведінкових. Водночас науковці наголошують, що зростання продуктивності є системним процесом, який потребує гармонізації внутрішніх ресурсів організації та зовнішніх умов її функціонування.

Окрема увага була приділена методологічним підходам вимірювання продуктивності праці. На основі аналізу класичних і сучасних методів встановлено, що вибір способу оцінювання залежить від специфіки діяльності підприємства, структури витрат, типу робочих процесів. Традиційні натуральні, трудові та вартісні методи залишаються актуальними й в сьогоденні.

Дослідження теоретичних джерел підтвердило, що підвищення продуктивності праці в сучасних умовах неможливе без комплексного управління факторами її зростання. Серед ключових визначено технічне оновлення, раціоналізацію робочих процесів, удосконалення системи мотивації, розвиток компетенцій персоналу, покращення психологічно-соціального клімату в колективі. Узгодженість цих факторів є запорукою зростання продуктивності праці, а разом з тим підвищення конкурентоспроможності організації.

Теоретичний аналіз, проведений у першому розділі, створює методологічне підґрунтя для подальших досліджень продуктивності праці в конкретній організації. Отримані результати дозволяють не лише систематизувати понятійний апарат, а й обґрунтувати практичні підходи до управління продуктивністю праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» є частиною групи ДТЕК. В складі ДТЕК існує холдинг D.Solutions, компанії якого працюють під брендом YASNO. YASNO - це український бренд-постачальник електроенергії, газу та рішень з енергоефективності й електромобільності. У його складі працює чотири постачальні компанії, енергосервісна компанія та операційна компанія D.Solutions

Бренд YASNO з'явився у листопаді 2019 року, проте історія цього бренду почалася раніше – ще задовго до реформи ринку електроенергії фахівці вже працювали над тим, щоб у побутових клієнтів в Києві, Дніпропетровській та Донецькій областях було світло. З 2020 року YASNO також постачає природний газ.

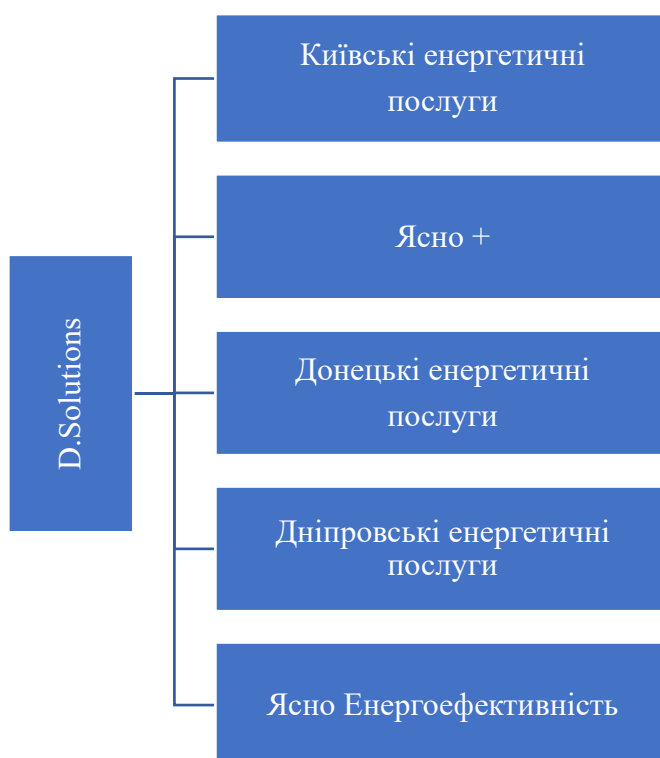


Рис.2.1 Структура холдингу D.Solutions

Джерело: складено автором

Товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» (ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ») – це інноваційний постачальник світла й газу для фізичних та юридичних осіб. Компанія пропонує енергоефективні рішення за прозорими тарифами та цілодобовою підтримкою онлайн. В арсеналі організації є необхідні продукти для електромобілів: від перехідників до приватних зарядних станцій, якими можуть користуватись як фізичні особи, так і юридичні (з метою отримання пасивного доходу або залучення нових клієнтів до свого бізнесу). Також ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» надають послуги з енергоаудиту, енергосервісу, консалтингу та навчання.

Юридична адреса ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»: Україна, 04050, місто Київ, вул. Юрія Іллєнка, будинок 31. Підприємство є приватним і належить до сектора енергетики. Основний вид діяльності ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за КВЕД – «35.14 Торгівля електроенергією». Інша діяльність за КВЕД: «78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами», «85.32 Професійно-технічна освіта», «46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами».

Організаційна структура управління ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» є лінійно-функціональною (рис. 2.2). Місцями можна спостерігати функціональний тип управління (все залежить від напрямку); деякі відділи підпорядковуються напряму директору, а деякі керуються через департаменти. Ступінь централізації помірно-високий, бо є як лінійні, так і функціональні керівники.

Лінійно-функціональну модель управління вміщає в собі принцип єдиноначальності та функціональну спеціалізацію. Кожен працівник має одного керівника, що забезпечує узгодженість рішень та мінімізацію суперечностей між різними управлінськими рівнями. Недоліками є зростання навантаження на лінійних керівників та певна бюрократичність, яка уповільнює управлінські процеси у великих структурах. Функціональні підрозділи, не маючи прямої

влади, можуть втрачати мотивацію до розвитку й інновацій, зосереджуючись на формальному контролі.

Функціональна модель в свою чергу базується на поділі організації за видами діяльності (маркетинг, фінанси тощо). Головні переваги такої моделі – можливість стандартизації процесів, раціональне використання ресурсів та підвищений контроль в межах кожного напрямку. Недоліки полягають в ускладненій координації між підрозділами, що уповільнює реакцію на зміни зовнішнього середовища.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Основні напрями функціонування підприємства охоплюють комплекс ключових сфер, що визначають ефективність його роботи та сприяють підвищенню конкурентоспроможності на ринку послуг, а також забезпечують якісне задоволення потреб споживачів.

Постачання електроенергії та газу. ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» є постачальником електроенергії та природного газу для побутових споживачів та бізнес-клієнтів. Основна мета цього напрямку – забезпечення стабільного, безперебійного та прозорого енергопостачання з урахуванням потреб кожного сегмента ринку.

Енергоефективність. Цей напрям зосереджено на впровадженні комплексних рішень, які допомагають клієнтам оптимізувати споживання енергоресурсів та зменшити витрати. ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» пропонує системи моніторингу енерговитрат, встановлення енергоощадного обладнання (LED-освітлення, «розумні лічильники», системи автоматичного керування споживанням). Також підприємство реалізовує програми з підвищення енергоефективності житлових забудов, підприємств і бюджетних установ з екологічною метою – зменшення викидів CO₂.

Е-Mobility. Напрямок пов'язаний із розвитком інфраструктури для електромобільності. ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» забезпечує послуги для власників електромобілів: встановлення домашніх зарядних станцій, доступ до мережі публічних зарядних пунктів, технічне обслуговування зарядних пристроїв, консультації з вибору оптимальних рішень для різних типів транспорту. Цей напрям сприяє поширенню екологічно-чистого транспорту в Україні.

Послуги інтернет-магазину. Асортимент інтернет-магазину охоплює сонячні панелі, акумуляторні системи, енергоефективні прилади, а також «розумні» системи управління домом.

YASNOLOV. Це спеціальні рішення для економії енергії та фінансових ресурсів клієнтів. YASNO пропонує клієнтам рекомендації щодо оптимізації

побутових звичок, налаштування тарифів, встановлення енергоощадного обладнання.

Компанія має чітко визначені правила внутрішнього трудового розпорядку, які спрямовані на забезпечення дисципліни та відповідної безпеки праці до вимог чинного законодавства України.

Таблиця 2.1

**Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «КИЇВСЬКІ
ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»**

Пункт	Сутність
Загальні положення	Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» регламентують трудові відносини між адміністрацією та працівниками з метою забезпечення належного рівня внутрішньої трудової дисципліни.
Порядок прийняття та звільнення працівників	- Укладання трудового договору на основі поданих документів; - Направлення кандидатів на попередній медичний огляд за рахунок підприємства; - Працівники ознайомлюються з умовами праці, обов'язками та правилами внутрішнього розпорядку; - Підписується розписка про умови праці та згода на обробку персональних даних. - Трудова книжка ведеться відповідно до законодавства. - Припинення трудових відносин здійснюється згідно із законодавством та договором; - У день звільнення працівнику видають трудову книжку та проводять розрахунок; - Звільнення оформлюється наказом. - Працівник може звільнитися за власним бажанням, попередивши за 14 днів або раніше за наявності поважних причин; - Днем звільнення є останній робочий день.
Основні обов'язки працівників	- Дотримання трудової дисципліни та виконання розпоряджень адміністрації; - Виконання посадових інструкцій для підтримання продуктивності праці; - Дотримання правил охорони праці й техніки безпеки; - Повідомлення про небезпечні ситуації; - Проходження своєчасних медичних оглядів; - Уникнення корупційних дій; - Підтримання чистоти та раціональне використання ресурсів; - Дотримання ввічливості та поваги у спілкуванні.
Основні права адміністрації	- Забезпечення робочих місць, умов праці та

	необхідних ресурсів; - Дотримання трудового законодавства, правил безпеки та трудової дисципліни; - Підвищення кваліфікації та надання матеріальної допомоги за потреби.
Робочий час та час відпочинку	- Тривалість роботи 40 годин на тиждень, початок о 08:00. Вихідні – субота та неділя. У окремих випадках можливий облік часу до 12 годин на добу; - Графік затверджує Адміністрація за погодженням з профспілкою; - Робота у вихідні та свята компенсується подвійною оплатою або відгулом.
Заохочення за успіхи у роботі	- Заохочення оголошуються в наказі, зносяться до трудової книжки та комбінують матеріальне та моральне стимулювання; - Трудові колективи можуть застосовувати заходи громадського заохочення, виписувати працівників для державних нагород та встановлення додаткових пільг для новаторів та довгострокових працівників.
Відповідальність за порушення трудової дисципліни	- Порушення трудової дисципліни (невиконання обов'язків, прогули, поява в нетверезому стані, крадіжка тощо) тягнуть за собою дисциплінарні стягнення; - Основні стягнення: догана або звільнення; - Адміністрація може відсторонити працівника за певних обставин; - Стягнення накладається протягом місяця з моменту виявлення порушення, але не пізніше 6-ти місяців; - Після закінчення строку дії стягнення до працівника не застосовуються.
Відповідальність за порушення кодексу етики і ділової поведінки та антикорупційної системи	- Працівники зобов'язані знати та дотримуватись Кодексу етики й Антикорупційної програми; - За порушення – дисциплінарна, адміністративна або кримінальна відповідальність; - Адміністрація може передати інформацію про порушення до правоохоронних органів.
Заключні положення	- Нові працівники мають ознайомитись з правилами підпис; - Контроль за їх виконання здійснює керівництво структурних підрозділів; - Зміни в правилах затверджує Адміністрація після погодження з профспілкою; - Нові правила набувають чинності за три дні після затвердження.

Джерело: складено автором на основі матеріалів компанії

В площині роботи з персоналом ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» впроваджує політику управління персоналом на основі ефективності, відкритості та лояльності. Компанія займається підтримкою та

стимулюванням роботи персоналу. В ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» є цілий HR- відділ, який займається належним розвитком персоналу та забезпечує необхідні ресурси для підвищення продуктивності праці в організації. Кожен з фахівців несе відповідальність за виконання власних посадових обов'язків та має чітко визначені функції, які спрямовані на оптимізацію роботи персоналу та підтримку стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.2

Функціональні обов'язки HR-фахівців у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Посада	Функціональні обов'язки
HR-директор	- Розробка та впровадження кадрової стратегії відповідно цілей та задач компанії; - Керівництво департаментом управління персоналом та контроль роботи; - Взаємодія з керівництвом з питань кадрової політики; - Розробка та впровадження систем мотивації та заохочення персоналу; - Контроль та дотримання трудового законодавства; - Впровадження корпоративної культури; - Управління бюджетом департаменту управління персоналом;
HR-менеджер	- Пошук кандидатів на відповідні вакансії, проведення процесу адаптації; - Консультування керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом; - Контроль додержання трудового законодавства у роботі з персоналом; - Здійснення внутрішньої комунікації у межах департаменту та між відділами компанії.
HR-аналітик	- Розробка та супроводження HR-dashboard; - Удосконалення HR-метрик; - Моделювання системи винагород; - Аналіз бюджету витрат на персонал та оплату праці; - Розрахунок чисельності персоналу; - Розрахунок бонусної системи, уніфікація системи; - Аналіз ринку заробітної плати% розрахунок відхилень від ринку, формування комплексної пропозиції щодо перегляду заробітної плати.
Менеджер з компенсацій та пільг	- Контроль показників витрат на персонал; - Підготовка звітів для прийняття рішень щодо встановлення винагороди співробітника; - Участь у перезапусках системи постановки цілей та супровід перегляду заробітних плат; - Створення уніфікованої політики для компанії стосовно додаткових компенсацій;

Менеджер проєктів та програм з навчання та розвитку	- Побудова та впровадження системи навчання, розвитку й оцінювання робітників; - Участь в розробці системи мотивації робітників; - Організація та проведення моніторингів, тестувань та атестацій для контролю професійного рівня.
---	--

Джерело: складено автором на основі посадових інструкцій

З наведених вище даних про ключові HR-обов'язки виділяють основні бізнес-процеси, які забезпечують ефективне керівництво персоналом.

Відділ роботи з персоналом займається пошуком та добором співробітників. Для цього розробляються рекрутингові стратегії, а також використовуються різні канали пошуків кандидатів. В цей процес включають також проведення професійних оглядів та інтерв'ю.

Добір персоналу відіграє ключову роль. Компанія має централізований процес добору кандидатів для всіх своїх офісів. Серед переваг такого підходу є можливість стандартизації процесу та централізованого контролю з більшою ефективністю та меншими помилками. Але разом з тим в такому підході є свої недоліки такі, як відсутність повного розуміння функціонування особливостей місцевих ринків в кожному місті.

Процес підбору кандидатів знаходиться під керівництвом рекрутера, який самостійно координує всі етапи, визначає вимоги відбору та координує весь етап до кінцевого затвердження кандидата на посаду.

Таблиця 2.3

Характеристика етапів добору персоналу в ТОВ у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Етапи	Способи та методи реалізації
Виявлення потреби	Комунікація з всіма відділами для аналізу потреб компанії, створення профілю посади та визначення основних вимог до кандидата.
Розміщення вакансії	Розміщення вакансії на різних порталах для пошуку роботи, а також на сайті компанії

Отримання та відбір резюме	Первинний відбір кандидатів
Проведення співбесід	Онлайн або офлайн співбесіда з рекрутером
Тестування та оцінювання	Надання кандидатам тестових завдань для перевірки їх професійних навичок
Прийняття рішення	Обговорення на колективних нарадах, спільний аналіз даних про кандидатів, узгодження вибору з керівником
Пропозиція про роботу	Розсилка офферу на пошту, обговорення умов договору та його підписання під час особистої зустрічі

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Один із основних процесів – розвиток та навчання персоналу, який залучає створення програм для покращення робочих навичок робітників, оцінку навчальних потреб персоналу та пошук кар’єрних траєкторій.

В компанії активно впроваджують систему оцінювання продуктивності та регулярний перегляд та коригування основних KPI. Зі сторони адміністрування персоналу відбувається чіткий контроль за всією документацією та налагодження автоматизації HR-процесів за допомогою ПО.

Таблиця 2.4

Цифровізація ключових HR-процесів у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

HR-процеси	Цифрові інструменти
Рекрутинг	Job-портали (work.ua, robota.ua, розділ вакансій на сайті)
	Соцмережі (LinkedIn), сторінка у Facebook, Instagram
	Пошта Gmail
	Платформа Zoom
Внутрішня комунікація	Корпоративна пошта Outlook
	Канал у Microsoft Teams
HR-адміністрування	Спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процес збору та обробки даних персоналу, ведення бухгалтерського обліку, управління зарплати та компенсаційними виплатами
Навчання та розвиток персоналу	Платформа Zoom

Мотиваційний менеджмент	Онлайн-портал для нематеріальної мотивації
-------------------------	--

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

В організації дотримуються принципу прозорості оплати праці. Для цього HR-відділ аналізує поточний ринок, створює бонусні програми для стимуляції продуктивності праці. Для збереження єдиного духу всередині компанії розробляється корпоративна культура та цінності, проводяться благодійні та соціальні заходи, а також командні тимбілдінги.

Дослідження фінансово-господарських результатів діяльності підприємства дозволить оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, визначити рівень його фінансової стійкості та потенціал подальшого розвитку.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр. в таблиці 2.5. Щоб робити аналіз та висновки щодо фінансових показників підприємства, варто розуміти, як загалом працює ланцюг енергогалузі. Спочатку відбувається виробництво (генерація) електроенергії (виробництво на теплових, сонячних, повітряних, атомних електростанціях), може бути як в Україні, так і за її межами. Далі трейдери закупають оптово електроенергію, іноді виробники напряму продають електроенергію. ТОВ D.TRADING є трейдером для ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ». Трейдери закупають електроенергію з різних мереж, навіть у фізичних осіб, які можуть генерувати «зелену» електроенергію. Трейдер продає електроенергію ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ», а в свою чергу ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» поставляє електроенергію кінцевому споживачу. ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» також закладає у вартість електроенергії ціну на послуги передачі та перерозподілу, оскільки саме ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» не надає послуги передачі, а послуговується лініями НЕК Укренерго.

Таблиця 2.5

**ЄДинаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «КИЇВСЬКІ
ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис.грн**

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	22 458 080	34 199 657	31 394 619	11 741 577	-2 805 038	52,28	-8,20
Інші доходи	74 398	26 352	351 361	-48 046	325 009	-64,58	1233
РАЗОМ ДОХОДИ	22 532 478	34 226 009	31 745 980	11 693 531	-2 480 029	51,90	-7,25
Собівартість реалізованої продукції	21 625 227	33 024 913	30 297 398	11 399 686	-2 727 515	52,71	-8,26
Інші витрати	410 356	408 416	572 034	-1 940	163 618	-0,47	40,06
РАЗОМ ВИТРАТИ	22 035 583	33 433 329	30 869 432	11 397 746	-2 563 897	51,72	-7,67
Фінансовий результат до оподаткування	496 895	792 680	876 548	295 785	83 868	59,53	10,58
Податок на прибуток	89 441	142 713	157 844	53 272	15 131	59,56	10,60
Чистий прибуток	407 454	649 967	718 704	242 513	68 737	59,52	10,58
Рентабельність продажів, %	1,81%	1,90%	2,29%	0,09%	0,39%	4,75	20,46
Рентабельність продукції, %	3,34%	3,17%	3,11%	-0,17%	-0,06%	-5,06	-1,90

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Згідно даних таблиці у 2023 році компанія зафіксувала суттєве зростання чистого доходу від реалізації (+52,71%), що пов'язано зі збільшенням обсягів постачання електроенергії та переглядом тарифів на тлі дефіциту генерації в країні. Одночасно зросла собівартість продукції (+52,71%), що свідчить про

підвищення витрат на закупівлю електроенергії, логістику та операційне забезпечення в умовах воєнних ризиків. Темп зростання доходів практично відповідає темпу збільшення витрат, що стримує рентабельність.

У 2024 році відбулося помірне зниження доходу й витрат, що може бути результатом стабілізації ринку. Різке зростання інших доходів можливо пов'язане з разовими компенсаціями або відшкодуваннями. Зважаючи на загальні показники можна виокремити певні ризики та пропозиції, щодо покращення показників:

- значна залежність собівартості продукції від закупівельної ціни та ринкових коливань; можливо розглянути диверсифікацію джерел електроенергії, а також впроваджувати інвестиції у власні енергоактиви;
- низька маржа вимагає вдосконалення операційної ефективності: цифровізація обліку, оптимізація персоналу та логістики;
- зростання інших витрат можна контролювати, запровадивши систему ревізії непрофільних статей;
- для зміцнення стабільності компанії можливо залучати міжнародні інвестиції до енергетичного сектору.

На рис.2.3 наведено динаміку доходів та витрат ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр. Дані свідчать про те, що доходи підприємства у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р. на 40,8%. Витрати так само збільшились на 40%.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 роки демонструє змішану динаміку, що відображає специфіку енергетичного ринку України в умовах війни, дефіциту генерації електроенергії та коливань ринкових цін. Найбільш різкі зміни відбулись у 2023 році, вже в 2024 році спостерігається стабілізація показників. Фінансовий результат та чистий прибуток зростають упродовж трьох років, що свідчить про ефективне управління та адаптацію до кризових умов. Рентабельність продажів та продукції змінюються повільними темпами.

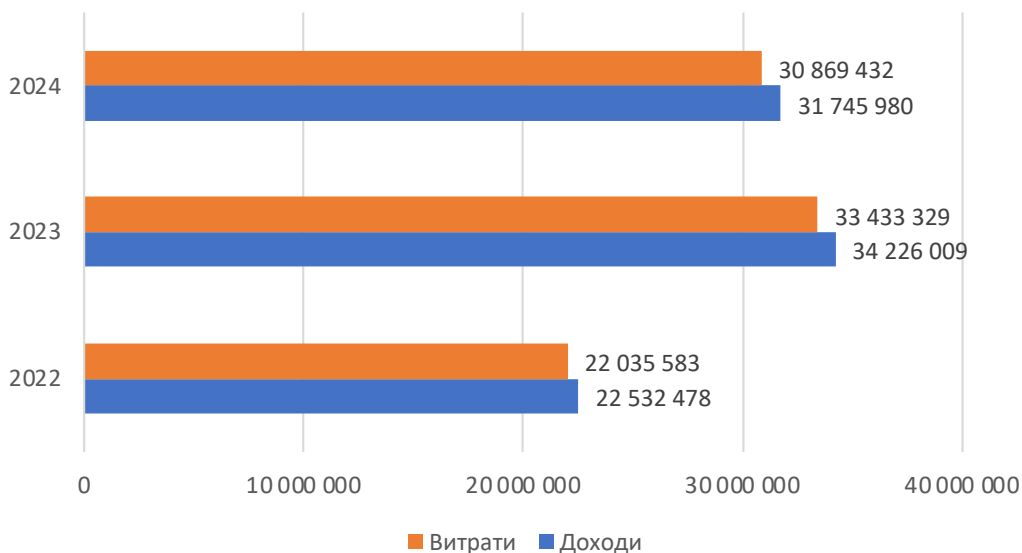


Рис.2.3 Динаміка доходів та витрат ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

В цілому динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 роки показує, що результати діяльності компанії формувались під впливом непередбачуваних та кризових ситуацій. Компанія змогла зберегти прибутковість, однак подальше підвищення стійкості вимагатиме контролю витрат, пошук нових джерел закупівлі електроенергії та оптимізацію операційних процесів.

ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» має свій окремий відділ з управління персоналом. Відділ займається наступними завданнями:

- мотивація та оплата праці;
- кадрове адміністрування;
- оцінка ефективності роботи команди;
- організаційна структура компанії;
- військовий облік;
- щорічна оцінка персоналу;
- формування кадрового резерву;
- розвиток та навчання співробітників;
- пошук, підбір та адаптація персоналу;

- стажування та взаємодія зі студентами;
- управління адміністративними витратами;
- релокація співробітників;
- програми, направлені на покращення фізичного та ментального здоров'я;
- організація командоутворюючих заходів;
- формування звітів і презентацій для внутрішніх та зовнішніх користувачів.

2.2 Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Для визначення основних проблем продуктивності праці в організації варто зосередитись на дослідженні основних факторів, які впливають на продуктивність праці. Вчені виділяють наступні групи факторів:

- матеріально-технічні фактори;
- організаційно-економічні фактори;
- соціально-психологічні фактори.

Спочатку зосередимось на аналізі показників матеріально-технічної бази організації. Динаміка показників ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр. представлена в таблицях нижче.

Таблиця 2.6

Динаміка показників капіталу ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис.грн

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022 2	2024/2023 3
Капіталоозброєність	228,3	133,1	234,4	-95,2	101,3	-41,70%	76,15%
Капіталовіддача	22,4	47,8	25,4	25,5	-22,4	113,75%	-46,83%
Продуктивність капіталу, тис.грн. на 1 грн	603,6	1 392,9	727,9	789,3	-665,0	130,77%	-47,74%

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Таблиця 2.7

**Динаміка продуктивності праці ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ
ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис грн**

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	22 458 080	34 199 657	31 394 619	11 741 577	-2 805 038	52	-8
Чисельність працівників, осіб	326	369	368	43	-1	13	0
Продуктивність праці, тис.грн. на особу	68 890	92 682	85 311	23 792	-7 371	35	-8

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Варто зазначити, що специфіка роботи діяльності не потребує великої наявності основних засобів, бо організація не є виробничим підприємством. У контексті постачальника електроенергії капітал відображає:

- наявність серверів, лічильників, комп'ютерів тощо;
- наявність цифрових систем обліку та застосунків для інтеграції даних;
- якість ресурсів для роботи кол-центрів, відділів збуту, технічного персоналу.

Системи, з якими працюють в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»:

SAP ERP – програмне забезпечення, що допомагає у плануванні ресурсів підприємства. SAP ERP інтегрує та автоматизує основні бізнес-процеси в одну систему. Програмне забезпечення охоплює: фінанси, логістику, управління персоналом, виробництво, продажі, закупівлі та аналітику в реальному часі.

Для звітності юридичних осіб використовується ПРОМЕНЕРГО, звітність побутових споживачів ведеться в УКРБІЛНГ.

Дані таблиць 2.6 та 2.7 свідчать про коливання ефективності використання капіталу та трудових ресурсів. У 2023 році підприємство досягло найкращих результатів по показникам капіталовіддачі, продуктивності капіталу та продуктивності праці, що стало причиною ефективного використання наявних активів та зростання чистого доходу. У 2024 році ситуація змінилась: попри збільшення капіталоозброєності, ефективність використання капіталу знизилась майже вдвічі, а чистий дохід скоротився. При таких змінах чисельність персоналу залишається практично незмінною. Це означає, що нові активи або інвестиції ще не дали очікуваної віддачі. Для компанії це може свідчити про можливі зниження обсягів споживання або зміна у тарифному регулюванні.

Рух кадрів – один з ключових показників, який демонструє рівень організації роботи з персоналом та якість управління людськими ресурсами. Рух кадрів охоплює процеси:

- вступу працівників до штату;
- вибуття працівників;
- рівень плинності;
- ступінь закріплення кадрів.

Дослідження даних про ці процеси дасть змогу оцінити ефективність кадрової стратегії підприємства та зрозуміти, наскільки стабільною і «екологічною» є внутрішня робоча атмосфера.

Таблиця 2.8

Динаміка руху персоналу ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чисельність персоналу на початок року, осіб	356	366	337	10	-29	2,81	-7,92

Кількість прийнятих на роботу, осіб	70	99	111	29	12	41,43	12,12
Кількість звільнених з роботи, осіб	130	93	49	-37	-44	-28,46	-47,31
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	296	372	399	76	27	25,68	7,26
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	326	369	368	43	-1	13,19	-0,27
Плинність кадрів, %	39,9	25,2	13,3	0	0	-36,80	-47,17

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Показники таблиці 2.8 свідчать про поступову тенденцію до зменшення плинності кадрів. Пікова плинність кадрів спостерігалась в 2022 році (39,9%), що була спричинена початком повномасштабного вторгнення рф в Україну. Зменшення штату було викликано вимушеною міграцією працівників, мобілізацією працівників до лав ЗСУ та загальною невизначеністю бізнес-середовища на початку повномасштабних воєнних подій.

Починаючи з 2023 року спостерігається зниження плинності кадрів, а вже в 2024 році кількість прийнятих робітників у 2 рази перевищує кількість звільнених осіб. Це свідчить про те, що компанія намагається нарощувати штат для забезпечення якісної та своєчасної роботи. Чисельність персоналу досягає максимуму за трирічний період. Динаміка кадрових показників чітко відображає фази адаптації бізнесу до умов війни: від шокового скорочення штату до консолідації колективу.

Для результативності дослідження розглянемо взаємозв'язок показників таблиці 2.8 (Динаміка руху персоналу ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр.) та таблиці 2.7 (Динаміка продуктивності праці ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис грн). У 2022

році пікова плинність кадрів впливає на показники продуктивності праці, який є найменшим показником за досліджувані 3 роки (68 890 тис.грн). Стабілізація плинності кадрів в 2023 році напряду впливає на показник чистого доходу. Темп приросту чистого доходу суттєво випереджає темп приросту чисельності персоналу, що забезпечує зростання продуктивності праці на 35%. Це свідчить про перехід до інтенсивного типу використання трудових ресурсів. У 2024 році на тлі розширення штату чистий дохід підприємства скоротився на 8%, що призвело до падіння продуктивності праці. Така зміна може свідчити про те, що нові працівники ще не вийшли на плановий рівень продуктивності. Для того, щоб в подальші періоди не було значного зниження показників персоналу, треба забезпечити належну кількість реалізації електроенергії. Одним із варіантів підвищення зростання реалізації електроенергії – покращення продажів у департаменті Продажі, що можливе завдяки додатковому навчанню.

Важливим є розгляд продуктивності праці в контексті динаміки заробітної плати. З 2022-2024 роки спостерігається позитивна динаміка збільшення витрат на оплату праці, яка відображена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка заробітної плати ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»
за 2022-2024 рр., тис.грн

Показники	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис.грн		Відносне, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрати на оплату праці, тис.грн	117 039	146 307	160 988	29 268	14 681	25,01%	10,03%

Джерело: складено автором

В площині економіки темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи заробітної плати. Аналізуючи взаємозв’язок показників

таблиць 2.7 (Динаміка продуктивності праці ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис грн) та 2.9 (Динаміка заробітної плати ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., тис.грн), спостерігаємо додатній приріст продуктивності праці (+35%) в 2023 році, який суттєво перевищує темп росту витрат на оплату праці (+25%). Різке зростання чистого доходу в 2023 році забезпечило фінансову базу для підвищення зарплат. Кожна гривня, вкладена у підвищення заробітної плати, генерувала більший приріст доходу. У 2024 році продуктивність праці досягає від'ємних показників (-8%), а витрати на оплату праці зростають. Це може бути наслідком збільшення штату, оскільки для більшої кількості працівників треба більший фонд заробітної плати. Незважаючи на спадну динаміку продуктивності праці, приріст капіталоозброєності є додатнім та переважає попередні роки, що може свідчити про достатню забезпеченість та якість основних засобів. В цій площині варто звернути увагу на утримання позитивного росту продуктивності праці завдяки мотивації та навчанню співробітників, оскільки штат працівників в 2024 році досяг найбільших об'ємів, тому варто забезпечити належну адаптація для всіх осіб.

Отже, загальна динаміка всіх показників, які впливають на продуктивність праці, є достатньо позитивною. Організація вміло підходить до балансування основних показників. В ході дослідження було виявлено певні недоліки, які напрямку пов'язані із мотиваційною сферою працівників. З боку капіталу не було помічено проблем, які б впливали на зниження продуктивності праці.

Таким чином, для поліпшення управління персоналом на ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» варто покращити вже наявні підходи мотивації та онбордингу, а також створити нові (більш гнучкі) програми для навчання співробітників.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити поточний стан продуктивності праці в організації та визначити ключові чинники, що формують її рівень у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ». Розгляд організаційної структури дав змогу з'ясувати особливості управлінських взаємозв'язків, ступінь централізації та розподіл відповідальності між департаментами. Структура компанії характеризується чітким функціональним поділом і наявністю спеціалізованих підрозділів, що забезпечують сталість операційних процесів та створюють передумови для підтримання стабільного рівня продуктивності.

Аналіз економічних показників за 2022-2024 рр. дозволив виявити тенденції зміни результативності діяльності компанії в позитивний бік, оцінити рівень використання трудових ресурсів та ефективність управлінських рішень. Порівняння основних фінансово-економічних індикаторів засвідчило вплив зовнішніх факторів (воєнно-політична ситуація в країні).

Окрему увагу у дослідженні приділено аналізу функціонування HR-відділу, адже кадрове забезпечення є одним із ключових чинників формування продуктивності в компаніях орієнтованих на сервіс. Розгляд обов'язків працівників HR-напрямку дав можливість визначити специфіку їх внеску у забезпечення кадрової стабільності, підвищення професійної компетентності персоналу та формування ефективної системи внутрішньої комунікації. Встановлено, що якість роботи HR-відділу безпосередньо впливає на здатність організації підтримувати необхідний рівень продуктивності, своєчасно реагувати на кадрові потреби та формувати прозору кадрову політику.

Деталізація бізнес-процесів пошуку та відбору кандидатів дозволила визначити, якою мірою кадрові процедури впливають на формування якісного людського капіталу. Систематизація етапів рекрутингу показала, що компанія

чітко розуміє основні етапи та має відповідні інструкції пошуку нових працівників згідно потреб бізнесу.

У межах розділу проаналізовано динаміку показників капіталу та продуктивності праці за 2022-2024 рр. Виявлено, що зростання капіталу супроводжується позитивними зрушеннями у продуктивності праці, що свідчить про оптимізацію бізнес-процесів. Дослідження показників руху персоналу засвідчило позитивну тенденцію у 2024 році – збільшення кількості працюючих, що є важливою передумовою стабільності кадрового складу та, відповідно, продуктивності праці. Також здійснено аналіз динаміки заробітної плати, що є важливим мотиватором для працівників та фактором підвищення їх трудової активності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

3.1. Обґрунтування програми управління продуктивністю праці

Підвищення продуктивності праці є одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного використання його ресурсного потенціалу.

Розглянемо запропоновану програму управління продуктивністю праці у науковій роботі Р.Мухи «Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення», яка охоплює вісім ключових етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні ефективного механізму зростання продуктивності праці.

Початок програми з підвищення продуктивності починається з комплексного оцінювання поточного стану підприємства. На цьому етапі відбувається дослідження організаційної структури, існуючих бізнес-процесів, кадрового потенціалу, технологічного рівня виробництва, система управління та комунікації.

На другому етапі відбувається інтегрування програми підвищення продуктивності у стратегічні цілі організації. Науково обґрунтований підхід передбачає, що продуктивність праці не розглядається автономно, а є елементом стратегічного розвитку. Компанія, що обрала за мету розширення ринку має можливість визначити підвищення продуктивності як інструмент зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва. Водночас підприємство, яке орієнтується на інновації, може акцентувати увагу на автоматизації та цифровізації бізнес-процесів як передумову збільшення продуктивності.

На третьому етапі аналізується резерв для підвищення продуктивності праці. Резерв продуктивності – це потенційні можливості підприємства підвищити результативність праці без додаткових масштабних інвестицій,

раціональніше використовуючи вже наявні ресурси. До основних груп резервів належать техніко-технологічні, організаційні, економічні, соціально-психологічні. Наукові методи пошуку резервів передбачають використання нормування праці, аналіз витрат робочого часу, моделювання виробничих процесів, аудиту технологічних операцій. Наприклад, у виробничому цеху може бути виявлено, що 15% робочого часу витрачається на очікування постачання матеріалів, що знижує продуктивність. В цьому випадку доцільно впорядкувати логістику, що дасть змогу досягнути приросту продуктивності праці.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок управління продуктивністю праці та резервами
продуктивності

Аспект	Суть	Ключові елементи
Класифікація резервів зростання продуктивності	Резерви визначають напрями, де можна підвищити продуктивність за рахунок кращого використання ресурсів	- Поліпшення використання праці (організація, мотивація, безперервність процесі) - Ефективність використання ресурсів - За можливістю використання: резерви запасу та витрат - За часом: поточні та перспективні
Принципи пошуку резервів	Порівняння фактичної продуктивності з максимально можливою та пошук відхилень	- Аналіз робіт і процесів - Порівняння з аналогами - Участь кваліфікованих фахівців - Принцип: максимум ефекту за мінімальних трат
Управління продуктивністю праці	Комплексна програма дій, що потребує координації	- Планування, контроль, аналіз - Визначення видів резервів - Строки та способи реалізації - Розрахунок очікуваного ефекту
Методи підвищення продуктивності праці	Системні інструменти, що застосовуються на практиці	- Нові технології - Автоматизація - Управління якістю - Стимулювання модернізації обладнання - Управління трудовими ресурсами - Оптимізація посадових інструкцій

Джерело [10]

На четвертому етапі відбувається перехід від аналітичної фази до практичного планування. На цьому етапі розглядаються:

- конкретні заходи та їх опис;
- відповідальність виконавців;
- необхідні ресурси;
- строки реалізації;
- очікувані результати та показники ефективності;
- ризики та механізми їх мінімізації.

Пропоновані заходи мають бути обґрунтовані з боку зниження витрат, підвищення продуктивності або покращення якості. Якщо підприємство планує впровадити систему електронного обігу документів, щоб скоротити час обробки інформації на 30%, то варто детально розписати всі показники та їх зміну, оскільки неправильно визначені цілі або недостатня деталізація може призвести до неефективної програми.

На п'ятому етапі відбувається розробка системи мотивації працівників для досягнення запланованих цілей на попередньому етапі. Мотивація є важливим елементом, на цьому етапі формується система стимулювання, яка має забезпечити зацікавленість працівників у досягненні запланованих результатів. Система мотивації може включати матеріальні стимули (премії, доплати, надбавки), нематеріальні (підвищення відповідальності, можливість залучатись до серйозніших проєктів), соціальні (покращення умов праці, корпоративна культура). На цьому етапі також проводиться оцінювання якості наявного персоналу: кваліфікаційний аудит, визначення потреби у навчанні, виявлення компетентнісних прогалин. Підприємство може впровадити програму підвищення кваліфікації, що допоможе швидше пристосуватись до нововведень в робочу систему.

Шостий етап полягає в контролі за реалізацією заходів та регулюванні їх виконання. Контроль дозволяє своєчасно виявити відхилення від плану, оцінити проміжні результати та внести корективи. Система контролю має включати:

- регулярне звітування відповідальних осіб;
- порівняння фактичних показників з плановими;

- оперативне управління ризиками;
- коригування заходів у разі необхідності.

Щоб контроль не перетворювався на формальний процес, він має бути спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей та підтримку стабільного прогресу у реалізації проєкту.

Сьомий етап передбачає вимірювання й оцінювання реального впливу заходів на зростання продуктивності праці. Після реалізації запланованих заходів необхідно оцінити їх реальний ефект. Для цього використовують кількісні та якісні показники продуктивності:

- виробіток на одного працівник;
- трудомісткість продукції;
- коефіцієнт ефективності використання робочого часу;
- рівень простоїв;
- динаміка темпів зростання обсягів продукції/доходу.

Останній восьмий етап – виявлення недоліків програми та формування рекомендацій для вдосконалення. Цей етап передбачає узагальнення отриманих результатів, виявлення недоліків та слабких сторін програми. Це дає змогу сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління продуктивністю. Наприклад, підприємство може встановити, що система мотивації не забезпечила очікуваного впливу через відсутність диференціації або невідповідність KPI специфіці роботи. У такому випадку доречно переглянути механізми стимулювання, впровадити індивідуальні плани розвитку або адаптувати систему оцінювання. Підсумковий аналіз дозволяє підприємству сформулювати новий цикл управління продуктивністю, що ґрунтується на результатах попереднього і враховує отриманий досвід. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення системи управління та формування сталої динаміки зростання продуктивності.

3.2. Рекомендації щодо стимулювання продуктивності праці персоналу у товаристві

ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» має досить розвинену систему мотивації та підтримки персоналу, що вже допомагає забезпечити належну продуктивність праці в організації. В компанії чітко закріплені функціональні обов'язки HR-відділу та описані нами в таблиці 2.2.

На базі нашого дослідження можливо доповнити вже наявну систему стимулювання продуктивності праці, оскільки компанія постійно покращує свою систему мотивації співробітників, яка включає не лише матеріальні заохочення. На рисунку 3.1 наведено основні віхи в системі стимулювання продуктивності праці.

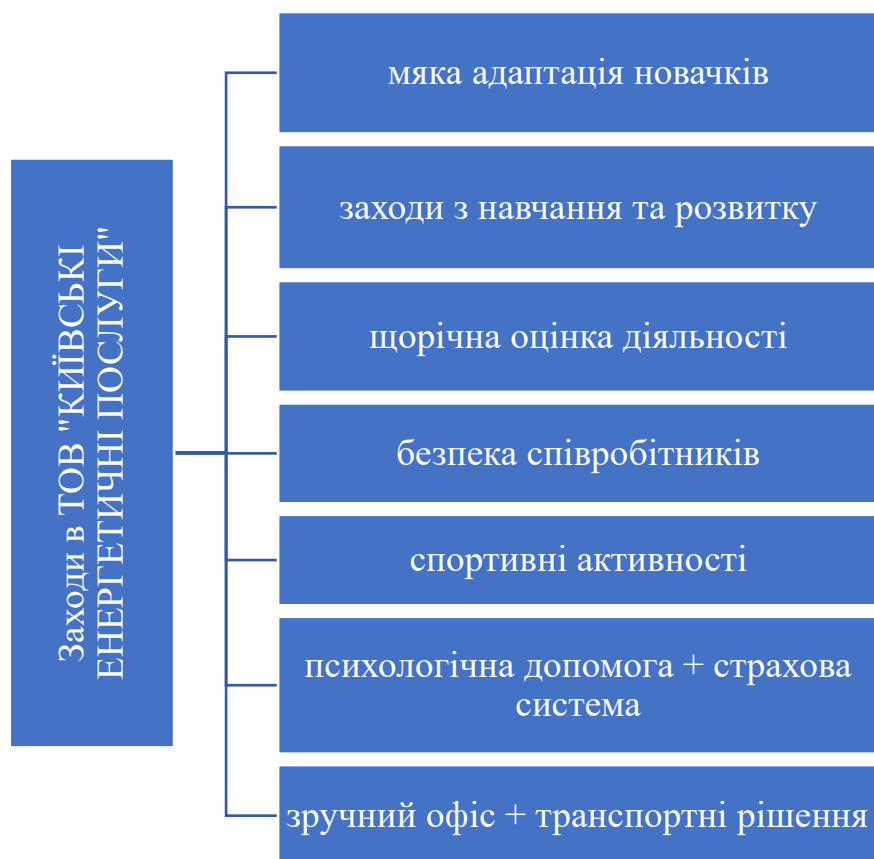


Рис. 3.1 Заходи стимулювання продуктивності праці ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Джерело: складено автором

Компанія забезпечує м'яку адаптацію для всіх новачків. Відділ HR розробив ефективний план адаптації, який включає в себе такі пункти:

- новий співробітник отримає welcome pack та знайомиться, як влаштоване життя в офісі;
- колеги створюють обліковий запис та налаштовують техніку, надають базові доступи до ресурсів;
- знайомство з командою;
- обговорення з керівником завдань на випробувальний термін;
- приєднання до загальної групи компанії та відповідного підрозділу у месенджерах;
- ознайомлення з основними ресурсами про компанію;
- ознайомлення з укріттям;
- після першого робочого місяця відбувається зустріч із безпосереднім керівником та HR (це неформальна бесіда, яка допоможе зрозуміти, чи вдалося співробітнику налагодити необхідні процеси);
- після перших трьох місяців відбувається обговорення перших досягнень та результатів випробувального терміну з керівником та HR, планування подальших кроків.

Компанія інвестує в розвиток та навчання команди. Кожного року відбувається актуалізація потреб на навчання, а також формується план реалізації заходів на майбутній період. Напрямок навчання та розвитку супроводжує: зовнішнє навчання під потреби бізнесу із залученням зовнішніх тренерів, внутрішнє навчання за участю співробітників-експертів, роботу із студентами, розробку та адаптацію програм навчання як для новачків так і для співробітників на посаді, проведення конференцій. Зважаючи на дані компанії, які наведені в таблиці 3.6 Вікова структура співробітників ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр., можливо запропонувати

покращення навчальних заходів для співробітників із врахуванням вікових категорій.

Основний кадровий набір формує вікова група 30-40 років. Працівники цього віку не лише приділяють час роботі, а й завантажені сімейними обов'язками, тому для цієї категорії важлива гнучкість і практичність. Найкраще працюватимуть короткі модульні курси, відеоуроки до 12 хвилин, симуляції реальних кейсів, а також змішана форма навчання.

Наступна за кількістю робітників група з віком осіб понад 50 років. Тут доцільно використовувати більш структуроване, повільне навчання з акцентом на чіткому алгоритмі дій, повторенні матеріалу та практичних демонстраціях. Для цієї категорії працівників доцільно організовувати офлайн-взаємодію, призначати менторів. Продуктивною може бути практика, де фахівці з молодшої вікової категорії навчають старшу вікову категорію. Таким чином старші мають змогу передати знання про роботу галузі та практичні ситуації, в свою чергу молодша вікова група надасть більше знань із цифрових технологій для полегшення роботи. У випадку такої комунікації треба запровадити належний та зручний графік для співробітників, аби навчання проходило без негативного впливу на інші сфери життя робітників.

Для категорії до 30 років варто впроваджувати динамічні та інтерактивні формати, де будуть різні змагання, челенджі й внутрішні хакатони. Найменш представлена група це робітники 40-50 років. Ця вікова група має сильну експертність, але потребує оновлення знань. В цьому випадку буде оптимальним впроваджувати персональні траєкторії навчання, проводити індивідуальні тренінги з аналітики даних, сучасних CRM-рішень та енергоменеджменту. Для цієї категорії є важливим зберігати знання про новинки у сфері, щоб вчасно застосовувати їх у роботі.

Таблиця 3.2

Вікова структура співробітників ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ
ПОСЛУГИ» за 2022-2024 рр.

Показники, вік	Роки		
	2022	2023	2024
до 30 років	40	49	65
від 30 до 40 років	140	135	130
від 40 до 50 років	70	90	80
понад 50 років	76	95	93

Джерело: складено автором

1 лютого кожного року на підприємстві починається щорічна оцінка діяльності (ЩОД). ЩОД – це внутрішній інструмент компанії для зростання. Він дозволяє визначити досягнення за минулий рік, а також те, над чим треба попрацювати наступного року. ЩОД охоплює:

- оцінку рівня розвитку компетенцій (досліджується навички працівника, знання та динаміка розвитку);
- оцінку результативності (аналізується внесок у досягнення компанії);
- створення плану розвитку, призначення необхідного навчання;
- постановку цілей діяльності на поточний рік.

Процес оцінки складається з чотирьох етапів: самооцінка; діалог з керівником; погодження з керівником, якому підпорядковується структурний підрозділ або дирекція; сесія керівників.

Для вдосконалення вже наявної структури можливо надавати короткі приклади якісної самооцінки, чек-лист запитань і підказки щодо формулювання результатів через конкретні показники. Це зменшить суб'єктивність та допоможе працівникам реалістично оцінювати розвиток компетенцій.

Діалог із керівником можливо зробити більш конструктивним завдяки започаткуванню єдиної структури розмови. Наприклад:

- обговорення досягнень
- сфери розвитку
- потрібна підтримка
- пропозиції щодо цілей.

Такий алгоритм мінімізує емоційність, робить діалог предметним та допомагає обговорити не лише проблемні питання, а й зосередитись на позитивних аспектах досягнень.

План розвитку співробітників варто підсилити завдяки персоналізації. Рекомендується формувати план не лише з урахуванням потреб компанії, а й урахуванням мотивації працівника (його кар'єрні інтереси та бажаний вектор розвитку). Це дасть можливість задовільнити потреби як бізнесу, так і робітників. Важливо, щоб цілі були узгоджені між підрозділами, а не формувались ізольовано, а також були чітко вимірюваними. Корисним рішенням може стати створення цифрової панелі прогресу, де працівник упродовж року зможе фіксувати досягнення, проходження навчання та набуті навички.

Варто зазначити, що спад продуктивності праці в 2024 році може бути пов'язаний не лише з активним набором персоналу, який ще не встиг адаптуватись до нового середовища, а й з недостатнім набором робітників. Недостатня кількість працівників призводить до надмірного навантаження вже працюючих осіб, що в свою чергу впливає на якість роботи та подальшу можливість для навчання й розвитку. Варто брати до уваги, що надмірна завантаженість посадовими обов'язками може призвести до зниження мотивації та продуктивності працівника, оскільки людський ресурс має свої вичерпні межі. В цьому випадку компанія має чітко встановити години на те чи інше завдання. Для реальної оцінки варто залучати не лише начальників відділів, а й робітників. Для цього рекомендовано проводити анонімні опитування, з метою детального розуміння робочого процесу серед команди.

ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» надає матеріальну допомогу у випадку весілля, народження дитини, у зв'язку з похованням родича та інших ситуацій (крадіжка, потоп, пожежа тощо). Працівнику надається разова допомога на лікування, яке не підпадає під страховий випадок. Працівники отримують оплачувану відпустку (24 календарних днів). Преміювання відбувається щомісячно з урахуванням виконання основних показників,

досягнення особистих цілей тощо. Також на підприємстві існує перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

Таблиця 3.3

Перелік доплат та надбавок до тарифних ставок та посадових окладів у
ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Найменування доплат і надбавок	Розмір
Доплати	
За відзначення галузевими та державними нагородами	20% окладу за фактично відпрацьований час.
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50% від посадового окладу на термін виконання певного завдання та нараховується за фактично відпрацьований час. Надбавка за виконання ОВР на строк їх проведення може бути зменшена або відмінена за умови порушення строків або якості.
Надбавки	
За роботу у нічний час	40% часової тарифної ставки за кожну відпрацьовану годину роботи в цей час. Нічним вважається час з 22 години вечора до 6 години ранку.
За роботу у вихідні, святкові, неробочі дні	За фактично відпрацьований час згідно законодавству: - при роботі у святковий день – в подвійному розмірі; - при роботі у вихідний день без надання додаткового дня відпочинку – в подвійному розмірі; - при роботі у вихідний день з наданням додаткового дня відпочинку – оплата як звичайний робочий день.
За роботу у святковий день по графіку	За фактично відпрацьований час згідно законодавству. В одинарному розмірі понад оклад працівника. Годинна ставка обчислюється діленням окладу на норму годин працівника згідно графіку.
За збільшений обсяг робіт, розширену зону обслуговування та суміщення професій (посад)	Доплата встановлюється до 100% одержаної економії по ФОП вакантної посади працівника, але не більше 30% на одного працівника. Доплата встановлюється у вигляді фіксованого відсотка від окладу співробітника, який виконує додаткову роботу. Доплата розраховується за фактично відпрацьований час. Доплата за збільшення обсягу робіт, розширену зону обслуговування проводиться співробітнику, який поряд зі своєю основною роботою виконує додатковий обсяг роботи за аналогічною посадою, яка є в штатному розписі і є вакантною чи працівник перебуває у декретній відпустці. Доплата за суміщення передбачає виконання поряд зі своєю основною роботою додатковий обсяг робіт по посадовим окладам, які є в штатному розписі і є вакантними чи працівник перебуває в декретній відпустці.
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	Доплата одному працівнику визначаються згідно з фактичним навантаженням та встановлюються в розмірі до 40% окладу такого працівника. Доплата встановлюється за виконання обов'язків тимчасово

	відсутнього працівника більше 7 днів на час відпустки, тривалої хвороби або вакантної посади у виді фіксованого відсотка від окладу працівника, який призначений «виконувати обов'язки». Доплата розраховується за фактично відпрацьований час.
Доплата за наставництво	10% від посадового окладу за одного учня одноразово по завершенню по завершенню періоду наставництва за результатами складання іспиту учнем, за фактично відпрацьований час в якості наставника.

Джерело: складено автором

Аналіз чинної системи доплат і надбавок в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» свідчить про її відповідність базовим вимогам трудового законодавства, проте також виявляє низку резервів для підвищення стимулюючої ролі оплати праці. Наявна система акцентує увагу переважно на компенсаційних виплатах (нічна робота, робота у вихідні, суміщення обов'язків), тоді як елементи мотиваційного характеру (результативність, якість, ініціативність, клієнтський сервіс) є недостатньо розвинуті. Тому доцільно впровадити комплекс покращень, спрямованих на підвищення продуктивності праці завдяки залученню матеріальної мотивації.

Заходи покращення бонусної системи мотивації робітників:

1. Запровадження KPI-системи преміювання.

Запровадити гнучку систему преміювання згідно ключовим показникам ефективності та диференційовану за категоріями персоналу. Наприклад:

- для операційних співробітників та контакт-центрів показниками будуть рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки звернень, частка вирішених питань з першого контакту;
- для фахівців відділів продажів: приріст кількості підключених клієнтів, рівень утримання споживачів;
- для адміністративного персоналу – якість процесів, виконання проєктів в зазначені строки, пропозиції новаторських ідей.

Для співробітників контакт-центру варто впровадити оцінку CSAT (Customer Satisfaction Score), яка дозволить відстежити задоволеність клієнтів сервісом. На практиці метрика CSAT на практиці передбачає комплекс

організаційних та аналітичних заходів, спрямованих на точне вимірювання якості клієнтського обслуговування. Наприклад, після кожної взаємодії співробітника контакт-центру з клієнтом (дзвінок, чат, онлайн-підтримка в кабінеті користувача) клієнту автоматично надсилають коротке опитування, в якому лише треба оцінити якість отриманого сервісу від 1 до 5. CSAT фіксується окремо для телефонних звернень, чат-ботів, електронних листів та очних консультацій. Це дозволить оцінити продуктивність працівників у відповідних каналах. Відповіді збираються автоматично, що виключає маніпулювання показниками з боку персоналу. Надалі відсоток CSAT визначається за співвідношенням кількості позитивних оцінок до загальної кількості оцінок. Позитивними вважаються оцінки рівня «4» та «5». Така система не лише надає можливість стимулювати співробітників до отримання бонусів, а й може показати точки покращення. Наприклад, якщо оператор систематично отримує низькі оцінки, це може свідчити про потребу у навчання чи корекції роботи.

2. Введення програми бонусів за індивідуальний вклад.

Окрім фіксованих надбавок, доцільно провадити бонуси за ініціативність у процесному покращенні, участь у внутрішніх проєктах, впровадження інноваційних рішень, оптимізацію витрат, покращення взаємодії між підрозділами. Пропонуємо запровадити бонус у розмірі 20% від окладу за впровадження нової ініціативи. Наприклад, фахівець відділу обслуговування розробив пропозицію щодо автоматизації частини обробки заявок через чат-бот. Внаслідок цього часу відповіді на заявки скоротився на 12%.

Компанія опікується безпекою працівників. На території офісу обладнане сучасне укриття з робочими місцями, доступом до інтернету, розетками, кава-поінтами, медичним пунктом та вбиральнею. Для покращення області безпеки можливо запровадити тренінги з безпеки та надання першої медичної допомоги.

На території офісу є простори для заняття спортом. Одна з пропозицій – запровадження онлайн-заходів для тих, хто працює віддалено, але прагне робити

руханку, практикувати йогу або стретчинг. Також гарною ідеєю слугуватиме компенсація частин вартості абонементів у спортзал або басейн.

ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» надає медичне страхування, сесії з корпоративним психологом, транспортні розвозки до офісу.

Варто зазначити, що компанія має фіксований початок робочого дня з 8:00. Ефективна організація робочого часу є ключовим фактором в забезпеченні високої продуктивності праці, особливо для компанії, яка поєднує значний обсяг рутинної адміністративної роботи з необхідністю оперативного реагування на запити споживачів. Традиційний робочий день не завжди є продуктивним в умовах сьогодення, тому нами розглянуто можливе покращення і встановлення гнучкого початку робочого дня та його завершення. Такі впровадження залучають варіювання часу початку та кінця робочого дня, а також більш раціональну структуру робочого процесу. Метою такого підходу є забезпечення оптимальної продуктивності праці за рахунок підвищення рівня автономії працівників, зменшення стресового навантаження та збільшення індивідуальної відповідальності за результат.

Одним з варіантів є впровадження гнучкого початку робочого дня, де працівники можуть самостійно опирати час початку роботи в межах 08:00 до 11:00. Відповідно час завершення роботи автоматично набуває гнучких рамок, продовжуючи залучати 8 годинний робочий день. Переваги такої моделі полягають в:

- оптимізації індивідуального біоритму працівника;
- зменшенні перевантаженості транспортної інфраструктури (працівники, які відвідують офіс, витратять менше часу на дорогу, оскільки в пізніший час менше заторів);
- врахуванні індивідуального сімейного та соціального контексту (гнучкий початок дозволяє працівникам краще планувати особисті справи та зменшити кількість прогулів).

Наприклад, у відділі роботи з клієнтами можна впровадити обов'язковий період присутності (11:00-16:00), коли всі працівники включені в роботи для забезпечення безперебійної комунікації. Проте решту часу працівник може побудувати свій графік, який буде базуватись на менеджменті важливих задач та інших поточних справах. Таким чином співробітники мають змогу розподіляти власне навантаження згідно своїх пріоритетних робочих задач без втрати якості процесу.

Окрім вибору часу початку робочого дня важливо знизити хаотичність робочих процесів та дозволити робітникам вибудувати власну чітку систему дня. У сфері енергетики значна частина завдань залучає аналітичну роботу, обробку документів, консультації та онлайн-мітинги з колегами. Тому доцільно впровадити наступні інструменти оптимізації:

1. Запровадження «тихих годин», під час яких мінімізуються наради та зовнішні комунікації, щоб співробітники могли зосередитись на інтелектуально складних завданнях. Такі практики показують свою ефективність в компаніях зі значним когнітивним навантаженням, оскільки допомагають зменшити фрагментацію робочого часу.

2. Раціональна кількість нарад. Внутрішні зустрічі можна планувати в другій половині дня, встановити певну тривалість, а для довших зустрічей виокремлювати місце в робочих календарях співробітників.

3. Перерви для відновлення. Перерви тривалістю 10-15 хвилин кожні 1,5 години роботи сприяють швидшому відновленню уваги та зниженню втомлюваності. Існує популярний метод Pomodoro в якому кожні 25 хвилин рекомендується робити 5-ти хвилинні перерви. Зручність такого методу полягає в тому, що кожен може особисто для себе створити зручну систему відпочинку, варто лише підрахувати правильно час. Наприклад, працівник обирає робити невеликі перерви кожні 40 хвилин сконцентрованої роботи, а отже за принципом Pomodoro він має можливість відпочити 10 хвилин до наступного циклу «pomodori».

В компанії вже практикують формат віддаленого та гібридного графіків, що дає можливість працівникам не витрачати час в дорозі, а зосередитись на роботі та відновленні сил.

Для впровадження вищезазначеної системи гнучкого графіку варто створити систему, яка залучатиме:

1. Розробку внутрішнього положення про графік, де чітко буде визначено межі, права та обов'язки.

2. Навчання керівників та інших працівників, щоб на кожному етапі корпоративної ланки було чітке розуміння алгоритму дій. Таким чином не лише керівники зможуть проводити контроль за виконанням правил гнучкого графіку, а й інші робітники зможу дисциплінувати себе й відповідати за власні обов'язки.

3. Застосування цифрових інструментів моніторингу, де співробітникам будуть надаватись інструкції для правильного ведення робочого дня, нагадування для відпочинку. Для аналізу експерименту гнучкого графіку можна ввести звіти в електронну систему, де працівники писатимуть, які завдання були виконані, наскільки були зручними для них «тихі години» та як проходили поточні онлайн-наради. В подальшому можна зафіксувати, наскільки збільшилась трудова дисципліна, чи покращилась якість роботи та зменшилась хаотичність дій на робочих місцях.

Для компанії впровадження такого підходу дозволить підвищити концентрацію та якість виконаних завдань, покращити задоволеність працівників умовами праці, знизити рівень стресу та плинності кадрів, забезпечити більш ефективне використання робочого часу. Варто провести тестовий режим в деяких підрозділах, щоб виявити потенціальні слабкі місця та вчасно керувати змінами.

Для оцінки впливу впровадження гнучкої системи робочого часу на продуктивність праці використаємо сценарний підхід. В таблиці 3.9 розглянемо зміну продуктивності праці, де здійснено моделювання трьох сценаріїв поліпшення: консервативний 5%, середній 10% та оптимістичний 15%. За базу

беремо показники 2024 року, де продуктивність праці на працівника склала 85 311 тис. грн, середньооблікова чисельність персоналу 368 осіб, а чистий дохід – 31 394 619 тис. грн. В описаних сценаріях розглядаємо незмінну середньооблікову кількість працюючих. Таблиця дозволяє системно порівняти різні моделі організації часу та оцінити їх очікуваний вплив на рівень продуктивності праці.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни продуктивності праці у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ
ПОСЛУГИ»

Сценарій	Зростання продуктивності	Продуктивність на 1 працівника (тис.грн)	Серед.облік. чисельність робітників	Загальний обсяг продуктивності (тис.грн)	Приріст загального обсягу (тис.грн)
Базовий	-	85 311	368	31 394 448	-
Мінімум	5%	89 577		32 964 336	1 569 888
Медіум	10%	93 842		34 533 856	3 139 408
Максимум	15%	98 108		36 103 744	4 709 296

Джерело: розраховано автором

Таблиця має практичну мету, оскільки допоможе керівництву правильно оцінити потенційні вигоди від переходу на іншу систему робочого часу, а також обрати інструменти для впровадження гнучкого графіку та оцінити рівень бажаних нововведень.

За найкращих умов можливо очікувати отримання прогнозованих показників з таблиці. Але також є варіант ситуацій, які можуть негативно вплинути на кінцевий результат. З боку зовнішніх обставин можуть мати вплив нові тарифні обмеження, державні регуляції та воєнно-політична ситуація в країні. Зі сторони внутрішніх чинників можуть виникнути проблеми самодисципліни співробітників (зрив дедлайнів, неправильний менеджмент робочих обов'язків), порушення координації рішень між відділами, нерівномірне розподілення робочої сили. Для цього варто скласти карту координування ризиками, аби визначити можливі слабкі місця системи та запропонувати

рішення для керування цими ризиками. Загалом природньо, що в перший час введення нової системи робочого графіку можуть спостерігатись погіршення продуктивності праці, оскільки адаптація потребує певного часу.

Отже, досліджуване підприємство вже має розвинену систему заохочення працівників. А зазначені покращення системи допоможуть поліпшити взаємодію робітників та бізнесу, а також знайти спільний вектор розвитку. В таблиці узагальнено основні пропозиції щодо підвищення продуктивності праці в організації.

Таблиця 3.5

Заходи для стимулювання покращення продуктивності праці в ТОВ

«КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»

Захід	Опис
Система навчання, адаптована під різні вікові групи	- (група 30-40 років) – короткі модульні курси, відеоуроки до 12 хвилин, симуляції реальних кейсів, а також змішана форма навчання; - (50 років) офлайн-взаємодія, призначення менторів, практика взаємодії, де фахівці з молодшої вікової категорії навчають старшу вікову категорію; - (до 30 років) – динамічні та інтерактивні формати, де будуть різні змагання, челенджі й внутрішні хакатони.
Покращення системи ЩОД (щорічна оцінка діяльності)	- створення чек-листів для робітників для подальшого проведення самооцінки; - нова структурована система зустрічі-діалогу з керівництвом; - впровадження анонімного анкетування із питанням поточного завантаження працівників.
Покращення бонусної системи мотивації	- запровадження КРІ-системи преміювання із акцентом на специфіку роботи кожного підрозділу; - введення бонусів за індивідуальний вклад.
Система гнучкого робочого дня	- початок роботи в проміжку 8:00 – 11:00; - впровадження «тихих годин»; - контроль кількості нарад; - робота за системою Pomodoro.

Джерело: на матеріалі дослідження автора

Висновок до розділу 3

У третьому розділі здійснено комплексний аналіз та наукове обґрунтування напрямів підвищення продуктивності праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ», що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про ключові чинники, які визначають ефективність використання трудових ресурсів у сучасних умовах. Розгляд етапів підвищення продуктивності праці дав змогу встановити, що результативність будь-яких управлінських заходів залежить від системного підходу: від діагностики стану ресурсів і процесів до впровадження змін та оцінювання їх ефективності. Наукове обґрунтування цих етапів підтвердило, що підвищення продуктивності є не одноразовою дією, а постійним процесом удосконалення організаційних, кадрових та соціально-економічних умов роботи.

Важливою складовою дослідження стало аналізування діючих заходів стимулювання продуктивності праці в ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ», що дало змогу визначити сильні сторони наявної системи мотивації та окреслити її недоліки. Встановлено, що компанія приділяє увагу розвитку персоналу та створенню сприятливих умов праці, однак потребує подальшого удосконалення механізмів стимулювання, зокрема в області навчання персоналу, та організації робочого часу.

На основі проведеного аналізу було сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на подальше зростання продуктивності праці в організації. Запропоновано вдосконалити систему навчання персоналу, зокрема розробити програми підвищення кваліфікації з урахуванням вікових та професійних особливостей працівників. Одним із ключових напрямів визначено запровадження гнучкого робочого графіку, що сприятиме підвищенню задоволеності робітників та зменшенню рівня стресу, а отже зростанню їх результативності. Рекомендовано активізувати корпоративні заходи та вдосконалити систему матеріальних заохочень.

ВИСНОВКИ

Результатом цієї роботи є систематизація та узагальнення теоретичних основ про продуктивність праці задля вирішення основного завдання – розробки комплексних рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності праці на виробничому підприємстві ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

В результаті написання дипломної роботи зроблено такі висновки:

- найважливішим фактором виробництва є людська праця, оскільки саме завдяки діяльності людини наявні ресурси можуть трансформуватись та набувати форми кінцевого результату;
- продуктивність характеризує загальну ефективність використання ресурсів організації та відображає, наскільки результативно вони перетворюються на кінцевий продукт або послугу. У західній практиці цей показник розглядається не лише як співвідношення обсягу виготовленої продукції до витрат на її виробництво, а як більш комплексна залежність між реалізованою продукцією та сукупними ресурсами, що були витрачені на її створення;
- поняття «продуктивність праці» відображає результативність конкретної трудової діяльності та визначає ефективність створення як матеріальних, так і нематеріальних послуг. У цьому випадку ключовим фактором залишається людська праця як основний ресурс, що забезпечує формування доданої вартості;
- зростання продуктивності праці означає зменшення загальних трудових витрат (як живої, так і уречевленої праці) на виробництво одиниці продукції чи послуги;
- рівень продуктивності праці формується під впливом низки факторів. Центральним серед них є розвиток продуктивних сил, що охоплює засоби й предмети праці, природні ресурси, наукові знання, технології, форми та методи організації виробничих процесів, а також інформаційні ресурси. Водночас не менш вагомим чинником залишається розвиток працівників – їх професійна підготовка, мотивація та здатність до адаптації.

- історичний розвиток теорії продуктивності пройшов шлях від домінування поглядів, орієнтованих переважно на фізичні аспекти праці, до сучасного розуміння вагомості нематеріальних чинників (знань, компетентностей, мотиваційних механізмів, технологічних інновацій тощо);

- ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» є сучасним постачальником електроенергії та газу для побутових споживачів та бізнесу. Компанія пропонує енергоефективні рішення, безперервну онлайн-підтримку, послуги з навчання, консалтингу та енергоаудиту;

- організаційна структура ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» має лінійно-функціональний характер. У деяких напрямках переважають функціональні ознаки управління, що проявляється у різних рівнях підпорядкування: частина підрозділів напряду звітує директору, інші функціонують через відповідні департаменти. Загальний рівень централізації помірно-високий;

- динаміка фінансово-господарських показників за 2022-2024 рр. демонструє нерівномірні зміни, зумовлені специфікою українського енергетичного ринку в умовах воєнного стану, дефіциту генеруючих потужностей та цінових коливань;

- у 2023 році підприємство досягло найвищих значень капіталовіддачі, продуктивності капіталу та продуктивності праці, що свідчить про ефективне використання активів і зростання чистого доходу. Проте у 2024 році, попри підвищення капіталоозброєності, результативність використання капіталу суттєво знизилася, а обсяг чистого доходу скоротився;

- починаючи з 2023 року, відзначається зменшення рівня плинності кадрів, а в 2024 році кількість прийнятих працівників удвічі перевищує кількість звільнених;

- більшість показників, які впливають на продуктивність праці, демонструють позитивну тенденцію. Організація ефективно балансує ключові

елементи, що формують її результативність. При цьому виявлено окремі потреби пов'язані з мотиваційною сферою персоналу;

- для поліпшення системи управління персоналом у ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ» було покращено вже наявні підходи мотивації та онбордингу. Було запропоновано покращення навчальних заходів для співробітників із врахуванням вікових категорій, розроблено рекомендації для системи гнучкого робочого дня, запропоновано ввести додаткові корпоративні активності та бонуси.

- під час написання магістерської роботи було досягнуто основну мету - надати теоретико-методичне обґрунтування та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління продуктивністю праці на виробництві ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калина А. В., Калина С. П., Лук'яненко Л. П. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 232 с.
2. Вітвіцький В., Мемельська О. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці. Україна: аспекти праці. 2006. № 2. С. 29–34.
3. Жадько К. С., Котенко В. С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. «Young Scientist» 78 2016 № 10 (37). URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/85.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
4. Кирич Н. К. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 3. С. 39–42.
5. Боднар О. В. Теоретико-методичні основи формування доданої вартості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1(2). С. 265–271.
6. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
7. Воронич К. М. Генезис сутності категорії «продуктивність праці» та факторів її зростання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2011. Вип. 32. С. 30–32.
8. Капінус Л. В. Теоретичні основи сучасної концепції продуктивності. Наукові праці НУХТ. 2007. № 22. С. 116–119.
9. Розкошна, О. А. Соціально-психологічні фактори розвитку різних форм господарювання / О. А. Розкошна // Економіка АПК. – 1998. – № 9. – С. 85–87.
10. Ментей, О. С. Резерви зростання продуктивності праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/176.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).

11. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6.
12. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6.
13. Соловйов А. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6.
14. Чернодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6.
15. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 65.
16. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. Сталій розвиток економіки. 2024. Т. 3(50). С. 452–457.
17. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології «Performance Management». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 26. С. 84–89.
18. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. № 38.
19. Modern problems in science: Proceedings of the VIII International scientific and practical conference, November 09–12, 2020, Prague, Czech Republic. 2020. 722 p.
20. Борисова М. Професіографічний аналіз особливостей діяльності працівників сфери управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту оборони України. 2024. Т. 77(1). С. 26–37.
21. Жилін О. І. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2005. 131 с.

22. Коваленко О. М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів. Київ: НУХТ, 2012. 133 с.
23. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 46. С. 45–50.
24. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник. 2015. Т. 48, № 1. С. 82–92.
25. Нечаєва І. А., Савчук І. О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. Молодий вчений. 2016. № 11(38). С. 635–639.
26. Нечаєва І. А., Овсянікова О. М. Продуктивність праці: основні проблеми та шляхи їх подолання. Інновації для відродження: нац., регіон., міжнар. контекст: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 12–13 жовт. 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 507–511.
27. Нечаєва І. А. Управління продуктивністю праці з метою підвищення ефективності підприємства. Стратегія якості у промисловості і освіті: матеріали XIV Міжнар. конф., Варна, Болгарія, 4–7 черв. 2018 р. Дніпро–Варна, 2018. Т. 2. С. 371–376.
28. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4. С. 163–172.
29. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2, № 1. С. 75–83.
30. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
31. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14.

32. Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Економічний простір. 2015. № 95. С. 180–188.

33. Тертична Л., Паламарчук А. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

34. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

35. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. Ефективна економіка. 2022. № 5.

36. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.

37. Самохіна Є. Фактори, що впливають на продуктивність праці. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 145–146.

38. Федорова Ю., Лазько К., Стешкін С. Людський капітал: проблеми та перспективи розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Т. 15(30).

39. Краус Н. М. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 504 с.

40. Вітвіцький В., Мемельська О. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці. Україна: аспекти праці. 2006. № 2. С. 29–34.

41. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. Економіка та суспільство. 2022. № 43.

42. Кожем'якіна С. М. Методичні підходи щодо прогнозування продуктивності праці на макроекономічному рівні. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6 (121). С. 23–29. URL:

[http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_138_PetrashchakOO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_138_PetrashchakOO.pdf) (дата звернення: 08.12.2025)

43. Ковальов В. М. Економіка праці і соціально-трудових відносин: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ., 2018. 256 с.

44. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2017. 564 с.

45. Ушенко Н. В. Сутність та тенденції зростання продуктивності праці в сучасних умовах розвитку економіки України. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 12. С. 175–178.

46. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 8. С. 125–129.

47. Кожем'якіна С. М. Продуктивність праці на макрорівні: визначення, аналіз та прогнозування : монографія. К.: Інтерсервіс, 2012. 374 с.

48. Кожем'якіна С.М. Державна підтримка процесу створення високопродуктивних робочих місць в промисловості. Ринок праці і зайнятість населення в Україні: реалії та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. С. Кожем'якіної. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. 424 с. (С.127-138).

49. Могілат І., Горшкова Н., Кожем'якіна С. Продуктивність праці, продуктивність капіталу та сукупна факторна продуктивність: динаміка і фактори впливу на них. Економіка України. 2009. №8. С. 4-16.

50. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/48.pdf.

51. Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій. Київ: ЦНПЛ, 2022. 328 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КІЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"** (найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Дата (рік, місяць, число) 2025 01 01
за ЄДРПОУ 41916045

КОДИ
2025 01 01
41916045

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 394 619	34 199 657
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 297 398)	(33 024 913)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 097 221	1 174 744
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	85 740	8 528
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(149 605)	(123 060)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(377 303)	(84 755)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	656 053	975 457
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	61 982	17 824
Інші доходи	2240	203 639	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(45 126)	(80 273)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(120 328)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатку А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	876 548	792 680
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(157 844)	(142 713)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	718 704	649 967
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	718 704	649 967

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	29 917 634	32 703 135
Витрати на оплату праці	2505	160 988	146 307
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 989	30 075
Амортизація	2515	23 385	18 398
Інші операційні витрати	2520	689 207	334 805
Разом	2550	30 824 203	33 232 720

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Мельников
Віктор
Олександрович
Магура
Олена
Володимирівна

Мельников Віктор Олександрович

Магура Олена Володимирівна

Продовження Додатку А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"		Дата (рік, місяць, день)	31 грудня 2024	КОДИ ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
Територія	М.КИЇВ		за КАТОРТГ ¹	UA80000000001078669	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Торгівля електроенергією		за КВЕД	35.14	
Середня кількість працівників	368				
Адреса, телефон	вулиця Ю. ЛІЛЕНКА, буд. 31, М.КИЇВ обл., 01050, Україна			2246808	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	860	964
первісна вартість	1001	1 647	4 761
накопичена амортизація	1002	787	3 797
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	1 199
Основні засоби	1010	17 474	68 792
первісна вартість	1011	56 658	86 982
знос	1012	39 184	18 190
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	32 360	14 366
Відстрочені податкові активи	1045	99 836	107 603
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	150 530	192 924
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	59 684	1 878
виробничі запаси	1101	526	568
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	59 158	1 310
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 964 428	1 854 468
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	849 847	1 958 584
з бюджетом	1135	45	25 415
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	25 359
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	658	224
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 762	2 380
Поточні фінансові інвестиції	1160	44	336
Гроші та їх еквіваленти	1165	72 389	5 202
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	72 389	5 202
Витрати майбутніх періодів	1170	11	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження Додатку А

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 568 636	2 816 713
Усього за розділом II	1195	4 517 504	6 665 202
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 668 034	6 858 126

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 400	8 400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 302 309	1 661 013
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 310 709	1 669 413
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	37 404
Довгострокові забезпечення	1520	16 106	308 028
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	16 106	345 432
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	323 277	600 116
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 340	29 563
товари, роботи, послуги	1615	1 391 306	1 402 460
розрахунками з бюджетом	1620	91 950	6 286
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 485	-
розрахунками зі страхування	1625	1 366	1 751
розрахунками з оплати праці	1630	5 343	6 482
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 307 439	1 218 159
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	30 533
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	23 597	28 609
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	179 601	1 519 322
Усього за розділом III	1695	3 341 219	4 843 281
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 668 034	6 858 126

Керівник

Головний бухгалтер

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Мельников Віктор Олександрович

Магура Олена Володимирівна

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

станом на 31 грудня 2022 року

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

			Дата (рік, місяць, число)			КОДИ		
Підприємство	ТОВ «Київські енергетичні послуги»		за ЄДРПОУ			2023	01	01
Територія	м.Київ		за КОАТУУ			41916045		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ			UA80000000001078669		
Вид економічної діяльності	Торівля електроенергією		за КВЕД			240		
Середня кількість працівників (1)	326					35.14		
Адреса, телефон	вулиця Ю.ІЛЛЄНКА, буд. 31, шевченківський р-н., м. Київ, 01050							

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

за рік, що закінчився 31 грудня 2022

Форма №1 за
ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	№ прим	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	12	1 034	979
первісна вартість	1001		1 413	1 585
накопичена амортизація	1002		(379)	(606)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	161	-
Основні засоби	1010	11	42 785	31 633
первісна вартість	1011		49 508	52 773
знос	1012		(6 723)	(21 140)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підпр.	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	58 310	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	18 934	70 275
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		121 224	102 887
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13	247	393
Виробничі запаси	1101	13	247	393
Товари	1104		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14	868 347	2 808 767
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	974 315	696 703
з бюджетом	1135	14	100	49
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		88	36
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	981	1 025
Поточні фінансові інвестиції	1160	16	602	330
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	9 704	25 547

Продовження Додатку Б

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (Продовження)
станом на 31 грудня 2022 року
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

АКТИВ	Код рядка	№ прим	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
Витрати майбутніх періодів	1170		1	1
Інші оборотні активи	1190	15	120 164	711 584
Усього за розділом II	1195		1 974 549	4 244 435
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		2 095 773	4 347 322

ПАСИВ	Код рядка	№ прим	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	8 400	8 400
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18	244 888	652 342
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		253 288	660 742
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20	23 497	12 797
Довгострокові забезпечення	1520	19	-	16 106
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		23 497	28 903
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	20	71 705	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	20	18 848	19 194
довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	21	201 761	2 429 375
розрахунками з бюджетом	1620	22	6 513	68 063
у тому числі з податку на прибуток	1621	22	4 666	56 861
розрахунками зі страхування	1625	21	1 043	1 226
розрахунками з оплати праці	1630	21	4 279	4 711
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21	1 376 251	1 017 112
Поточні забезпечення	1660	21	12 452	20 314
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21	126 136	97 682
Усього за розділом III	1695		1 818 988	3 657 677
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		2 095 773	4 347 322

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 27 квітня 2023 року:

Директор

В.О. Мельников

М.П.

прізвище, ім'я, по батькові

Головний бухгалтер

О.В. Магура



Продовження Додатку Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство **ТОВ «Київські енергетичні послуги» "** Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01**
 (найменування) за ЄДРПОУ **41916045**

КОДИ		
2023	01	01
41916045		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

За рік, що закінчився 31 грудня 2022

Форма №2 Код за ДКУД

1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	№ прим	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	22 458 080	16 639 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(21 625 227)	(16 140 367)
Валовий:				
прибуток	2090		832 853	498 694
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	10 929	17 286
Адміністративні витрати	2130	25	(106 649)	(93 575)
Витрати на збут	2150		-	-
Інші операційні витрати	2180	27	(120 030)	(9 431)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		617 103	412 974
збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	28	63 456	2 387
Інші доходи	2240	26	13	27 301
Фінансові витрати	2250	28	(14 200)	(56 082)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(169 477)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		496 895	386 580
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29	(89 441)	(69 630)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		407 454	316 950
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	№ прим	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		407 454	316 950

Продовження Додатку Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (Продовження)

за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	№ прим	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	30	21 394 572	15 935 527
Витрати на оплату праці	2505	31	117 039	105 763
Відрахування на соціальні заходи	2510	31	24 513	22 321
Амортизація	2515	11	17 244	15 039
Інші операційні витрати	2520	32	298 538	164 723
Разом	2550		21 851 906	16 243 373

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	№ прим	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Ця фінансова звітність затверджена до випуску від імені Компанії 27 квітня 2023 року:

Директор

М.П.

Головний бухгалтер



підпис

підпис

В.О. Мельников

прізвище, ім'я, по батькові

О.В. Магура

прізвище, ім'я, по батькові