

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет


Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В  
ОРГАНІЗАЦІЯХ»

Виконала: студентка 4 курсу, гр. ЕН 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

 Олександра ЛЕБЕДИНСЬКА

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент

 Володимир ПУРТОВ

Рецензент: кандидат економічних наук,  
мнс Наукової частини Сумського  
аграрного університету

 Олександр ДЕРКАЧ

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівеньСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г. О. Дорошенко  
підпис ініціали, прізвище

« » червня 2023 року**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Олександри ЛЕБЕДИНСЬКОЇ

1. Тема роботи: «Рекомендації з підвищення ефективності праці в організаціях»

Керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)доцентзатверджені наказом по університету від «13» квітня 2023 року  
№2101-5/6992. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 року3. Перелік питань, які потрібно розробити: Дослідити сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства.Дослідити сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу.Дослідити основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці. Завести організаційно-правову характеристику ПрАТ «Київстар». Здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар». Здійснити аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві. Здійснити виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективно організації мотивації праці на ПрАТ «Київстар».

Навести обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві.

Здійснити визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Київстар».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

  
підпис

Олександра ЛЕБЕДИНСЬКА

**Керівник роботи**

підпис

Володимир ПУРТОВ

ініціали, прізвище

**Гарант освітньої програми**

підпис

Світлана БАБИЧ

ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства .....	8
1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу .....	14
1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «КИЇВСТАР».....	25
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар».....	25
2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві .....	36
2.3 Напрямки удосконалення мотиваційного механізму управління ПрАТ «Київстар» .....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема стимулювання персоналу має власну історію нашої країни і є однією з найгостріших проблем, які стоять перед сучасними організаціями нині. Як правило, сучасні керівники розглядають систему стимулювання як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику.

Зміни, які у економічному устрої сучасних організацій, що зумовили реформування економічної сфери, передбачають зміни у системі управління персоналом. Потреба управління та стимулювання праці як системи призводить до необхідності зміни його цільових орієнтирів, які пов'язані з низкою факторів:

По-перше, при регулярній виплаті комісійних і премій цінність і стимулюючий вплив різко знижується – працівник звикає до них, розцінює їх як форму заробітної плати, і будь-яке зниження таких, насправді додаткових виплат, сприймається як приниження з боку роботодавця.

По-друге, початкова стимулююча дія змінної частини оплати праці, як правило, стимулює творчий початок працівника. Але на практиці активна творчість роботодавцем практично ніколи не потрібна. Творчість сприймається як прикре непорозуміння, що заважає поточній регулярній роботі.

Зниження ефективності стимулювання персоналу змушує роботодавця шукати нові способи роботи з персоналом. Єдиним моральним методом стимулювання, що традиційно застосовується в Україні, є метод особистого спілкування. Отже, основний моральний чинник – особисте спілкування.

Система стимулювання праці завжди залежить від політики організації у сфері управління персоналом.

Стимулювання праці персоналу – це запорука успішної роботи та поступального руху організації для реалізації її стратегії та зміцнення становища на ринку. Система стимулювання у кожній організації має розроблятися з урахуванням його специфіки та особливостей персоналу.

Тому стимулювання праці персоналу є універсальною темою, актуальність якої не зменшується, незважаючи на постійну увагу теоретиків та практиків у управлінні людськими ресурсами.

Перевага матеріального стимулювання полягає в тому, що на відміну від нематеріальних бонусів, воно виключно необхідне для залучення професіоналів, крім того всіх хвилює матеріальна вигода, тобто такий елемент стимулювання не вимагає додаткового аналізу та розрахунку своєчасності.

Нематеріальне стимулювання також є надійним. Адже високий рівень саме такого виду стимулювання дозволяє організації утримувати висококласних фахівців у ситуації кадрового дефіциту та стрімкого зростання зарплат на ринку праці, а також отримувати підтримку працівників у кризовій ситуації, коли фінансове стимулювання стає неможливим. Воно вибудовує відносини всередині колективу на основі спільних цінностей та корпоративних цілей, формує емоційну прихильність організації, наслідком чого є захоплена та продуктивна робота всього колективу; гарантує стабільний та успішний розвиток організації.

До нематеріальних стимулів зазвичай відносять подяки, пакет соціальних пільг, підвищення статусу та кваліфікації працівника.

Слід зазначити, що довгостроковий ефект нематеріального стимулювання можливий виключно за умов наявності в організації умов нормальної роботи (гідний рівень заробітної плати, ефективна організаційна структура та порядок, розумне навантаження на персонал).

Проте, поділ стимулюючих чинників на матеріальні та нематеріальні є досить умовним. Багато фахівців сходяться на думці, що зрештою всі методи стимулювання матеріальні. Розумне поєднання та вміле використання різних методів стимулювання в організації може принести вражаючі бізнес-результати.

Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання працівників періодично змінюється відповідно до умов ринку праці, стратегій компанії та зростання чисельності. Тому дуже важливим є постійний аналіз та контроль мотиваційних програм в організації.

Практична значущість дослідження полягає у необхідності вдосконалення існуючої системи стимулювання персоналу в організації, а також у розробці методичних рекомендацій, критерій оцінки трудової діяльності, що сприяють підвищенню зацікавленості та професіоналізму персоналу.

Об'єкт дослідження – підвищення ефективності праці в організаціях.

Предмет дослідження – система стимулювання персоналу.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу.

Для досягнення цілей цього дослідження необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства;
- дослідити сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу;
- дослідити основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці;
- навести організаційно-правову характеристику ПрАТ «Київстар»;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар»;
- здійснити аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві;
- здійснити виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці на ПрАТ «Київстар»;
- навести обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві;
- здійснити визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Київстар».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства**

Поняття «стимулювання» праці персоналу – одне з найбільш популярних сьогодні консалтингових послуг. З одного боку, така система має стимулювати працівників до ефективної роботи, з іншого - бути економічно виправданою [4, с.25].

Причини, через які виникає необхідність розробки систем стимулювання наступні:

- Повільний розвиток організації, постійні зриви планів та їх перегляди. Найчастіше це відбувається тому, що співробітники не досягають у своїй роботі тих результатів, яких можна досягти і на які розраховує керівництво;

– відсутність у співробітників власної ініціативи, зведення «нанівець» ініціативи інших, очікування розпоряджень керівництва навіть щодо вирішення простих завдань;

- Висока плинність кадрів, відсутність в організації висококваліфікованих фахівців.

Основна мета розробки та застосування системи стимулювання праці персоналу – це підвищення ефективності діяльності організації з допомогою досягнення єдності дій керівництва та інших співробітників, роботи кожного співробітника найкращим в організацію образом.

Для того, щоб система стимулювання персоналу працювала, необхідно виконати певні умови:

1. Система заохочення має бути сумісною зі стратегіями розвитку бізнесу та організації, а також із прийнятою політикою заохочення. Це означає, що обґрунтування стимулу має бути обрано відповідно до цілей розвитку, які складають реалізовану стратегію. Наприклад, якщо організація знаходиться в стадії інтенсивного розвитку, виведення нових продуктів на ринок, важливими

причинами для стимулу є участь у проектах розробки нових продуктів, продажі нових продуктів, розробка обслуговування нових продуктів і послуг тощо.

2. Обрана форма заохочення має відповідати профілю заохочення організації (вже розробленому або визначеному на основі прийнятої політики заохочення).

Наприклад, якщо людське ядро організації поєднує професійну та інструментальну мотивацію в контексті загальних сильних сторін, то домінуючою формою стимулювання має бути негатив (покарання), що забезпечує важливі соціальні пакети (найкраще для мотивації), але в той же час потреба поєднувати цільові винагороди, надання ключовому персоналу різноманітних організаційних форм стимулювання (самостійність у межах бюджету, забезпечення різноманітних заходів, участь у проектах, включення до експертних органів тощо) чітко визначені результати інноваційної діяльності.

3. Застосування системи заохочення має бути справедливим, тобто за наявності заохочувальної причини вона повинна використовуватися у формі, що відповідає заохочувальній підставі, передбаченій «Положенням про заохочення талантів». Жодне заохочення не повинно використовуватися без належного обґрунтування.

4. Використання систем стимулювання повинно бути неминучим. Стимуляцію слід проводити щоразу, коли є відповідна причина для стимуляції.

Система заохочення повинна бути відома всім співробітникам організації. Ця умова особливо важлива, оскільки якщо попередні умови виконуються, але працівники не знають існуючої системи покарань і заохочень, вони не можуть скоригувати свою поведінку в організації. У той же час працівники повинні стежити за тим, щоб заохочення суворо дотримувались і визначали в кожному конкретному випадку як основу для заохочень.

Успіх кожної організації дедалі більше залежить управління людськими ресурсами, однією з основних завдань якого є мотивація і стимулювання праці персоналу. Для створення умов стимулювання співробітників за допомогою професійного зростання, саморозвитку, через систему різних компенсацій та

підтримок необхідно встановити в організації справедливі правила, вигідні та організації та співробітнику.

Існує велика кількість визначень стимулювання. Наприклад, широко відоме у менеджменті визначення: «Стимулювання

- Це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації», так само її визначають як «структуру, систему мотивів діяльності та поведінки суб'єкта» [15, с.20].

Щоб розібратися в істинному сенсі таких визначень, необхідно розглянути так званий стимулюючий цикл, або стимулюючий процес: від виникнення потреб через її «опредметнення» і дію до досягнення мети, задоволення потреб.

Виходячи з розглянутого нами стимулюючого циклу, стає зрозуміло, що стимулювання - це процес, що починається з фізіологічної або психологічної потреби, яка створює спонукання або мотив, що активізує поведінку або дію, спрямоване на досягнення мети або винагороди, що задовольняє в результаті потребу.

У процесі вивчення системи стимулювання ми дійшли висновку про те, що мотивація та стимулювання – це різні процеси.

Мотив – те, що усередині людини і змушує його рухатися, реалізовувати свій потенціал, а стимул – те, що перебуває зовні [24, з. 235].

Стимулювання праці – це вплив на особистість, створення зовнішньої ситуації, що спонукає його діяти певним заданим чином. Насправді необхідно застосування механізмів поєднання мотивів і стимулів праці [2, с.59].

Існує безліч підходів, поглядів і теорій пояснення стимулювання як феномена. Різні теорії, часто альтернативні з деяких питань, але не взаємовиключні один одного повністю. Більшість із них докладно описані у численних книгах та підручниках [3, с. 22].

Нематеріальне стимулювання – потужний стимул до ефективної роботи працівників організації.

Кожен керівник повинен усвідомлювати, що основою будь-якого підприємства є вмотивований співробітник. Звісно, гідна зарплата грає значну

роль у формуванні позитивного образу роботодавця. Однак не слід забувати і про нематеріальне стимулювання працівників, яке є потужним фактором, що сприяє ефективному виконанню службових обов'язків, а також і одним із ключових елементів корпоративної культури.

Метою нематеріального стимулювання є підвищення інтересу працівника до виконання службових обов'язків, що впливає на збільшення продуктивності праці, і, звичайно, на збільшення доходу організації [2, с. 59].

Розглянемо кілька основних концепцій системи стимулювання праці персоналу. Наприклад, Фредерік Тейлор, Френк Гілбрет і Гаррі Грантт стверджували, що співробітники організації значною мірою зацікавлені у праці, якщо їхня матеріальна винагорода тісно пов'язана з результатами їхньої праці. Фінансове стимулювання – єдина основа високих виробничих показників.

Дуглас Мак Грегор вважав, деякі співробітники не люблять працювати «від народження» і тому можуть добре працювати лише під постійним наглядом, лише під примусом (теорія X). Інші – самі мотивують собі потребу працювати і знаходять внутрішнє задоволення у праці, щоправда, якщо цього створено необхідні умови (теорія Y).

Вільям Оучі закликав керівників піклуватися про кожного свого підлеглого, він вважав, що якість трудового життя, залучення працівників до групового прийняття рішень, він вважав, що є передумови розкриття потенціалу працівників.

Ф. Дж. Ретлісбергер, Елтон Мейо та Ренсіс Лайкерт припускали, що ключовим фактором мотивації є керівник. Саме керівник повинен дати відчуття співробітнику, що він є членом колективу та займає у ньому важливе місце. При цьому більш вітається демократичний стиль керівництва.

Абрахам Х. Маслоу в теорії потреб виділяв п'ять рівнів:

- фізіологічні потреби;
- потреба у безпеці (як фізичної, і економічної);
- потреба у коханні, приналежності (соціальні потреби);
- потреба у повазі, визнанні;

- Потреба в самовираженні.

Якщо задоволені потреби нижчих рівнів, то мотивації співробітника до праці треба активізувати наступний рівень потреб.

Фредерік Герцберг у двофакторній моделі трудової мотивації виділяв дві великі категорії: гігієнічні фактори та мотиватори.

До останніх (мотиваторів) відносяться потреби вищого порядку, такі як виробничі досягнення, суспільне визнання, робота сама по собі, відповідальність та можливість кар'єрного зростання.

Завдання менеджменту - усунення подразників (задоволення базових потреб) та використання мотиваторів (задоволення вищих потреб).

Едвін А. Локе теорії установки цілей припускав, що свідомі потреби співробітника визначають його дії. Мета буде впливати на зусилля, що додаються, і впливати на вибір поведінки.

Беррес Фредерік Скіннер у теорії зміни поведінки стверджував, що поведінка може бути керованою, уточненою та зміненою завдяки певним змінам у системі заохочень і покарань.

Девід Мак Клеlland) у теорії завчених потреб виділяв три домінуючі потреби: причетності (аффіліція), влади та успіху.

Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування службовими сходами, досягнення певного громадського становища) та посилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки чи роботи, можна посилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи.

Клейтон Альдерфер виділяв три групи потреб:

- потреби існування (виживання, фізичне благополуччя, оплата праці);
- потреби у зв'язках (міжособистісні зв'язки, встановлення контактів, повага, оцінка особистості);
- потреби у зростанні (внутрішнє прагнення розвитку творчого потенціалу, до самореалізації) – теорія відкидає жорстку ієрархію.

Дж. Стейсі Адамс стверджував, що основним джерелом стимулювання праці персоналу є неупередженість чи справедливість, яку співробітник очікує

зустріти у трудовому колективі. Якщо ставлення віддачі – «виходу», яку отримує співробітник (винагороди), для його вкладу – «входу» у виконання роботи виявляється не рівним, з його погляду, аналогічним співвідношенням в інших співробітників, це ознака несправедливості і, відповідно, передумова виникнення психологічного напруження. Відповідно до цієї теорії адекватність винагороди оцінюється за співвідношенням «входу» і «виходу».

Деякі з перерахованих теорій стимулювання праці персоналу можна віднести до змістовних, а деякі – до процесуальних.

У змістовних теоріях головна увага приділяється змісту потреб, опису та пояснення того, які потреби формують ті чи інші поведінкові настанови співробітників (концепції Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда Мак Клееланда, Клейтона Альдерфера).

У процесуальних ж теоріях на чільне місце ставиться питання про те, як створюються, підтримуються і зникають поведінкові установки на працю (теорія очікування Віктора Врума, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера).

Теорія А. Маслоу, зокрема, дає важливе розуміння те, що треба робити керівнику підприємства задля стимулювання праці персоналу, причому не теоретично, саме практично [17, з. 230].

Аналіз теорій стимулювання праці персоналу показує, що вони в основному не суперечать, а взаємодоповнюють один одного, відбиваючи багатогранність, нестандартність самого процесу стимулювання та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми. Тому сила успішного менеджера полягає у різноманітті, в умінні використовувати різні підходи та теорії, зокрема, для мобілізації творчого потенціалу співробітників з метою досягнення місії організації.

## 1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу

Безумовно, основна форма стимулювання персоналу – це матеріальна винагорода, оскільки саме заробітна плата є найважливішою частиною системи оплати та стимулювання праці, а також додаткові стимули (разові та додаткові винагороди, премії).

Перевага матеріального стимулювання полягає в тому, що на відміну від нематеріальних бонусів, воно виключно потрібне для залучення професіоналів, крім того, гроші завжди бувають до речі, тобто такий елемент стимулювання не вимагає додаткового аналізу та розрахунку своєчасності.

Але нематеріальне стимулювання, безперечно, є найнадійнішою. Адже високий рівень саме такої системи стимулювання дозволяє організації утримувати висококласних фахівців у ситуації кадрового дефіциту та стрімкого зростання зарплат на ринку праці, а також отримувати підтримку працівників у кризовій ситуації, коли фінансове стимулювання стає неможливим. Система стимулювання, в цілому, вибудовує відносини всередині колективу на основі спільних цінностей та корпоративних цілей, формує емоційну прихильність, наслідком є захоплена та продуктивна робота всього колективу, гарантує стабільний та успішний розвиток організації [32, с. 145].

До нематеріальних стимулів зазвичай відносять подяки, пакет соціальних пільг, підвищення статусу та кваліфікації працівника. Однак, поділ мотивуючих факторів на матеріальні та нематеріальні є досить умовним. Багато фахівців сходяться на думці, що зрештою всі методи стимулювання матеріальні. Розумне поєднання та вміле використання різних методів стимулювання в організації можуть принести вражаючі бізнес-результати.

Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання працівників періодично змінюється відповідно до умов ринку праці, стратегій організації та зростання чисельності персоналу. Тому дуже важливим є постійний аналіз та контроль мотиваційних програм в організації.

Слід зазначити, що довгостроковий ефект нематеріального стимулювання можливий виключно за умов наявності в організації умов нормальної роботи (кар'єрне зростання, гідний рівень заробітної плати, ефективна організаційна структура та порядок, розумне навантаження на персонал).

Розглянемо докладніше форми нематеріального стимулювання персоналу [19, с.99]:

– Зміст праці, як складова трудової мотивації, набуває останнім часом дедалі більшої значущості. У працівника має бути можливість кар'єрного зростання, організація має кожні три роки підвищувати кваліфікацію своїх працівників, трудова діяльність має бути цікавою для працівників, монотонні посадові обов'язки повинні бути розподілені серед працівників рівномірно, щоб не перекладати на одного спеціаліста всю рутинну роботу. Підвищення кваліфікації має відбуватися з допомогою кадрового резерву, що з співробітників своєї організації. Працівники мають бути зацікавлені у своїй трудовій діяльності, вони мають більш активно виявляти свої інтереси, від працівників має виходити ініціатива, пропозиції, інновації, керівники, у свою чергу, мають прислухатися до думки підлеглих.

- Організація праці. Гнучкий робочий графік є елементом нематеріального стимулювання. Співробітнику надається можливість вибрати робочий графік, режим праці, неповний робочий тиждень, зрушити час початку та закінчення роботи, а також вибрати зручний час для відпустки. Дистанційне робоче місце, так звана «дистанційна присутність» працівника на робочому місці за допомогою домашнього персонального комп'ютера (telecommuting) є відмінним стимулом для тих співробітників, зміст роботи яких дозволяє організації організувати працю таким чином.

Одним із найпоширеніших видів нематеріального стимулювання праці персоналу є соціальні виплати, оскільки містять велику різноманітність форм стимулювання праці. Їх застосування залежить, передусім, від фінансових можливостей та стратегії організації у сфері управління персоналом. Розглянемо деякі з них:

1. Програми добровільного соціального (недержавного) страхування. Зазвичай, страхові організації пропонують: амбулаторно-поліклінічну допомогу, стоматологічну допомогу у вигляді терапії, зубопротезування, виклику лікаря додому, швидку допомогу, госпіталізацію (екстренну або планову), медичну допомогу при поїздках по Україні, медичну допомогу при поїзді за кордон у відрядження або на відпочинок, забезпечення медикаментами в офісі (офісну аптечку), забезпечення співробітника будь-якими медикаментами за рецептом лікаря, вакцинацію, диспансеризацію та оформлення медичних книжок, лікар в організації, цілодобову консультаційну допомогу по телефону, консультацію в особистого лікаря, індивідуальний супровід у медичній установі.

Основні причини, через які організації включають подібну соціальну виплату до компенсаційного пакета, полягають у наступному:

- зміцнення конкурентоспроможності організації у сенсі найму та утримання персоналу, зниження плинності кадрів, оскільки підвищення турботи про співробітників робить роботу у створенні більш престижної, а співробітника лояльніше;

- зменшення або взагалі виключення часу відсутності співробітника на робочому місці через хворобу завдяки використанню високоякісного сучасного медичного обладнання та високопрофесійного медичного персоналу;

- Доповнення до заробітної плати, що надає мотивуючий вплив (до речі, ця - третя, а також перша причина характерні для всіх видів соціальних пільг);

- Підвищення продуктивності праці, так як відмінне медичне обслуговування є причиною високої працездатності співробітників [19, с.100].

2. Страхування. Цей вид страхування адресований тим, хто їздить у відрядження. З іншого боку, страхування може включати страхування від нещасного випадку, причому стандартний договір страхування від нещасних випадків покриває смерть, інвалідність, і навіть постійну чи тимчасову втрату працездатності.

3. Програми пенсійного забезпечення. Сенс таких програм – у гарантії гідної пенсії працівникам організації. Це чудовий стимул довгострокової

лояльності працівників. Технічно, і організація, і співробітник роблять щомісячні внески до спеціального фонду, кошти якого інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі, а потім дохід, що приноситься фондом, стає джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам організації.

4. Матеріальна допомога. У багатьох організаціях здійснюється виплата матеріальної допомоги у разі виникнення певних сімейних обставин, таких як ювілей, весілля, народження дітей, смерть близьких родичів, а також у деяких екстрених випадках – крадіжка, потоп, пожежа, землетрус. Співробітники таких організацій мають почуття захищеності, почуття впевненості в тому, що в щасливу хвилину, а головне - у важку ситуацію, у них є точка опори. Ці посібники носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках.

5. Відпочинок працівників одна із найефективніших видів нематеріального стимулювання співробітників організації. Тут може розглядатися відпустка (обов'язкова оплачувана щорічна відпустка, відпустка у зв'язку з хворобою, додаткова відпустка). Деякі організації беруть на себе турботи про часткової чи повної компенсації витрат у разі виїзду співробітників цілих підрозділів організації (навіть із членами їхніх сімей) на спільний відпочинок у вихідні дні або оплату витрат співробітника на груповий чи індивідуальний туризм, зокрема і зарубіжних країн.

6. Спортивні заходи. Іноді організації займаються організацією спортивного відпочинку своїх співробітників та членів їхніх сімей, надаючи їм безкоштовну можливість користуватися басейном, тренажерним залом, тенісними кортами, боулінгом.

7. Культурні заходи. Останнім часом багато організацій для мотивації та утримання свого персоналу стали використовувати різноманітні культурні програми. Для цього вони надають співробітникам або безкоштовно або зі значною знижкою квитки для відвідування концертів, театральних постановок, художніх галерей. Мистецтво заохочує взаємодію між людьми, які інакше могли

б взагалі не зустрітися і не поспілкуватися один з одним, отже, і не дати імпульсу розвитку організації, її бізнесу.

8. Проведення корпоративних свят за участю всього колективу – дуже поширена та значуща форма нематеріального стимулювання персоналу. Люди скидають втому, що накопичилася, почуваються необхідними колективу.

9. Живлення. Організації можуть організувати харчування в офісі, відкривши «точку громадського харчування» або уклавши договір з організацією, що привозить прямо в офіс вже готові обіди. Можна укласти договір на пріоритетне обслуговування з підприємством громадського харчування, розташованим у безпосередній близькості від офісу або щомісяця виплачувати працівникам певний грошовий еквівалент, що покриває витрати на харчування (дотація).

10. Транспортне обслуговування. Деякі організації практикують оплату щомісячних проїзних документів або щомісячні виплати фіксованої суми на компенсацію транспортних витрат своїх співробітників. Іноді оплачуються навіть витрати на таксі.

11. Передплата періодичних видань. Деякі організації забезпечують своїх співробітників безкоштовною підпискою на періодичні видання, кому це потрібно для роботи.

До нематеріальних факторів, стимулювання працівників у колективі, належать:

1. Моральне заохочення – ефективний і дорогий інструмент трудової мотивації. Це визнання заслуг людини з врученням подячних грамот, вивішуванням наказів про нагородження на корпоративному порталі, різні змагання та конкурси, символи статусу;

2. Кар'єрне зростання. За допомогою планування кар'єри співробітники можуть визначити, яку посаду та за який час вони можуть досягти, якщо набудуть відповідного досвіду та знання. Важливо враховувати перспективи зростання, тому що безглуздо орієнтуватися на тих, хто вже не зможе вирости на цій посаді. Поруч із можливістю кар'єрного зростання є і горизонтальна ротація

персоналу. Організація повинна підтримувати пересування персоналу. Працюючи на новій посаді, співробітники продовжують навчатися, і якщо людина хоче розвиватися і дізнатися про щось нове, вона легко вливається в роботу нового для нього відділу.

3. Програми навчання персоналу. Якщо організація бере на себе повністю або хоча б частково оплату підвищення кваліфікації своїх співробітників, оплату навчання у вишах, оплату стажувань та інше, то престиж такої організації, а головне її ефективність різко зростає. Співробітники також отримують можливість перспективного зростання, визнання членів колективу та керівництва.

4. Інформованість про результати роботи визнається однією з важливих умов зростання продуктивності праці, отримання більшого ефекту від підвищення кваліфікації та, нарешті, удосконалення всієї роботи. Дуже бажано, щоб співробітник дізнавався про результати виконаної роботи не лише зі статистичних зведень, звітів та повідомлень керівника, але й сам постійно цікавився ходом вирішення проблеми. Інакше він подумки оцінку своєї діяльності замінює оцінкою ставлення щодо нього керівника. Реалізація низки рішень займає значний час, нерідко рік чи два. Але навіть у такому разі важливо, щоб ті, хто їх готував, знали б результати.

5. Наявність прямих зв'язків, встановлення послідовності у роботі та особиста відповідальність взаємопов'язані. Коли готується рішення, доцільно створити окремим співвиконавцям можливість безпосередньо радитися один з одним, крім офіційно проведених нарад та колективних обговорень. У ряді випадків такі зв'язки рекомендуються керівництвом, зокрема, при вирішенні питань, що виникають у ході будівництва, проектування, під час підготовки рішень, що мають міжгалузевий характер. Дрібна опіка та жорстке регламентування роботи, особливо якщо вона має творчий характер, не приносять користі.

6. Престижність роботи – також чудовий стимул для співробітників. Важливим у цьому сенсі є не тільки ім'я компанії, але й умови, в яких працює

персонал, наприклад, як виглядає робоче місце або дизайн офісу. Робоче місце співробітника має бути функціональним і максимально пристосованим до специфіки роботи [19, с.101].

Таким чином, розглянуті нами принципи, види та форми нематеріального стимулювання праці персоналу в організації, як частина єдиної системи мотивації, що діє в організації, необхідно постійно розвивати та вдосконалювати. Увага та поважне ставлення до персоналу, облік їхніх потреб та інтересів сприяють розвитку взаєморозуміння між працівниками та керівниками. Співробітники, впевнені у цьому, що вони потрібні своїй організації, напружено працювати, досягати цілей організації. Тому в центрі уваги керівництва організації має бути створення системи ефективного стимулювання, в якій гармонійно поєднуються всі мотивуючі фактори [19, с.102].

### **1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці**

Організації часто використовують комбінацію різних підходів. Розглянемо деякі з них та особливості їх використання.

Система оцінки керівного персоналу:

1. Біографічний підхід – Оцінка співробітників на основі біографічних даних.
2. Довільні усні чи письмові характеристики – усне чи письмове повідомлення про те, ким є працівник і як він себе представляє, включаючи досягнення та невдачі.
3. Оцінка на основі результатів – усний або письмовий опис конкретної роботи, яку виконує працівник.
4. Метод групової дискусії - порушує, обговорює і вирішує проблеми в малих групах, оцінює знання, особисті та інші якості співробітників.
5. Метод бенчмарку полягає в оцінці кращих працівників, обраних як еталон.

6. Матричний метод - це порівняння фактичних якостей працівників, обраних в якості еталону.

7. Вільний і вимушений вибір оціночної характеристики на основі готових бланків – порівнює якості, якими реально володіє оцінювана особа, з переліком якостей, зазначеним у заздалегідь складеному бланку.

8. Підхід підсумкової оцінки – Визначає ступінь, в якій працівник демонструє певні якості, зараховуючи працівника до визначення експертної оцінки.

9. Заданий метод групування співробітників - виберіть відповідних кандидатів для даної моделі попиту на співробітників або виберіть конкретний персонал для даної ролевої структури робочої групи.

10. Тестування – знання, уміння, навички та інші характеристики визначаються на основі спеціальних тестів.

11. Ранжування — визначити ранг (ранг) оцінюваної особи серед інших працівників за допомогою експертів або іншим шляхом і оцінити позицію всіх оцінюваних осіб по черзі від високого до нижчого відповідно до рейтингу.

12. Метод парного порівняння полягає в порівнянні оцінюваних людей у парах за певними якостями, а потім виконується математичне сортування по одному в порядку від високого до низького.

13. Оцінка заданої бальної оцінки – накопичення (зниження) певної кількості балів за якесь досягнення (неуспіх).

14. Метод безбального оцінювання (те саме, що й вище, але не стандартизоване впровадження, а одноразове впровадження).

15. Підхід до критичних подій – Оцінка поведінки співробітників у критичних ситуаціях (прийняття відповідальних рішень, подолання незнайомих проблем, вирішення складних ситуацій).

16. Коефіцієнтний метод – за різними групами оцінювачів виділити коефіцієнти оцінки та визначити нормативні значення цих факторів. Фактичні результати співвідносяться зі стандартом, що призводить до різних коефіцієнтів, щоб співробітників можна було порівнювати та оцінювати.

17. Метод вільної бесіди або індивідуальної бесіди - у вільній формі або за складеним планом обговорюють та оцінюють фактичні результати виконання плану та роботи.

18. Методом самооцінки та самозвіту є усна або письмова самооцінка перед групою.

19. Шкальний метод - значення індексу оцінки встановлюється за шкалою кожного працівника.

20. Метод сортування - упорядкувати кілька оцінок у послідовність рангів відповідно до значення.

21. Сурогатна характеристика – характеристика окремих працівників на основі наявності чи відсутності тієї чи іншої якості.

22. Метод графічного контуру – замість традиційного методу використовувати графічну форму оцінки (контур) – пунктирну лінію, що з'єднує кількісні значення балів для різних якостей оцінки (порівняння оцінки з профілем «ідеального» працівника).

Розглянемо розглянуті способи докладніше.

Рейтинговий метод.

Найпоширенішим і найпростішим методом доказу є рейтинг. Його суть полягає в тому, що працівники оцінюються за обраною шкалою на основі заданих критеріїв. На розсуд розробника шкали можливі два варіанти — запровадження рейтингової шкали з оцінками від 1 до 3, від 1 до 4, від 1 до 5 або 10. Другий варіант – «список» із відповіддю «так» або «ні».

Порівняльні методи.

Порівняльні методи полягають в тому, що менеджери порівнюють діяльність співробітників (підкреслимо — не співробітників, а їх діяльність). Даний метод використовується набагато рідше, ніж рейтингові методи. До нього має сенс звертатися для визначення заохочень кращим співробітникам.

Є кілька варіантів - ранжування, попарні порівняння. При ранжуванні спочатку в список вносяться співробітники з найкращою і найгіршою діяльністю, потім з решти також вибираються двоє співробітників і так далі. За

методом попарного порівняння діяльність кожного працівника порівнюється з діяльністю інших працівників по черзі. Якщо продуктивність співробітника краща, ніж у його колег, він отримає «1» і «0», якщо гірше.

Потім розрахувати загальний бал для кожного співробітника. Цей підхід використовується не лише під час виконання доказів, але й під час сортування різних об'єктів завдання. Однак його використання обмежене кількістю об'єктів порівняння, оскільки загальна кількість виконаних порівнянь становить  $n(n-1)/2$ , де  $n$  – кількість об'єктів порівняння.

Письмові методи.

Письмові методи складаються в основному з есе (або більш звичної версії характеристик персоналу) і методів для критичних ситуацій. Характеристика часто використовується в поєднанні з іншими методами або самостійно. Важливою умовою перетворення письмового опису в робочий засіб є його структура. Потрібна «рибка», яка дозволяє писати описи, які відповідають вашим цілям сертифікації. В іншому випадку ми створюємо додаткові труднощі для керівників і собі в подальшій обробці отриманого матеріалу (згадайте, як важко написати статтю на вільну тему без плану).

Зрозуміло, що включення характеристик у форму обґрунтування як доповнення до інших методів дозволить керівникам підкреслити моменти, які не включені в оцінку іншими методами. Окреме використання функцій більш прийнятне для невеликих компаній, оскільки для невеликих компаній не завжди має сенс розробляти складніші схеми. На великих і середніх підприємствах характеристика неминуче несе особистий відбиток багатьох керівників, а її зміст залежить не тільки від управлінських якостей сертифікатора, а й від його літературних досягнень. Обробляти інформацію, отриману за допомогою ознак, набагато складніше, ніж за допомогою рейтингових методів. Крім того, ймовірність суб'єктивізму була значно вищою за рисами.

Письмові методи також включають методи в критичних ситуаціях. Його суть полягає в тому, що під час оцінювання працівника його керівник фіксує його поведінку (як позитивну, так і негативну) у складних чи критичних ситуаціях.

Записи мають містити опис і дату інциденту, поведінку працівника, зв'язок із очікуваною поведінкою та досягнуті результати.

Незважаючи на уявну простоту, цей підхід містить багато підводних каменів. Незрозуміло, що потрібно враховувати в критичних ситуаціях, які потрібно описати - чи записувати все підряд, чи чекати екстремальних подій. Кількість записів може залежати від особистості керівника та його симпатій/нелюбов до паперів.

Крім того, такий підхід передбачає, що підлеглі завжди «на виду» у керівника і не можуть залишитися непоміченими. Технічні процеси багатьох організацій цього не гарантують.

Не потрібно бути оракулом, щоб припустити, що записи в основному містять інформацію про неправомірну поведінку співробітників — це зрозуміло, коли справи йдуть добре. Крім того, ведення такого обліку в присутності кількох підлеглих є додатковим і серйозним тягарем для керівника, який навряд чи сподобається йому. Результатом може бути формальне ставлення або відкритий опір. Реакція підлеглих на створення такого профілю також дуже передбачувана.

Очевидно, що закон про критичні ситуації застосовується до оцінювання працівників під час випробувального періоду або періоду «перевиховання», коли постійний моніторинг і подальший аналіз їхньої поведінки є надзвичайно важливими.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «КИЇВСТАР»**

### **2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар»**

ПрАТ «Київстар» - одна з найбільших телекомунікаційних компаній України, основним видом діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та широкопasmового доступу до мережі Інтернет на території України. На поточному етапі розвитку ПрАТ «Київстар» має достатні технічні можливості для надання якісних послуг передачі даних за технологіями мобільного та фіксованого типу, включаючи найсучасніші формати 3G та 4G.

Додамо, що кількість і розташування базових станцій мережі, які є в розпорядженні компанії, дозволяють забезпечити покриття мобільним зв'язком усіх міст України та понад 28 тис. населених пунктів, автошляхів місцевого та державного значення тощо. ПрАТ «Київстар» було засноване в 1994 році українцем Ігорем Литовченком як «Міст» і згодом змінило назву на сучасну назву «Київстар». У 1997 році була запущена мобільна мережа, яка дозволила мобільний зв'язок по всій Україні, а через рік вперше реалізовано технологію обміну короткими повідомленнями (SMS) між мобільними пристроями.

Через два роки компанія стала першим оператором в Україні, який запропонував споживачам внутрішньої мережі безкоштовні дзвінки, а також можливість підключення до послуг мобільного Інтернету, роумінгу та банківського обслуговування через GSM.

У 2002 році компанія отримала міжнародну сертифікацію ISO 9001:2000, досягнувши 100% покриття роумінгу в країнах Європи. У 2009 році «Вимпелком» і «Київстар» об'єдналися в компанію VimpelCom Ltd Holdings, яка пізніше була перейменована на VEON.

До 2012 року завершилося злиття Київстар і оператора Veeline-Україна, розпочате в 2010 році. У 2015 році після отримання необхідних ліцензійних документів ПрАТ «Київстар» отримало можливість значно підвищити рівень якості послуг, що надаються за допомогою технології 3G. У першому півріччі

2018 року ПрАТ «Київстар» розпочало розгортання технології 4G по всій Україні [16].

Сьогодні ПрАТ «Київстар» входить до складу VEON, одного з найбільших телекомунікаційних холдингів Європи, під своїм керівництвом VEON об'єднує декілька брендів послуг мобільного зв'язку та Інтернету в Європі, Азії та Африці, зокрема володіє близько 73,8% акцій ПрАТ «Зірка Києва».

Дослідження проблеми забезпечення сталого високого рівня прибутковості бізнесу не може здійснюватися цілком у рамках глибокого розгляду науково-методичних підходів, що визначають категорію та її реальну економічну природу, і, водночас, не можна обмежуватися лише методикою застосування оцінки цього показника.

Тому формування дієвих пропозицій щодо підвищення поточного рівня прибутковості підприємства потребує насамперед комплексного та багатоаспектного розгляду всіх функціонально-економічних складових його діяльності, починаючи з основних засобів і закінчуючи показниками прибутковості.

Метою комплексного аналізу економічних показників ПрАТ «Київстар» є об'єктивна оцінка поточного стану досліджуваного бізнесу, його відповідності наявному економічному потенціалу, виявлення ключових «точок впливу» на поточний фінансово-економічний стан та прибутковість бізнесу. Визначити резерви підвищення прибутковості за існуючих умов ведення бізнесу та потенційні «точки зростання» для ПрАТ «Київстар».

Спочатку аналізуємо основні засоби ПрАТ «Київстар». Слід зазначити, що дана сукупність економічних показників, незалежно від галузі чи профілю діяльності, відіграє важливу роль у розвитку бізнесу та можливості забезпечення йому належного рівня прибутковості, що диктує необхідність уважного розгляду в цьому відношенні.

Проведення даного виду аналізу включає в себе розрахунок показників зношеності, фондомісткості та фондоемності обладнання, рівня їх рентабельності, показника реальної вартості основних фондів, які разом

дозволяють зрозуміти поточний стан та ефективність використання основних фондів підприємства. Нижче у таблиці 2.1 приведені результати здійсненого аналізу.

Таблиця 2.1 - Динаміка стану основних засобів ПрАТ «Київстар»

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,- :	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
1. Фондомісткість	$\Phi_K/V_{\Pi}$ (1010 <sub>п</sub> +1010 <sub>к</sub> )*0,5/2000)	0,417	0,389	0,400	- 0,028	0,011
2. Фондоозброєність	$\Phi_K/Ч$ (1010 <sub>п</sub> +1010 <sub>к</sub> )*0,5/доплатк и)	2502,6 6	2671,7 8	2853,5 9	169,1 3	181,8 0
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\Phi_3/M$ (1010/1300)	0,348	0,329	0,327	- 0,020	- 0,002
4. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$З_о/\Phi_K$ (1012/1011)	0,624	0,685	0,638	0,062	- 0,048
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Кз	0,376	0,315	0,362	- 0,062	0,048
6. Фондовіддача	$V_{\Pi}/\Phi_K$ (2000/(1010 <sub>п</sub> +1010 <sub>к</sub> )*0,5)	2,40	2,57	2,50	0,17	-0,07
7. Рентабельність ОЗв	$П_б/\Phi_K*100\%$ (2350/(1010 <sub>п</sub> +1010 <sub>к</sub> )*0,5) )*100%	51,9%	92,9%	89,1%	-	-

Розрахунки поточного стану та показників використання основних фондів ПрАТ «Київстар» свідчать про високу зношеність основних фондів компанії, про

що свідчить постійна динаміка зміни коефіцієнта зношеності, який на 2021 рік становить 0,638, що складає більше двох третин від загального показника зносу компанії.

Проте, незважаючи на зазначені вище негативні чинники, значення коефіцієнта реальної вартості основних фондів у структурі власності ПрАТ «Київстар» має тенденцію до поступового зниження: з 0,348 показника рівня у 2019 році до 0,327 у 2021 році, характеристики галузей, які експлуатують компанії. Оскільки телекомунікаційні послуги не вимагають участі великих основних фондів порівняно з промисловими підприємствами, динамічний розвиток науки поступово зменшує потребу в інфраструктурі масового виробництва.

Крім того, відзначаємо позитивну динаміку рівня активів ПрАТ «Київстар», яка демонструє поступове зростання протягом аналізованого періоду, в результаті у 2021 році на одного працівника компанії припадало 2 853 600 гривень. Вартість основних засобів є важливим показником навіть у промисловому секторі.

Більш того, одним із індикаторів ефективності управління у даному напрямку слугують показники рентабельності основних засобів, що також демонструють високий рівень: у 2019 році – 51,9%, 2020 – 92,9%, 2021 – 89,1%. Окремо, пропонуємо провести аналіз майнового стану ПрАТ «Київстар», що включає в себе розрахунок показників зносу, вибуття та оновлення основних засобів. Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення:	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду(1012/1011)	0,624	0,685	0,638	0,062	-0,048
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року ( 1011к- 1011п)/ 1011к	0,047	0,012	0,092	-0,035	0,080
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду 1012/ 1011п	0,095	- 0,040	0,052	-0,135	0,092

Аналізуючи показник майнового стану ПрАТ «Київстар», варто зазначити, що в динаміці його зміни спостерігаються вкрай суперечливі тенденції, але очевидним є високий рівень зносу обладнання, який у 2021 році досягне 63,8%. Варто зазначити, що пасивність підприємств щодо модернізації основних фондів, хоча динаміка нечітка, значення показника оновлення основних фондів залишається вкрай низьким. Додамо, що за період аналізу коефіцієнт оновлення лише один раз перевищив протилежний показник вибуття основних засобів.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар».

Під поняттям підприємницької діяльності в контексті підприємницької діяльності прийнято розуміти швидкість і тривалість обороту окремих активів підприємства, що дозволяє зробити важливі висновки про характер і тривалість певних управлінських і економічних процесів в економіці. У рамках цього дослідження ми зосередимося на показнику плинності кадрів, який традиційно використовується для оцінки цієї складової.

Результати проведених розрахунків показників оборотності ПрАТ «Київстар» представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар»

Показник	Формула розрахунку та рядки в балансі	Роки			Відхилення: +,-	
		2016	2017	2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чиста виручка від реалізації / Середня вартість оборотних засобів (2000/((1195п+1195к)*0,5))	3,42 5	2,38 1	2,48 7	-1,043	0,106
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів (2050/((1100п+1100к)*0,5))	173, 440	146, 517	138, 170	-26,923	-8,347
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари і послуги (2000/((1125п+1130п+1135п+1155п+1125к+1130к+1135к+1155к)*0,5))	6,35 0	9,60 7	15,9 64	3,256	6,357
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги (2000/((1610п+1615п+1620п+1625п+1630п+1635п+1610к+1615к+1620к+1625к+1630к+1635к)*0,5))	5,4 42	1,63 1	1,75 2	-3,811	0,121

## Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	Кількість календарних днів					
	звітнього періоду(365)/	10	153,	146,		
	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,5 81	283	764	46,701	-6,519
Тривалість одного оборотудебіторської заборгованості	Кількість календарних днів					
	звітнього періоду(365) /	57,	37,9	22,8		
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	47 7	95	64	-19,482	- 15,130
Тривалість одного оборотукредиторської заборгованості	Кількість календарних днів					
	звітнього періоду(365) /	67,	223,	208,		
	Коефіцієнт оборотності кредиторської	07 7	831	326	156,754	- 15,505

Надані розрахунки свідчать про суттєве уповільнення ділової активності підприємства, що проявляється тенденцією до зниження коефіцієнта оборотності поточних активів, який за аналізований період знизився з 3,425 до 2,487 за рахунок зростання поточних зобов'язань підприємства відносно рівня прибутковості через нерівномірність зростання. Також варто відзначити падіння оборотності матеріальних запасів, яка за 2019-2021 роки впала до 138,17 (особливо різке падіння спостерігалось в період 2019-2020 років – падіння на 26,923 пункту). Важливо також відзначити надзвичайну неоднозначність динаміки показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.

Як йшлося в розділі 1, прибутковість фірми характеризує ефективність її діяльності, яка, у свою чергу, є результатом взаємодії фірми з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому випадку для аналізу прибутковості ПрАТ «Київстар» необхідно спочатку розглянути конкретні фактори, що впливають на діяльність компанії, і вказати на можливість використання сильних і слабких сторін для боротьби з потенційними загрозами. або розвивати корпоративні можливості.

Ми будемо використовувати SWOT аналіз для аналізу впливу зовнішнього середовища. У ході дослідження висвітлено найбільш характерні риси діяльності ПрАТ «Київстар», а також можливості та загрози, які несе український ринок телекомунікацій для його учасників.

Дослідження внутрішніх факторів функціонування ПрАТ «Київстар» представлено у вигляді аналізу функціональних складових підприємства: фінансової, інтелектуальної, техніко-технічної, інформаційної, політико-правової, екологічної та енергетичної. У таблиці 2.4 наведено характеристики зазначених компонентів, а також можливі загрози та способи їх уникнення.

Таблиця 2.4 - SWOT-матриця

	Можливості	Загрози
	<p>А. Впровадження покриття 4G та 5G в Україні.</p> <p>Б. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення.</p>	<p>А. Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні.</p> <p>Б. Нестабільні політичні та економічні умови в країні.</p> <p>В. Зниження привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Широке покриття території мережею (велика частка ринку, I місце на ринку)</p> <p>2. Наявність виключно власних основних фондів.</p> <p>3. Надання послуг під єдиним брендом.</p>	<p>1Б: Залучення більш широкої аудиторії користувачів.</p> <p>3Б: Зменшення витрат на залучення нових користувачів, можливість швидко ввести на ринок новий продукт.</p>	<p>3А: Формування лояльної аудиторії за допомогою бренд-менеджменту та корпоративної відповідальності.</p> <p>2Б: Фінансова незалежність підприємства зменшує можливий вплив економічних ризиків.</p> <p>1В: Домінуюче положення та висока прибутковість обумовлюють інвестиційну привабливість підприємства.</p>

## Продовження таблиці 2.4

<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг.</p> <p>2. Плинність кадрів.</p> <p>3. Висока зношеність основних фондів.</p>	<p>Б1: Більш глибоке сегментування швидкозростаючого ринку.</p> <p>А3: Оновлення ОФ, виведення морально застарілих приладів та засобів.</p>	<p>А1: Закріплення домінуючого положення зарахунок нецінової конкуренції.</p> <p>А2: Стратегія хед-хантингу, акумулювання тільки цінних кадрів.</p>
---	---	---

Для надання об'єктивної оцінки доходності, яка надасть порівнювані показники, розглянемо абсолютні величини, що характеризують діяльність ПрАТ «Київстар» та двох його найбільших конкурентів в галузі телекомунікацій та зв'язку – ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар». Співставлення доходності зазначених компаній здійснимо за ключовими показниками: чистий дохід від реалізації (даний показник характеризує грошові надходження за товари, роботи, послуги за вирахуванням непрямих податків), чистий прибуток (збиток) та ARPU (Average Revenue per User – середньомісячний дохід на одного користувача).

Таблиця 2.5 - Зведені дані фінансової звітності підприємств зв'язку впродовж 2019-2021 років

Підприємство	Дохід, млн грн			Прибуток (збиток), млн грн			ARPU, грн		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Київстар	19077,6	17079	15753	6838	6194,7	3387,1	64,6	56,9	52,5
ВФ Україна*	-	11898	11138	-	2248	1276	-	49,6	46,4
Лайфселл	5268,5	4876	4837,5	-1300,7	-503,6	928,3	57,3	47,7	40,6

Представлена інформація може свідчити про те, що ПрАТ «Київстар» є беззаперечним лідером у відповідній галузі, про що свідчать позитивні тенденції зростання виручки та прибутку. При цьому темпи зростання також вищі, ніж у

конкурентів: у 2021 році зростання виручки Київстар становить 12% порівняно з попереднім роком, а Lifecell – лише 8%, подібна ситуація буде і в 2020 році.

Зауважимо, що ПрАТ «Київстар» останні 2 роки знаходиться в мінусі, незважаючи на зростання виручки, яке може бути пов'язане з капітальними інвестиціями на 4 та 1,3 млрд грн у 2021 та 2020 роках відповідно. Позитивним моментом для представників галузі стало зростання показника ARPU, що свідчить про зростання тарифів на надання супутніх телекомунікаційних послуг населенню. Можна припустити, що в майбутньому розрив між цими компаніями зв'язку лише збільшуватиметься, адже найближчим часом на українському ринку очікується поява більш прогресивних технологій, таких як 5G, впровадження яких потребуватиме значних інвестицій та фінансової потужності.

Для встановлення найбільш та найменш доходних напрямів функціонування ПрАТ «Київстар» розкриємо інформацію про складові елементи доходу від реалізації товарів, робіт та послуг як доходу від операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 - Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг та його складові елементи впродовж 2019-2021 років

Елементи доходу від реалізації	Сума доходу, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн	
	2021 рік	2020 рік	2019 рік	2021 до 2020	2020 до 2019
Регулярні платежі	9 980 447	7 390 889	5 504 926	2 589 558	1 885 963
Доход від інтерконекту	3 254 641	3 496 223	3 879 681	-241 582	-383 458
Додаткові послуги	1 961 681	1 929 635	2 701 628	32 046	-771 993
Продаж ефірного часу	1 630 726	2 236 864	1 817 288	-606 138	419 576
Послуги широкопasmового Інтернету (ФТТВ)	741 453	676 075	603 845	65 378	72 230

Продовження таблиці 2.6

Роумінг (абоненти)	596 862	475 250	357 504	121 612	117 746
Плата за фіксовані лінії	411 444	393 265	415 813	18 179	-22 548
Роумінг за доступ до мережі	207 441	207 367	206 317	74	1 050
Плата за підключення і разова плата за передплату послуг	89 296	77 767	82 440	11 529	-4 673
Продаж клієнтського обладнання	10 585	5 239	1 779	5 346	3 460
Інші доходи	184 815	190 414	181 806	-5 599	8 608
<b>Разом</b>	<b>19 069 391</b>	<b>17 078 988</b>	<b>15 753 027</b>	<b>1 990 403</b>	<b>1 325 961</b>

Згідно з таблицею 2.6, найбільш прибутковим і перспективним напрямком діяльності ПрАТ «Київстар» за аналізований період є регулярні платежі користувачів мобільного зв'язку: у 2021 році їх частка в загальному доході становить 52,34%. Крім того, цей відсоток щороку зростає, тож у 2020 році він становив 43,25%, а у 2019 році – 34,95%.

Регулярні платежі у вигляді плати за пакет підключення, а також щомісячні авансові платежі на основі тарифів, у свою чергу, доходи від інтерконнекту, продажу ефірного часу, роумінгу (абонента та доступу до мережі) та додаткових послуг, включаючи послуги SMS та MMS, можна на мобільному Акті в рамках послуг зв'язку, оскільки ці послуги поширюються у вигляді тарифних пакетів і мають іншу технічну базу, ніж Інтернет і послуги фіксованого зв'язку. У цьому випадку всі зазначені вище джерела доходу слід розглядати разом.

Отже, загальний напрямок «мобільний зв'язок» забезпечує компанії 92,46% загального доходу у 2021 році, 91,14% у 2020 році та 91,84% у 2019 році. Протягом 2021-2019 років позитивне зростання окремих компонентів мобільного зв'язку характерне для регулярних платежів і вартості роумінгу, а негативне річне зростання доходу – за іншими елементами.

Інші джерела доходу, на які варто звернути увагу в рамках аналізу прибутковості, — це послуги Інтернету та плата за стаціонарний зв'язок. Незважаючи на те, що плата за підключення до мережі Інтернет становить незначну частку (майже 4%) у доходах ПрАТ «Київстар», ця послуга є перспективною з точки зору світових тенденцій розвитку Інтернет-комунікацій. Протилежна тенденція спостерігається у фіксованому зв'язку, на який припадає близько 1% профілів компаній.

Очевидним є факт того, що надання послуг мобільного зв'язку залишається пріоритетним напрямом для ПрАТ «Київстар», попри інтенції підприємства розвивати нові. Навпаки, висока ринкова ефективність надання клієнтам послуг мобільного зв'язку надає можливість фінансування розвитку та інтеграції нових технологій, а також забезпечує фінансову незалежність.

## **2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві**

Для формулювання основних цілей системи нематеріального стимулювання праці персоналу необхідно позначити типові проблеми, що виникають у організаціях із низькою мотивацією персоналу [18, с.59]:

- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність в колективі;
- низький рівень виконавської дисципліни;
- недбале ставлення до праці;
- неякісна праця, великий відсоток шлюбу;
- слабкий зв'язок результатів праці виконавців та їх винагороди;
- відсутність умов для самореалізації персоналу, розвитку їх потенціалу;

- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- низький рівень міжособистісних комунікацій;
- збої у виробничому процесі;
- проблеми під час створення узгодженої команди;
- слабка перспектива кар'єрного зростання, що відображається на робочому тонусі працівників;
- суперечності у відносинах між керівником та співробітниками;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність працівників;
- негативна оцінка персоналом діяльності керівництва компанії;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- недостатня увага до навчання та стажування резерву;
- нерозвиненість соціально-культурної та побутової сфери діяльності організацій;
- небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію;
- невідповідність між реальною поведінкою виконавця та поведінкою, що очікується від нього керівником [17, с. 115].

Багато існуючих програм стимулювання праці поступово перестають задовольняти керівництво організацій, вони ефективні. Їхня низька ефективність визначається такими основними причинами [20, с.110]:

- Неадекватні критерії оцінки трудової діяльності персоналу.

Багато існуючих програм оцінюють самих співробітників, а не результати їх роботи, і, що особливо важливо, не пов'язані з бізнес-цілями всієї організації.

- Секретність оплати. Співробітники організації повинні приймати на віру, що і вони, і їхні колеги винагороджуються на основі результатів їхньої праці. Однак через те, що інформація про оклади та годинні тарифні ставки часто є конфіденційною, практично ніхто не знає, чи дотримано справедливості за чинної в організації системи оплати праці.

- Низько ефективне використання. Темпи зростання заробітної плати зазвичай пов'язуються із вартістю життя. Різниця між темпами зростання

заробітної плати добрих працівників та середніх працівників у більшості випадків зовсім недостатня для того, щоб суттєво впливати на морально-психологічний клімат у колективі та мотивацію персоналу.

Дослідження причинно-наслідкових зв'язків низької мотивації праці персоналу допомогло виявити основні цілі системи нематеріального стимулювання працівників.

Основні цілі системи нематеріального стимулювання персоналу:

- залучення нових висококваліфікованих працівників;
- закріплення та збереження в організації висококваліфікованих спеціалістів;
- Зведення до мінімуму плинність кадрів та стабілізація трудового колективу;
- Підтримання та розвиток у працівників прагнення до підвищення професійних знань та навичок, розвиток розумної ініціативи та творчого потенціалу;
- Створення та підтримання корпоративної культури в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно керуватися базовими принципами побудови системи нематеріального стимулювання персоналу:

- Індивідуальний підхід до визначення рівня оплати праці кожного працівника залежно від посади, кваліфікації, результатів праці, дотримання виконавчої та трудової дисципліни, висновків з оцінки;
- Стабільна соціальна політика як основа згуртованого, чітко працюючого колективу;
- Підтримка іміджу організації як однієї з провідних на ринку;
- Аналіз дієвості системи оплати праці та своєчасне її коригування залежно від змін стратегії та тактики організації в галузі управління персоналом, корпоративних цілей або відповідно до зовнішніх умов, що змінюються;
- Аналіз впливу на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації та своєчасне коригування стимулюючого механізму.

Стимулюючий механізм організації повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом в організації, фактори, що впливають на організацію всередині та ззовні, а також традиції, що склалися на фірмі, та історичний досвід роботи [36, с. 87].

Технологія формування стимулюючого механізму щодо удосконалення нематеріального стимулювання праці персоналу організації вимагає вирішення низки задач:

- Виявлення факторів, що визначають задоволеність персоналу у трудовій діяльності;
- Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на систему стимулювання праці персоналу в організації;
  - визначення можливості їх мимовільної чи навмисної зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи;
- Вибір відповідних методів та інструментів впливу на нематеріальне стимулювання, їхнє розумне комплексне поєднання;
- Виявлення нематеріальних стимулюючих ресурсів у системі управління персоналом в організації;
  - Оцінка ефективності нематеріального стимулювання праці персоналу організації.

Перед розробкою стратегії створення ефективного нематеріального стимулюючого механізму в організації необхідно проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації (таблиця 2.7).

Інформація про внутрішнє середовище необхідна керівництву організацій для того, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які організація може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставленої мети (у тому числі й цілей нематеріального стимулювання праці працівників). Під елементами довкілля організації розуміються чинники, що є поза організацією, це чинники макроекономічного впливу.

Для аналізу на стимулювання праці персоналу нас найбільше цікавлять такі елементи внутрішнього середовища, як працівники організації та система управління персоналом у цій організації.

Таблиця 2.7 - Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Виробництво: обсяг, структура, темпи виробництва, продукція, місцезнаходження організації, наявність соціальної інфраструктури, контроль якості.	Взаємопов'язаність чинників довкілля: рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає інші чинники. Зміна будь-якого фактора оточення обумовлює зміну інших (зміна попиту та пропозиції на ринку праці впливає на кадрову політику організації, а також мотивацію працівників до праці).
Система управління персоналом в організації: рівень управління, організаційна структура, стиль керівництва, організаційна структура культура, престиж та імідж.	Рухливість середовища: швидкість, з якою відбуваються зміни у оточенні організації. Оточення сучасних організацій змінюється із наростаючою швидкістю. Зростання конкуренції.
Персонал: структура, кваліфікація, чисельність, продуктивність праці, плинність кадрів.	Складність довкілля: кількість чинників, куди організація має реагувати, і навіть рівень варіантності кожного фактора
Фінанси та облік: фінансова стійкість та платоспроможність організації, прибутковість, рентабельність.	Невизначеність довкілля: що невизначені зовнішнє оточення, тим важче приймати ефективні рішення.

Аналізуючи таблицю 2.7, можна зробити такі висновки: не слід залишати поза увагою перелічені вище елементи, такі як, наприклад, обсяг виробництва, який свідчить про стійкість і займане становище організації на ринку, і це дуже впливає на таку базову потребу працівників у безпеці праці та стабільності. Також внутрішнє та зовнішнє середовище грає велику роль на потребу, яка підтверджується і фінансовою стійкістю організації, її платоспроможністю. Крім цього, фінансова складова не може не впливати на ціннісні очікування

працівників щодо потреби постійного отримання заробітної плати та інших матеріальних винагород, що належать до елементів економічного стимулювання. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще зрозуміти цілі та завдання організації. Вплив внутрішнього середовища організації розглянемо у таблиці 2.8. [36, с.100].

Таблиця 2.8 - Вплив внутрішнього середовища організації на персонал

Елементи внутрішнього середовища	Вплив на персонал
<p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за рівнем освіти,</li> <li>- віковому критерію,</li> <li>- підлозі та інших демографічних ознак</li> </ul>	<p>Характеризують потреби працівників та мотиви, що спонукають їх до праці. Політику керівництва із задоволення потреб працівників, поруч із досягненням цілей і завдань організації.</p> <p>Кваліфікація працівників впливає на якісний рівень продукції, що випускається, і одночасно на таку складову фактора безпеки, як потреба в навчанні при недостатньому рівні освіти, або якщо працівник відчуває недостатній ступінь кваліфікації при роботі зі складною технікою, освоєнням нових технологій.</p>
<p>Кількісний склад працівників</p>	<p>Чим більший кількісний склад організації, тим якісніше виконувана ними робота. Скорочення кількісного складу призводить до збільшення обсягу роботи персоналу, що залишився, за ту ж заробітну плату, відповідно зниження якості та продуктивність праці співробітниками.</p>
<p>Продуктивність праці працівників</p>	<p>Впливає на задоволеність чи незадоволеність працівників умовами своєї праці, графіком роботи, формою оплати праці, безпекою</p>
<p>Сильна плинність кадрів</p>	<p>Свідчить про ігнорування керівництвом організації потреб та спонукальних мотивів до праці працівників. Велике впливає на імідж організації та конкурентоспроможність.</p>
<p>Організація управління</p>	<p>Саме від неї залежить можливість досягнення ефективної та високої продуктивності праці, оскільки керівництво має всі необхідні елементи: владу, фінансові засоби та вмінням керувати.</p>

## Продовження таблиці 2.8

Організаційна структура управління (лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна)	Кожна структура має свої переваги та недоліки. Вона має відповідати принципу організації виробництва та кількісному складу працівників організації.  Лінійна структура з принципом єдиноначальності застосуванням адміністративних методів управління добре застосовна або в організаціях, побудованих за армійським зразком, або в малих колективах, наприклад, у приватних підприємств.
Рівень менеджменту (кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва)	Керівники організації повинні прагнути бути лідерами серед конкурентів, і прагнути вивести організацію на першу роль на займаному ним сегменті ринку. Якщо цього не відбувається і співробітники бачать, що керівництво з тих чи інших причин виявляється нездатним здійснювати свою місію, то у працівників знижуються мотиваційні потреби, а також менше проявляється активність до діяльності організації.
Організаційна культура	Навіть така проста форма турботи про підлеглих, як ввічливість сторони керівництва, може бути важливим мотиватором потреб у самоповазі працівників та керівників.
Престиж та імідж	Впливають на самовираження та причетність до діяльності організації її працівників. Чим вищий імідж організації, тим вищий участь працівників у долі організації.

Таким чином, з таблиці випливає, що керівники організації повинні прагнути бути лідерами серед конкурентів, і прагнути вивести організацію на першу роль на займаному ним сегменті ринку. Також, що вищий імідж організації, то вище участь працівників у долі організації. Вплив довкілля організації проаналізуємо у таблиці 2.9. [36, с.105]. Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямого (постачальники, акціонери, закони та установи державного регулювання, трудові ресурси, профспілки споживачів та конкурентів) та непрямого впливу (стан економіки країни, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів, суттєві для організації події інших країнах).

Таблиця 2.9 - Вплив зовнішнього середовища організації на персонал

Елементи зовнішнього середовища	Вплив на персонал
Акціонери	<p>Чим більша частка акцій перебуває у зовнішньому середовищі, тим менший відсоток ділиться серед співробітників організації. Вони отримують менший відсоток за дивідендами. Як фактор матеріального стимулювання, це негативно позначається на мотивації праці. Великий відсоток зовнішніх акціонерів проводить вигідну політику шляхом розподілу прибутку на різні інвестиційні проекти і їх не цікавить розвиток соціальної інфраструктури, необхідної для нормальної та ефективної роботи працівників організації.</p>
Трудові ресурси	<p>Визначають становище ринку праці у конкретній галузі чи країні загалом. У періоди економічного спаду на ринку праці спостерігаються знижений попит на робочу силу та відповідно збільшення пропозиції робочої сили. Такий стан речей дозволяє керівникам знижувати рівень заробітної плати своїм працівникам практично безболісно, з тих же міркувань керівництво може знизити інші витрати на соціальні потреби. З точки зору працівників, головним у їхньому відношенні до праці стає потреба у безпеці та у бажанні не втратити робоче місце.</p>
Закони та установи державного регулювання	<p>Суттєво впливають на фактори мотивації і на ставлення до праці в цілому. Внески, що сплачуються роботодавцями з ФОП працівників, що входять до складу Єдиного соціального податку, дозволяють їм мати гарантії пенсійного забезпечення, оскільки вони знають, що з їхньої зарплати сплачуються внески до Пенсійного фонду України, а також гарантії соціального характеру, такі, як відпустка, пільгові путівки, оплата тимчасової непрацездатності у разі хвороби самого працівника або догляду за дитиною.</p>

З таблиці 2.9 видно, що у законодавстві надають більш істотний вплив на ставлення до праці працівників загалом. З точки зору працівників, головним у

їхньому відношенні до праці стає потреба у безпеці та в бажанні не втратити робоче місце.

Аналізуючи вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на персонал організації, важливо розглянути ще й вплив кризового стану економіки країни, зміни науково-технічного прогресу, а також соціокультурні та політичні зміни в країні (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Вплив елементів непрямого впливу довкілля на персонал

Елементи зовнішнього середовища	Вплив на персонал
Кризовий стан економіки	При спаді виробництва керівництво має активно стимулювати діяльність своїх співробітників, оскільки головне завдання організації утриматися над ринком і мати хоча б нормальний прибуток. Текучість кадрів, можлива за таких умов, не лякає керівників.
Науково-технічний прогрес	Приводить до значного скорочення робочих місць у зв'язку з використанням автоматизованих систем управління, інформації, розвитку мереж Інтернет. Тому у працівників загострюється потреба у безпеці у плані впевненості у завтрашньому дні та закріпленні свого робочого місця. Це змушує працівників освоювати суміжні професії, опановувати комп'ютерні програми. НТП змушує керівників купувати нове обладнання та покращувати умови праці, що також позитивним чином позначається мотивації праці працівників (наприклад, придбання новітньої комп'ютерної техніки).
Соціо-культурні та політичні зміни	Надають мотиваційний вплив не так на співробітників фірм (найманих працівників), як на керівників організації, які також керуються певними мотивами. Переважно це мотиви вищого порядку: самоповага, самовираження, влада, успіх, причетність.

Таким чином, аналіз впливу на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації показує, що фактори внутрішнього

середовища мають великий вплив на вторинні, набуті потреби (самовагу, самовираження, соціальні прихильності, потреба в причетності).

А фактори зовнішнього середовища, переважно прямого впливу, на первинні стимулюючі потреби (матеріальні потреби та потреби в безпеці). Ці моменти необхідно враховувати керівництву фірм під час створення цільових програм стимулюючої політики стосовно своїх співробітників [2, з. 145].

### **2.3 Напрямки удосконалення мотиваційного механізму управління ПрАТ «Київстар»**

У рамках впровадження системи менеджменту якості на виробництві управління персоналом підприємства виділяється як самостійний процес. Метою служби управління персоналом є забезпечення підприємств кваліфікованими та мотивованими працівниками.

Система заохочення персоналу є одним із найважливіших питань, і розробити та реалізувати таку систему на практиці – дуже складний проект. Керівництво заявило, що заохочення є стратегією вирішення проблеми підвищення продуктивності праці шляхом задоволення потреб працівників, щоб заохотити їх працювати краще.

З нашої точки зору, система мотивації людей включає взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди працівників. Розмір і вид винагород базуються на індивідуальному внеску кожного працівника, уміннях і здібностях у досягненні цілей компанії, враховуючи позицію працівника та його цінність на ринку праці.

При розробці політики стимулювання компанії необхідно:

- порівняти інтереси акціонерів і співробітників щодо того, як використовувати індивідуальні можливості для досягнення цілей і завдань компанії;
- підвищення зацікавленості співробітників в особистих результатах роботи;

- забезпечувати (створювати) можливості для підвищення професіоналізму та продуктивності праці працівників;

- підтримувати інноваційні пропозиції та дії співробітників.

Управління мотивацією означає, що, з одного боку, ми повинні сформуванати привабливу мотивацію, щоб до нас прийшли найкращі фахівці ринку праці, а з іншого боку, ми повинні культивувати та підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає нам утримувати корпоративні таланти.

Система стимулювання персоналу компанії – наш креативний продукт, розроблений для завдання керівництва компанії (рис. 2.1). Ми ділимо цей процес на кілька частин: проектування, планування, впровадження змін і моніторинг ефективності.

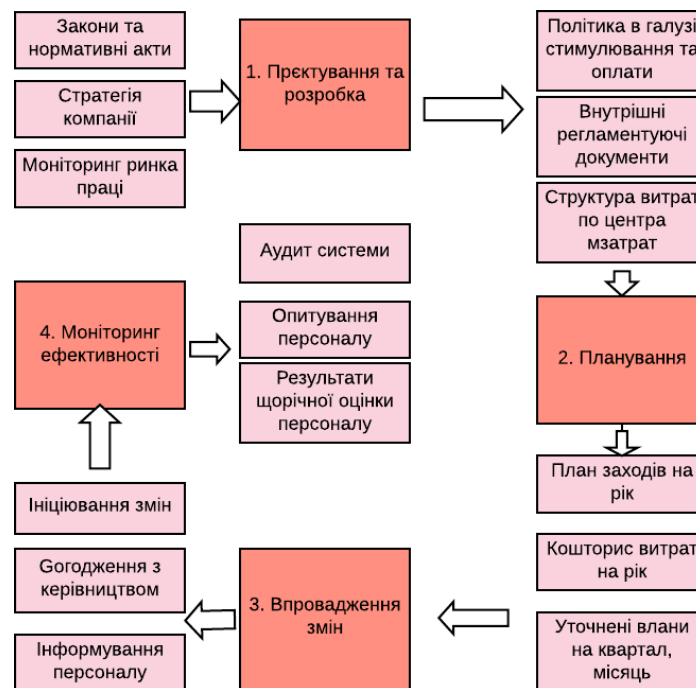


Рисунок 2.1 – Процес управління мотивацією

1. На початку першого етапу – розробка та проектування – національне законодавство та вимоги, корпоративна стратегія, дані моніторингу ринку праці, різні зміни в системі корпоративного управління, внутрішні правила та положення тощо для підготовки до цього періоду. На виході - політика компанії в області оплати праці.

Компанія постійно проводить моніторинг впливу загальної стратегії компанії на мотивацію співробітників. Успіх чи невдача діяльності компанії та те, наскільки добре вона досягає поставлених цілей, залежить від того, скільки вона може інвестувати у своїх працівників — через системи заохочення, нематеріальні стимули, розвиток і навчання. Саме стратегія визначає розмір сукупної вартості працівників і формує політику в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень заробітної плати).

Зміни на ринку праці, загальний економічний розвиток, зовнішні загрози та можливості також необхідно враховувати. Усі ці фактори безпосередньо впливають на систему заохочення: якщо працівники розуміють і приймають цілі компанії, вони охочіше й частіше залучатимуться до їх реалізації. Ми бачимо опосередковані прояви впливу корпоративної стратегії на підвищення віддачі працівників.

На цьому етапі ми розробляємо політику компанії щодо заробітної плати та стимулювання праці, формуємо внутрішні нормативні документи, визначаємо структуру витрат за МВЗ.

2. Головне, що ми робимо на етапі планування, це розробка бюджету витрат на персонал: для кожної категорії, місця виникнення, виду витрат, виду оплати (як від собівартості, так і від прибутку). При цьому ми враховуємо реальні зміни змісту діяльності працівників та дані моніторингу ринку праці. Важливо враховувати реальний рівень заробітної плати, який визначається ринком, тому що ми ставимо перед собою завдання конкурентоспроможної (серед галузі в цілому і підприємств) заробітної плати.

Ми згрупували посади менеджерів і спеціалістів за ступенем їхнього впливу на кінцевий бізнес-результат: фундамент (заробляння грошей), пропонування (розробка інструментів для заробітку) і допоміжний персонал. Також ми ранжуємо спеціальності за складністю виконуваних функцій на робочому місці (відповідальність) і ринковою вартістю робочої сили, формуємо галузеві групи за бізнес-процесами та їх впливом на ефективність компанії.

Ми плануємо всі заходи та кошторис витрат на персонал протягом року, а крім того, у нас є детальні плани на квартали та місяці. Далі ми захищаємо бюджет для акціонерів.

3. На наступному етапі – впровадженні змін – ми готуємо необхідні нормативні документи, вносимо зміни до форми трудового договору, узгоджуємо свої пропозиції з керівництвом компанії та профспілками. Далі ми доводимо до відома наших співробітників і керівників відділів про заплановані зміни (за допомогою інтранету компанії, дошок оголошень і т.д.) і в міру необхідності навчаємо менеджерів.

Ми розуміємо впровадження системи заохочення як процес змін, тому впроваджуємо її відповідно до вимог управління змінами. Системи стимулювання не можна «встановити і забути». Змінюються плани компанії, умови ринку праці, законодавство, приходять нові покоління, впроваджуються нові технології виробництва, підвищується продуктивність праці. Це означає, що ми маємо постійно контролювати ефективність наших систем заохочення (зокрема з урахуванням результатів щорічних перевірок та опитувань працівників) та своєчасно їх модернізувати.

4. Завершальний етап – моніторинг ефективності: ми постійно переглядаємо систему заохочення та вносимо пропозиції щодо її вдосконалення.

Усі зміни в системі заохочення – нові правила внутрішнього розпорядку – спрямовані на підвищення цінності кожного працівника на робочому місці. Ці механізми та інструменти дозволяють нам ефективно мотивувати співробітників нашої компанії, цілеспрямовано впливаючи на якість і продуктивність роботи. Зокрема, контрактні форми найму надають фірмам додаткові можливості (у вигляді індивідуальних платежів) для регулювання окремих аспектів трудових відносин.

За формами і видами витрат систему мотивації можна розділити (рис. 2.2) на монетарну - тарифна оплата, компенсаційні виплати, що стимулюють доплати, преміювання за результати і бонуси і немонетарну, яка, в свою чергу,

підрозділяється на що вимагає і не вимагає інвестицій (остання розподіляється адресно або безадресно).

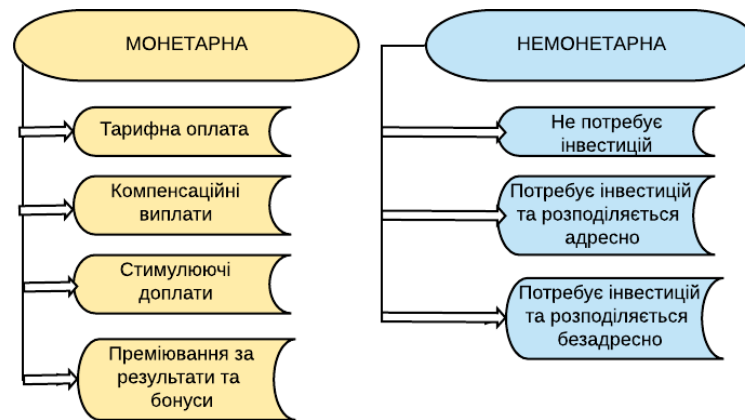


Рисунок 2.2 – Структура системи мотивації за формами і видами витрат

Оплата праці є одним із головних факторів мотивації працівників. Тарифи – це постійна частина заробітної плати, до якої, крім тарифних ставок, входять дотації до заробітної плати, які ми розраховуємо виходячи з «вилки» виплат – від початкового рівня до демонстраційного. Крім того, ми моделюємо цю надбавку самостійно, використовуючи можливості, які надає законодавство та особливості бізнес-процесів, в яких працює бізнес. До тарифного розділу входить також випадкова заробітна плата, оскільки тимчасові працівники отримують додаткову заробітну плату при виконанні завдань понад встановлені норми.

Тарифна частина корпоративної заробітної плати повністю сформована за Єдиною тарифною сіткою (ЄТС). Це той інструмент, який нам дала держава для забезпечення загального регулювання платежів у всіх галузях економіки. Ми не маємо повноважень змінювати ці базові коефіцієнти (ми можемо зробити це, наприклад, розробивши систему оцінки підприємства). Єдиний параметр, на який ми можемо впливати, це розмір тарифної ставки першого розряду.

Він базується на потенціалі фірми та ефективності її діяльності (при цьому підвищення продуктивності праці обов’язково передуює підвищенню заробітної плати). Всі наші професії та посади відповідають певному рівню тарифної сітки

з різницею в тарифах 7%. Тарифні ставки розраховуються за розрядом сітки: Розраховуються на основі ставки податку першого розряду та тарифного коефіцієнта. Встановлення платіжних «вилок» — це вже ідея компанії, і вони дають нам можливість стимулювати співробітників. З урахуванням усіх цих розрахунків складається штатний розклад, який показує, скільки «коштує» кожна спеціальність (професійна група) чи посада.

Розробка корпоративного тарифного режиму відбувається в такому порядку:

1. Ми встановили розмір тарифної ставки першого розряду для різних категорій персоналу.

2. Визначаємо відповідність застосовуваних тарифних розрядів та коефіцієнтів відповідно до професії та посади ЄТС.

3. Ми використовуємо міжкатегорійні коефіцієнти, технічні коефіцієнти перерахунку для розрахунку тарифних ставок для категорій ЄТС.

4. Будуємо «вилку» тарифних ставок за розрядами на основі угруповань професій і посад ОТС.

5. Затверджено сітку тарифних ставок на основі сітки посадових коефіцієнтів посадових окладів.

Розмір компенсації пов'язаний з впливом шкідливих факторів ризику, це Положення опубліковано відповідно до відповідних державних нормативних актів. Наприклад, додаткові витрати за шкідливі умови праці можна вводити лише після атестації робочого місця, тобто необхідно продемонструвати, як шкідливі умови виробництва чи інтенсивність праці впливають на здоров'я та працездатність людини.

Стратегічною метою розвитку підприємств є створення ефективного механізму стимулювання працівників, створення методів стимулювання якого необхідно розглядати крізь призму виробничих характеристик з урахуванням якості працівників підприємства.

Отримані результати показують, що основними методами мотивації працівників є заробітна плата та премії. Цей механізм стимулювання

безпосередньо залежить від форми і системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок обчислення заробітної плати працівників залежно від кінцевого результату виробництва, трудового вкладу та реалізації продукції. Будь-яка форма і система оплати праці повинні забезпечувати відповідність заробітної плати працівників їх трудовому вкладу.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що домінуючими факторами для персоналу ПрАТ «Київстар» є: система оплати праці, преміювання та надбавки. Після насичення матеріальним стимулюванням працівники компанії будуть більше уваги приділяти нематеріальним факторам. Тому великого значення набуває визначення впливу заробітної плати на продуктивність праці підприємства.

ПрАТ «Київстар» знаходить резерви для подальшого підвищення загальної продуктивності праці в основному пов'язані з вивченням стану продуктивності праці працівників. Для цього можна використовувати середньорічний, середньоденний і середньогодинний показники виробітку на одного робітника. Навіть просте порівняння цих показників у динаміці (або з-схемах) дозволяє зробити певні висновки про вплив факторів використання робочого часу на продуктивність праці працівників.

Продуктивність праці також значною мірою залежить від того, наскільки норми праці контролюють виконання норм виробітку. Перегляд норм виробітку, впровадження технічно обґрунтованих норм вимагає здійснення організаційно-технічних заходів, що забезпечують підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження нового і модернізації діючого обладнання, удосконалення знарядь праці, удосконалення конструкції виробів, використання нових типів сировини, матеріалів тощо.

Економічна оцінка запропонованих заходів включає калькуляцію ресурсів типу усіх, необхідних для досягнення основних і відповідних результатів впровадження. Комісії поділяються на одноразові та періодичні.

Ефективність будь-якого організаційного процесу, який здійснюють і керують люди, багато в чому залежить від того, як співробітники виконують свої

функції. При цьому визначальними факторами в управлінні персоналом є трудова мотивація та мотивація. Це не випадково, адже ефективність будь-якої справи залежить від продуктивності тих, хто її виконує.

Стимул є важливою частиною управління трудовим процесом, яка може узгодити ступінь стимулювання праці з її кінцевим результатом, а також особисту мотивацію працівників і цілі підприємницької діяльності.

Під дієвим стимулюванням праці слід розуміти створення на фірмах таких умов оплати праці, які дають змогу отримати якомога вищий результат виробництва при мінімальних витратах праці.

При цьому необхідно оцінити ефективність діючої на підприємстві системи матеріального стимулювання, її відповідність завданням підвищення продуктивності праці працівників та їх зацікавленість у досягненні високих кінцевих результатів, збільшенні обсягів діяльності, прибутку, та покращення роботи всього підприємства.

Аналіз та кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дасть змогу виявити недоліки в діяльності підприємства, визначити напрями підвищення ролі матеріального стимулювання на підприємстві, повернути заробітній платі стимулюючу та відтворювальну функції.

Економічна роль систем винагороди за результатами КПЕ. На сьогоднішній день єдиної системи винагород не існує. Тому, незалежно від того, яка обчислювальна модель буде обрана, її ефективність і можливі наслідки її застосування необхідно розглянути перед впровадженням. Ця система винагороди КРІ ідеально дає такі результати.

1. Дозволяє оптимізувати фонди оплати праці.
2. Дозволяє пов'язати поточну діяльність підприємства з кожним окремим працівником, тобто: допомагає найбільш точно визначити результат виконання стратегічних цілей підприємства за допомогою реалізації цілей кожного окремого працівника та закріпити цей результат.

3. Вміти вчасно виявляти чинники, що впливають на зростання продуктивності праці та перешкоджають успішному виконанню поставлених завдань, а отже, своєчасно приймати рішення щодо їх подолання викликаного цим підвищення економічної активності підприємств.

4. Може зосередити увагу керівництва на управлінні основними цілями та ключовими завданнями, забезпечуючи таким чином придбання та підтримку довгострокової конкурентної переваги.

5. Оцінювати не тільки продуктивність, а й ефективність проектів, процесів та інших дій.

6. Продемонструйте ефективність, з якою компанія просувається до поставлених цілей.

7. Дозволяє сформувати інформаційну базу про ефективність діяльності компанії, яка відіграє величезну роль у майбутньому прийнятті рішень.

8. Є хорошою відправною точкою для впровадження системного адміністрування.

9. На основі об'єктивних і легко вимірних показників дає можливість планувати та контролювати діяльність відділу відповідно до затвердженої стратегії розвитку компанії.

10. Лінійні керівники мають реальну можливість обговорювати результати роботи своїх підлеглих, оскільки одним із їхніх обов'язків є вимірювання ефективності роботи кожного та своєчасний вплив на процес реалізації стратегічних цілей підрозділу.

11. Кількісно та якісно виражені плани, починаючи з «низу», що дозволяють правильно здійснювати загальне планування та контролювати оцінку його результатів.

12. КРЕ дозволяє проводити різні економічні порівняння між працівниками та між відділами.

13. Допомогає підвищити операційну ефективність, оскільки фокусується на тому, що показники потребують покращення.

14. Дозволяє проводити бенчмаркінг (не тільки оцінювати роботу вашої компанії, а й порівнювати її з результатами ваших конкурентів або інших подібних компаній).

15. Це дуже ефективний інструмент для досягнення якості, кількості, стимулювання праці та оптимізації виробничого процесу.

16. Гнучкість системи дозволяє керівництву швидко коригувати стратегічний план у міру того, як змінюються бізнес-цілі компанії, не вимагаючи змін механізму або системи винагороди.

За допомогою аналізу, оцінки та порівняння, через керівництво КРЕ, можна зробити висновки про те, чи досягла компанія поставлених цілей і завдань. Загальна картина складається з роботи кожного відділу і зрештою окремих співробітників. Працюючи з конкретними цифрами, легше робити висновки, швидко вносити зміни та оптимізувати процеси та витрати. Це перша найважливіша перевага КРЕ.

Друга найважливіша особливість: система мотивації на основі КРЕ дозволяє грамотно мотивувати співробітників. Оскільки КРЕ є вимірюваним показником, працівник чітко знатиме, за які результати він отримає винагороду. Якби система була побудована на об'єктивних критеріях, працівники були б більш сприйнятливими до того, чи є премія за квартал, а не отримували б премію на основі традицій лише за добре виконану роботу чи щось подібне.

Бізнес – це організаційна структура, створена для досягнення комерційних або інших цілей шляхом перетворення матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів у матеріальні товари чи послуги для задоволення нагальних потреб клієнтів.

Основним ресурсом активів фірми є і водночас рушійною силою виробничого процесу, тобто інтелектуальною складовою активів фірми є люди фірми. Саме завдяки ефективному управлінню персоналом, мобілізації та використанню капіталу, втіленого в знаннях і кваліфікації працівників, сучасний бізнес отримує конкурентну перевагу.

У цьому випадку оцінка ефективності кадрової роботи набуває особливого значення. Останнє дозволяє визначити його якість з точки зору узгодженості з бізнесом і корпоративними стратегічними цілями.

Оцінка діяльності працівника — це процес порівняння результатів його роботи з установленими нормами, вимогами, стандартами, а оцінка працівника (працівника) — дослідження його готовності до виконання завдань. Оцінка результатів роботи працівника дозволяє кількісно та якісно охарактеризувати роботу та визначити інтенсивність роботи.

Важливою складовою оновленої системи управління персоналом компанії є система матеріального стимулювання працівників, яка дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної мети компанії – максимізації прибутку.

Вплив системи матеріального заохочення, що діє в організації, на мотивацію працівників і трудову поведінку значною мірою залежить від того, наскільки працівники сприймають її справедливість і наскільки вони сприймають винагороди як пов'язані з результатами роботи. Решта робочої групи також має сприймати заохочення як справедливе, щоб вони не почувалися осторонь і не почали працювати гірше.

Як було сказано раніше, бонусні виплати залежать від рівня розвитку співробітника.

Ми припускаємо, що наступного року чисельність персоналу не зміниться.

За даними таблиці 2.11 можна зробити наступні висновки: Працівники, які працюють у звичайному режимі, тобто працівники, які здійснюють її, отримують основну заробітну плату та мають право на соціальні виплати. Припустимо, що таких працівників близько 60%.

Співробітники, які перевиконають план на 1-5%, отримають надбавку в розмірі 7% від посадового окладу. Припустимо, таких працівників близько 20%. Працівники з перевиробництвом на 5-10% отримають премію в розмірі 15% від базової зарплати.

Таблиця 2.11 - Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КПЕ на ПрАТ «Київстар»

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗПІ робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>53</b>			<b>1262,89</b>	<b>10914,48</b>

Припустимо, таких працівників близько 10%. Ті працівники, які навіть не виконують встановлені нормативи, отримують базову зарплату, але не мають права на соціальні виплати. Припустимо, що таких працівників близько 10%. Тобто кошти на виплату додаткової заробітної плати склали приблизно 10914,48 грн. / місяць, що в свою чергу еквівалентно 130 973,76 грн. /Рік. Ми беремо до уваги 10% працівників при розрахунку соціальних коштів, і ми не маємо права їх використовувати, оскільки вони не відповідають необхідним критеріям.

Тому можна орієнтовно розрахувати частку основної заробітної плати та додаткової заробітної плати з урахуванням виплати премій та вартості соціальних виплат.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить дуже відчутні результати. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, керівник повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи та змінити ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішнє стимулювання, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення, вона так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

В цьому і полягає такий підхід до стимулювання - як вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низькою, якщо працівник випробує потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдовує своє існування - економічне стимулювання.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Але сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта, як людина, поки що не доводиться.

Не існує єдиної системи стимулювання персоналу, ефективної у всі часи і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосовуваний керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами.

Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформувати керівництву фірми діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку підприємства. Тому господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи на підприємстві.

Успіх будь-якої фірми багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ в області керування підприємством. Економічні реформи припускають твердження таких умов господарювання, при яких керівники одержують умови, які розбудили б у них інтерес до більш ефективної трудової діяльності. Не можна заощаджувати на заробітній платі гарним працівникам і оснащенні їхніх робочих місць. Так само необхідно розробляти систему нематеріальних стимулів на підприємстві. Поліпшувати відносини в трудовому колективі. Сьогодні загострюється необхідність рішення проблем зацікавленості кожної людини в якісній і творчій роботі в благо підприємства й суспільства.

Таким чином, саме співробітники є головним ресурсом будь-якої організації, і досягти найбільшої віддачі в бізнесі можна лише у тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і організація, і сам працівник. Довгострокове інвестування у розвиток кадрового потенціалу організації та впровадження нематеріальних форм мотивації забезпечить стабільність та успіх організації у майбутньому. У міру розвитку суспільства значення запропонованих вище заходів для потенційних працівників посилюватиметься, що диктує необхідність комплексного підходу до організації мотивації та стимулювання праці.

Розглянуто основні теоретичні та методологічні основи та надано основні характеристики доходу як економічної категорії, зокрема визначено його історичний розвиток, що походить від наукових шкіл, таких як меркантилісти, фізіократи, класицисти та марксистичні; ця Одна категорія розглядається ширше серед представників історичної школи та неокласичної школи, неоліберальної школи та інституціоналістської школи. Встановлено велику кількість можливих ознак класифікації доходів, однак найбільш доцільним є їх логічне групування за сферами застосування (сфери планування; нагляд і контроль; управління; облік фінансових результатів). Основними функціями визначення доходу є відтворювальна, стимулююча, інформаційно-аналітична та суспільна.

Детально розглядається аналіз прибутковості як основний методичний підхід до таких оцінок. Розглянемо проблему побудови інтегрованої системи забезпечення прибутковості підприємства, що включає стратегію прибутковості, а також маркетингову, інноваційну, інформаційно-аналітичну складову та складову управління ризиками.

Розглянуто ключові економічні та правові засади діяльності та коротко описано ПрАТ «Київстар», під час чого визначено, що компанія є одним із основних гравців вітчизняного ринку телекомунікацій, особливо у сфері мобільного зв'язку, де компанія домінує. Компанія займає стійку конкурентну позицію на ринку та допомагає активно формувати імідж екологічно та соціально відповідальної компанії, яка ставить інтереси споживачів вище власних бізнес-прагнень.

Аналіз основних економічних показників ПрАТ «Київстар» показав наявність багатьох проблем, пов'язаних з високим фізичним зносом обладнання (63,2%), високим рівнем оборотності кредиторської заборгованості, динамічною нестабільністю потоку. Проте в цілому економічний аналіз бізнесу демонструє його сильну позицію з точки зору платоспроможності та ліквідності, а показники прибутковості ПрАТ «Київстар» достатньо високі, щоб класифікувати його як високоприбутковий бізнес, у той час як бізнес бачив тенденцію до зростання заробітної плати.

Рівень прибутковості ПрАТ «Київстар» використовує метод SWOT-аналізу та використовує структурно-функціональний метод для аналізу прибутковості, включаючи вивчення рівня прибутковості підприємства з точки зору фінансів, талантів, інформації тощо, технологій-технологій, політико-правових, навколишнє середовище та енергетичні компоненти. Визначено, що пріоритетним напрямком підвищення прибутковості ПрАТ «Київстар» є застосування стратегії диверсифікації та вдосконалення сучасних методів в організації комплексних маркетингових стратегій, особливо товарної та цінової.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
2. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
3. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
4. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
5. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbu.gov.ua>
6. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
7. Гущина, І. Трудова мотивація як фактор підвищення ефективності праці [Текст]/І. Гущина // Суспільство та економіка. - 2010 - №1. - с.24
8. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
9. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
10. Занюк, З. Психологія мотивації. Теорія та практика мотивування. Мотиваційний тренінг [Текст]/С. Занюк. Серія: Нова психологія Видавництва: Ніка-Центр, Ельга-Н, 2010. - 352 стор.

11. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
12. Зеленюк Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
13. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
14. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
15. Іванова, С.В. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину [Текст]/С.В. Іванова.: Альпіна Бізнес Букс, 2011. – 160 с.
16. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/EcoNomics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm).
17. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
18. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
19. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
20. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
21. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2. Вип. 2. С. 88-99.

22. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.
23. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.
24. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
25. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
26. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
27. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
28. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
29. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.
30. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
31. Кочетков О.В. Мотивація праці персоналу у сільській місцевості. Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Сер.: Економічні науки. Луганськ : Вид-во ТОВ ТРК "РКТ". 2007. № 73(96). С. 94-99.

32. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
33. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 304с.
34. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
35. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
36. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>
37. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. [URL : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf)
38. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
39. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.
40. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf).
41. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf).
42. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

43. Чашина, О. Наукова організація праці в системі управління персоналом компанії [Текст] / О. Чашина // «Управління персоналом», № 12, – 2013. – 172 с.

Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.