

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача **Солов'яна Олександра Андрійовича**

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Решетняк Т.І

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 О.В. Шатілова
«14» лютого 2022 р

 М.П. Сагайдак
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Солов'яну Олександрю Андрійовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» квітня 2022 р. № 359-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

КП «Київський метрополітен»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Розділ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єкт дослідження:	процес мотивації праці управлінського персоналу як складової управління бізнес-організацією.
Предмет дослідження:	теоретичні і прикладні аспекти мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Визначити сутність та роль мотивації персоналу бізнес-організації

Навести методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці персоналу.

Зазначити особливості системи мотивації праці управлінського персоналу.

У розділі 2 Провести діагностику основних показників фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен»

Виконати оцінку ефективності мотиваційного механізму підприємства.

Обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу на підприємстві.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Решетняк Т.І.

(ініціали, прізвище)

«14__» лютого 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Солов'ян О. А.

(ініціали, прізвище)

«14__» лютого 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 102 сторінки, 33 таблиці, 28 рисунків, перелік джерел посилання з 62 найменувань, додатки.

«Удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації»

Об'єкт даного дослідження – процес мотивації праці управлінського персоналу як складової управління бізнес-організацією.

Предмет – теоретичні і прикладні аспекти мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.

Мета роботи – Розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.

Для досягнення цієї мети було вирішено такі завдання:

- визначити сутність та роль мотивації персоналу бізнес-організації;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці персоналу;
- зазначити особливості мотивації праці управлінського персоналу;
- провести діагностику основних показників фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен»;
- виконати оцінку ефективності мотиваційного механізму підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в розробленні проекту удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства. Одержані результати можуть бути використані у формування проекту вдосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства КП «Київський метрополітен».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання, система управління, розвиток, стратегія, ефективність діяльності.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Солов'яна Олександра Андрійовича
на тему «Удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу
бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: структурно роботу побудовано відповідно до логіки й послідовності розкриття теми, зв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань, структурних частин та висновків витримано.

Рівень пошукової глибини: використано достатню кількість репрезентативних бібліографічних джерел, загальною кількістю 62 найменування, у т.ч. зарубіжних та вітчизняних авторів, наявні полемічні публікації, але джерела останніх 5-ти років лишилися поза увагою автора. Ксерокопії форм стандартної фінансової звітності не представлені в додатках, натомість автором використані дослідницько-розробницькі матеріали щодо форм та результатів опитування персоналу Метрополітену з ефективності елементів системи мотивації, систематизовано результати власних емпіричних досліджень.

Теоретико-методичний рівень роботи: здійснено достатній аналіз понятійного апарату та методичної бази дослідження, розкрито зміст понять мотиваційного механізму та системи мотивації, наявні виокремлення специфіки мотивації управлінського персоналу, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, зіставлені показники роботи Метрополітену за 2019-2021 рр., інформація актуальна, коректне застосування обраних методів, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки у опрацюванні отриманих результатів, некоректності у представленому аналізі, пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим проблемам розвитку бізнес-організації, управлінські аспекти опрацьовані частково.

Рівень наукової етики: текст оформлено із дотриманням вимог наукової етики, усі цитовані джерела наведені в бібліографічному списку, наявні незначні стилістичні похибки.

Організаційний рівень проведення дослідження: загалом витримано регламент виконання КБР, мало місце порушення термінів доопрацювання та підготовки роботи до нормоконтролю, в тексті наявні окремі невиправлені фрагменти відповідно до зауважень наукового керівника й членів експертної комісії.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 58 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності засвоєні здобувачем знання та набуті під час виконання КБР навички загалом складають компетентнісний базис для здійснення практичної діяльності у сфері управління сучасними бізнес-організаціями різних видів діяльності у реальному секторі економіки.

Висновок про та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту Здобувач заслуговує на присвоєння йому кваліфікації бакалавра.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
«20» травня 2022 р.



Т.І.Решетняк

1

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИІВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМП-ПСТРАЦІЯ)

:(омунальне підприємство
"КИІВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН"

Проспект Перемоги , 35, м. Київ, 03056 , тел.: 238-44-21, факс 238-44-46, www.onetro.kyiv.ua
Код ЄДРПОУ 03328913

РЕЦЕНЗІЯ

на бакалаврську дипломну роботу студента КНЕУ

Солов'яна Олександра Андрійовича

на тему: "Удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації"

В динамічних змін в усьому світі виникає питання нової сутності економічних підходів до вирішення наявних проблем. Практика переживання криз та проведення реформ показала, що осередковим місцем в підвищенні росту ефективності господарювання будь-якого підприємства є людина, тобто персонал підприємства, його розвиток, формування та ефективне функціонування.

Існує значне коло питань науково-теоретичного, організаційно-методичного характеру стосовно формування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємств, які мають свою специфіку діяльності, потребує свого вирішення. Тому обрана студентом тема роботи є актуальною. Метою бакалаврської роботи обрано дослідження теоретичних і прикладних аспектів мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено в роботі ряд завдань, зокрема: проаналізувати теоретичне підґрунтя досліджуваної теми, дослідити фінансово-господарську діяльність підприємства, провести комплексну оцінку ефективності використання та мотивації персоналу; сформулювати та обґрунтувати проект системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства. Варго зазначити, що поставлені завдання виконані, рекомендації, зазначені майбутнім бакалавром - слушні та варті для подальшого втілення в життя.

Начальник



Віктор БРАГІНСЬКИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність та роль мотивації персоналу бізнес-організацій	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці персоналу	17
1.3. Структура та напрями вдосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу	25
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»	34
2.1. Діагностика основних показників фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен»	34
2.2. Оцінка ефективності мотиваційного механізму КП «Київський метрополітен»	60
2.3. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу КП «Київський метрополітен»	72
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних європейських країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, пошук молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності, системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління виробництвом при настанні криз. Навряд чи хто стане заперечувати твердження про те, що результати будь-якої організації в першу чергу залежать від того, наскільки професійно в ній працюють фахівці, навіть за умов війни, ризиків і стресу.

Наука мотивації праці базується на всесвітньо відомих працях А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, М. Фоллет. Працями вчених сформоване розуміння базової сутності мотивації людини і особливостей поведінки людини. Ці наукові досягнення є основою побудови системи мотивації персоналу всередині компанії. Впевнені, що у майбутньому дослідники будуть продовжувати розвивати теорію та практику мотивації праці та орієнтуватися на українських науковців, зокрема на Чернишова А.В., Мельник А.О. та Мельник Л.С., Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В., Макогон, Письменної Ю.В., Капранова М.А., Бірдуса А.В., М.С. та ін. Основна концепція мотивації та стимулювання – це сучасний мотиваційний підхід, визначений компанією. Вчені досліджували особливості формування зарубіжних систем управління персоналом, мотивації праці. Також в роботі досліджено основні сучасні організаційно-психологічні аспекти управління людськими ресурсами. Не зважаючи на зазначене, дана тема залишається все ще недостатньо дослідженою

у розрізі функціональних питань для розбудови та забезпечення високого рівня управлінської мотивації персоналу що всередині компанії допомагає досягненню цілей, поставлених перед персоналом.

Об'єкт даного дослідження – процес мотивації праці управлінського персоналу як складової управління бізнес-організацією.

Предмет – теоретичні і прикладні аспекти мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.

Мета роботи – Розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу бізнес-організації.

Для досягнення цієї мети було вирішено такі завдання:

- визначити сутність та роль мотивації персоналу бізнес-організації;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці персоналу;
- зазначити особливості мотивації праці управлінського персоналу;
- провести діагностику основних показників фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен»;
- виконати оцінку ефективності мотиваційного механізму підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу на підприємстві.

З розвитком науки та прогресом персонал продовжує відігравати важливу роль у розвитку й ефективності суспільного виробництва. Матеріальне виробництво неможливе без зусиль та вкладу персоналу, адже перш за все, саме він запускає виробництво. Якими б досконалими не були засоби виробництва, вони сам по собі не мають цінності і не створюють економічного ефекту. Тільки за наявності досвідчених робітників і спеціалістів можна досягти високих економічних показників, найбільш повного та продуктивного використання складних машин та обладнання. Персонал є основним елементом виробництва і джерелом продуктивності та ефективності.

У процесі виробництва лише праця створює нові джерела вартості. Найважливішою особливістю персоналу є те, що він є носієм трудових відносин і має соціальний та соціально-економічний зміст, саме тому необхідно покращувати розподіл праці у відповідь на зміни умов виробництва.

Результати роботи багатьох компаній та досвід роботи з персоналом показують, що навчання персоналу, ефективне використання трудових ресурсів є важливими факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. На думку експертів, найближчим часом проблеми в сфері використання персоналу та повсякденна робота з персоналом завжди будуть у центрі уваги керівництва. У майбутньому, з розвитком науки і техніки, зміст, умови та ефективність праці будуть важливішими за матеріальні турботи. Тому теми, що розглядаються в цій роботі, є особливо актуальними для сучасного стану розвитку суспільства загалом, і кожної організації зокрема. З цією метою персонал бізнес-організації слід розглядати як одну з найважливіших сфер розвитку підприємницької організації та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

В процесі написання дипломної роботи була вивчена нормативно – правова база з даної тематики, праці вітчизняних і зарубіжних вчених економістів, монографії, статті з інтернет-ресурсів та періодичних видань. В літературі тема, що вивчається, висвітлена достатньо широко і знаходиться в центрі економічних досліджень, що обумовлено її актуальністю в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та роль мотивації персоналу бізнес-організацій

У ринковій економіці відносини між працівниками і підприємством будуються на новому фундаменті. Метою бізнес-організації є досягнення успіху на ринку і, отже, максимальний прибуток. Метою працівників є отримання значної винагороди та задоволення від роботи. Тому правильне управління людськими ресурсами може максимізувати короткостроковий прибуток, розвивати компанію, мотивувати до праці та впливати на поведінку співробітників. Тільки знання потреб і прибутків компанії є основою довгострокової стабільності та прибутковості.

Поняття «мотивація» сприймалася переважно як ідея, що передусім лежала в основі поведінки і пов'язана з психологічними ознаками особистості. Мотивація - це внутрішня рушійна сила, пов'язана з певною діяльністю, але тільки в тому випадку, якщо хтось впевнений, що хоче досягти своїх бажань.

Дуже важливо моделювати мотивацію на роботі, щоб оцінити ймовірність досягнення мети як працівником, так і бізнес-організацією. Мотивація не формується, якщо досягнення не вимагає особливих особистих зусиль або, навпаки, якщо потрібні значні зусилля. Трансформація відбувається лише в тому випадку, якщо працевлаштування є єдиною або основною умовою отримання прибутку.

С. Рейс встановив, що існує 16 причин домінувати над людьми. Ідеалізм, влада, сім'я, рух, помста, економіка, їжа, незалежність, любов, спілкування, соціальний статус, мир, повага, порядок, схвалення та інтерес. Різні причини життя пов'язані з роботою. Наведені важелі, зазвичай, утворюють єдину систему. Класифікація цих груп наведена на малюнку 1.1.[15]

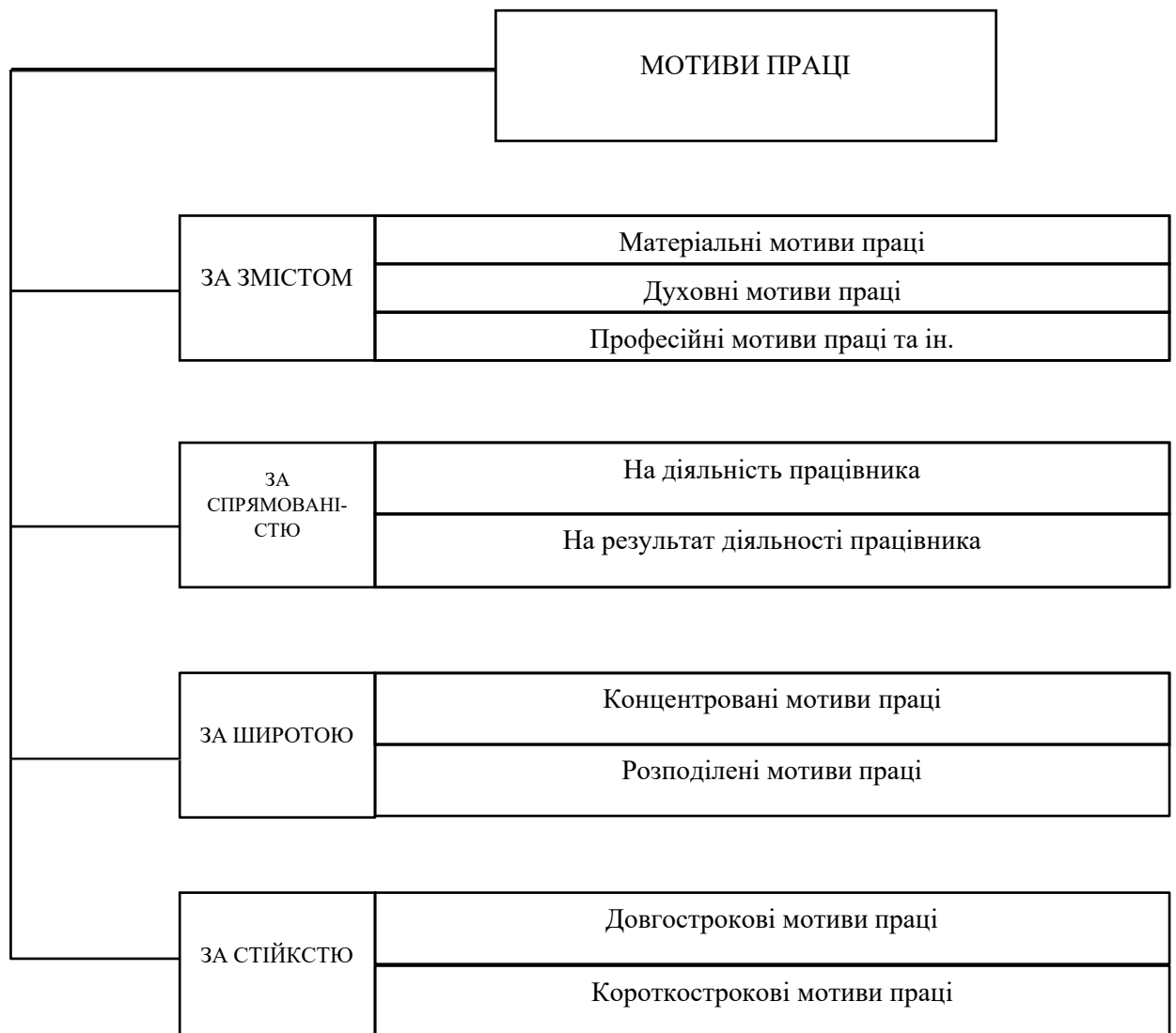


Рис. 1.1 - Класифікація груп мотивів праці [28]

Сила мотивації залежить від ступеня відповідності потребам працівників. Чим більша потреба у певному блазі, тим сильніше бажання його отримати, більша активність співробітників. Тому саме мотив визначає, що і як робити для задоволення нових потреб.

Існує кілька інструментів, які можливо використовувати для задоволення потреб в процесі здійснення професійної діяльності. Даний аналіз необхідний для кращого розуміння структури, основних елементів і технології процесу мотивації персоналу.

Відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга всі фактори (потреби)

залежно від ступеня мотиваційного впливу можна поділити на дві групи:

- гігієнічні. Сюди входять фактори, які створюють сприятливі умови для роботи, але не стимулюють до високих результатів. Наявність таких факторів перешкоджає розвитку незадоволеності роботою, а їх відсутність або погіршення викликає дискомфорт. Гігієнічні фактори включають умови праці, організацію процесу праці, корпоративний психосоціальний клімат, заробітну плату та адміністративну політику. Ці програми є невід'ємною частиною процесу управління. Однак ці фактори завжди сприймаються як належне і створюють не сам мотиваційний вплив, а лише основу другої групи факторів.

- Мотиваційні - це найвищі фактори, що формують зміст і сутність самої роботи. Саме ці фактори впливають на поведінку людини, сприяючи високому рівню мотивації та прямому задоволенню роботою. Сюди входять успіх, усвідомлення значущості та змісту роботи, досягнення цілей, кар'єрні можливості, творчість та самореалізація. Слід також зазначити, що це стимулює працівників працювати ефективно. Однак наявність мотиваційних факторів не може компенсувати недолік гігієнічних факторів, тому найбільшого мотиваційного впливу можна досягти лише при застосуванні обох мотиваційних факторів.

Мотивація - це внутрішнє спонукання людини діяти відповідно до своїх цілей, інтересів і потреб. Потреби людей постійно змінюються, тому їм необхідно вивчати та вдосконалювати свої мотиваційні системи відповідно до нових умов зовнішнього середовища [31, С. 144].

Потреби людини – це відчуття нестачі чогось, а прибуток - це об'єктивна потреба у виконанні певної функції для задоволення власних потреб. Коли мотивація є внутрішньою мотиваційною силою, то стимулами є зовнішні причини, і, як наслідок, що спонукають людину до певної дії, у тому числі й до праці.

Стимули впливають на зусилля, старанність, стійкість, рішучість і чесність персоналу організації [12]. Різні категорії працівників мають різні робочі цілі та мотивацію, а отже, різні стимули. Тому для досягнення конкретних результатів

від роботи конкретного працівника, в тому числі з управління бізнесом, враховуються потреби та інтереси виконавців та встановлюються цілі та стимули, необхідні для своєчасного виконання роботи.

Мотиваційний підхід має базуватися на розробці системи стимулювання, що ґрунтується на потребах працівників (первинні фізіологічні та вторинні психологічні) та винагородах (внутрішні та зовнішні цінності людини). Потреби створюють інтереси та розумову цікавість чи мотивацію. Тому мотивація визначає поведінку певної людини, що отримує винагороду і спонукає її до дії з метою досягнення певної цілі [23, С. 95].

Важливим доповненням до мотивації є заохочення персоналу компанії (оклади, премії, участь у прибутках тощо). Існують нематеріальні стимули (подяка, честь, повага, права постачання, довіра, свобода дій, прийняття рішень тощо), але вони не включають сучасні та інноваційні форми. Тому доцільно зосередитися на управлінському персоналі компанії та вивчити моделі, які можуть стимулювати ефективну роботу керівного та управлінського персоналу. Визнання, нагороди, звання та почесні комісії, а також заробітна плата та премії є особливо важливими в системі мотивації персоналу, і працівники відчують, що сумлінна та продуктивна праця визнається керівництвом бізнес-організації. Сучасні методи стимулювання праці – це можливості покращення умов праці, використання компенсації відпочинку та підвищення кваліфікації, а також орієнтація виключно на матеріальну оцінку [14, с.143]

Сучасні мотиваційні підходи до управління людськими ресурсами включають винагороду співробітників у поїздках (поїздки за кордон, вихідні в спа-готелях, день в аквапарку), організація запланованих і додаткових відпусток, оплата сімейних фотографій професійним фотографом, подарунки дітям працівників, у тому числі подорожі та екскурсії, раз на рік безкоштовний переліт до зони відпочинку для працівників та їх сімей, дитячий садок (біля офісу); навчання працівників за рахунок організації, абонемент у спорт-клуб [3, с 95].

Успішні компанії можуть творчо мотивувати своїх співробітників і інвестувати в створення власних спортивних офісів, клінік, салонів краси,

хімчисток і масажних крісел на роботі тощо. [3, С. 97]. Тому існує багато способів мотивації працівників, але вони не поширені досі в Україні, а організаційно-економічні питання впровадження в корпоративних організаціях ще не до кінця вивчені. Досвідчені зарубіжні вчені прагнуть забезпечити розумний баланс між матеріальною та нематеріальною винагородою та досягти кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі компанії в цілому.

Наголошуємо на важливості та необхідності розробки та впровадження новітніх систем мотивації адміністративного персоналу та менеджменту для кожного підприємства [42, С. 361]. Переконані, що люди працюють не лише заради грошей. Звісно, на першому місці має бути питання заробітної плати, і ця ідея культивується практиками та теоретиками з моменту заснування української ринкової економіки.

Крім економічного аспекту, важливу роль також відіграють нематеріальні мотиваційні методи. Також діяльність компанії багато в чому залежить від атмосфери в команді. Командна робота співробітників є однією з передумов успіху компанії [51, С. 335]. Вчені виправдовують це тим, що для сучасної людини змінився пріоритет ієрархії бажань. Самовираження, самореалізація, соціальна свідомість (посада, влада, гроші) та соціальні стосунки (сім'я, дружба, любов) важливіші для працівників, аніж фізіологічні потреби [51, С. 337]. Здоров'я, час і комфорт мають великий вплив на побудову ефективної системи мотивації праці. Як наслідок, компанії часто надають медичне страхування своїм співробітникам, що заспокоює їх і позитивно впливає на настрій і концентрацію. Скорочуючи тижневий робочий час, співробітники можуть розслабитися і більше спілкуватися з родиною та друзями, що позитивно впливає на їх роботу. Хороші та комфортні умови праці (харчування, локалізація психологічної підтримки, дотримання умов техніки безпеки) також позитивно впливають на роботу [54, С. 339].

Часто важко оцінити загальне навантаження працівників за рік, тому важливо розробити систему нарахування балів, в якій важливо правильно встановити бал (контракт, висновок експерта). Фахівці рекомендують

систематично переглядати та вдосконалювати систему оцінювання принаймні кожні 6-12 місяців. Працівники можуть коригувати свою місячну заробітну плату відповідно до результатів роботи та на основі об'єктивної оцінки роботи керівництвом[26].

Одним із факторів, що впливає на мотиваційний процес, є його механізм. Поняття «механізм» словника (грец. - прилад, машина) характеризується як процес, що визначає низку етапів, дій і явищ; порядок системи, пристрою, діяльності; внутрішня конструкція (система з'єднання)[23].

М. Дроніна розглядає механізм як складну організаційну систему, що перетворює вхідні умови на бажаний вихідний процес. Зміст механізму Л. Розкриває Словінська «Механізм – система, що допомагає визначити порядок усіх видів діяльності» [27].

Розробка та впровадження категорії «Механізми мотивації» орієнтована на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки та передбачає розробку методичного забезпечення. Крім того, механізм повинен мати соціально-економічний характер, оскільки мотивація як явище поєднує процеси як із соціальними, так і з економічними якостями. Економічна поведінка є результатом взаємодії людського фактору з економічною зоною (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотиваційний механізм»

№	Визначення	Автор	Ключове значення
1.	Мотиваційний механізм - це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів що до цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів	Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [12]	
2	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів спрямованих на досягнення цілей через формування мотивації працівника	Смачило В. [42]	

Продовження таблиці 1.1

3	Мотиваційний механізм - це організована система, що забезпечує ефективну реалізацію соціально-економічних цілей працівника і бізнес-організації та їх узгодження за рахунок використання методів і засобів управління	Управління персоналом. Підручник За ред. Б.Ю. Сербіновського, С. І. Самигіна. [35]	
4	Організована система спрямована на досягнення цілей через підпорядкованість мотивів діяльності працівника та бізнес-організації	Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства [28]	
5	Мотиваційний механізм - це сукупність певних ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на працівника	Кокорев В. П. [32]	
6	Сукупність мотиваційних ресурсів, методів, засобів, важелів впливу.	Мотивація в управлінні [19]	
7	Мотиваційний механізм - це процес формування мотиваційної структури особистості, як сукупності мотивів, під впливом комплексу мотивообразуючих факторів, що пробуджують суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та досягнення результату.	Кокарев І. А. Організація мотивації персоналу [24]	Процес формування мотиваційної структури особистості
8	Мотиваційний механізм - це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистих і зовнішніх факторів	Сучасні теорії мотивації і виконання їх елементів у вітчизняній науці [29]	Процес спонукання працівника до дії на основі сукупності мотивів

Мотиваційним механізмом вважають сукупність упорядкованих мотивів, спрямованих на досягнення мети. Структура і складність мотиваційного механізму відповідає структурі та складності організаційних цілей. Цей механізм зазвичай працює на наступних системних принципах:

- Мотиваційний механізм повинен мати властивості розумної цілісності та відокремленості його елементів.
- Кожна ціль організації повинна відповідати набору мотивацій співробітника.
- Мотиваційний механізм повинен включати елементи з різною тривалістю життєвого циклу реалізації.
- Елементи цього механізму взаємопов'язані, і щоб змінити один, потрібно

змінити інший, вилучення одного, змінить систему.

Мотиваційний механізм також можна розглядати як варіант соціального розвитку корпоративної організації, який характеризується задоволенням соціальних потреб її працівників. Тому перевагою в цьому випадку є потенційні ресурси для формування стратегій соціального розвитку. Відповідно до цієї моделі задоволення соціальних потреб працівників можливе лише на основі «багатства» підприємства.

Багато дослідників (А. Врум, Е. Лорен, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. О'Шонессі та ін.) виявили, що найефективнішою системою мотивації є уточнення винагород працівників. це регульована система. Результативність роботи для кожного працівника. Однак задоволення соціальних потреб працівника не завжди чітко пов'язане з результатом роботи, виконаної на кожній роботі.

Визначаючи поняття мотивації, слід звернути увагу на наступні аспекти:

- Встановити, що діяльність людини знаходиться в прямій залежності від ефектів мотивації.
- Визначити співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації.
- Співвідносити мотивацію з результатом діяльності людини.

Мотивація актуалізує визначення поведінки індивіда та його особистість, пов'язана з багатьма зовнішніми і внутрішніми факторами. Його мотиви змушують людей діяти і змінювати те, що вони роблять і як вони це роблять. Люди можуть бути абсолютно різними, навіть якщо вони мають однакову потребу, якщо якась причина викликає дії, спрямовані на усунення цієї потреби. Людина може впливати на свої мотиви, обмежувати свої вчинки або виключати їх із свого потенціалу [37].

Розглянемо мотиви, розроблені К. Медсеном, згруповані в чотири групи.

- 1) Органічні мотиви (голод, спрага, статевий потяг, біль тощо);
- 2) Емоційна мотивація (страх чи прагнення до безпеки, агресія чи навички бою і прагнення їх проявити);
- 3) Соціальна мотивація (прагнення до контакту, влади, жага діяльності);

4) Позитивна мотивація (необхідний досвід, фізична активність, цікавість тощо).

Структура мотивації особистості є основою для трансформації певної поведінки в житті, оскільки поведінка людини визначається не однією причиною, а їх сукупністю. Структура мотивації характеризується певним ступенем стійкості, але в той же час вона може змінюватися, в тому числі свідомо, в контексті виховання людини.

Сьогодні існує два типи мотивацій – що мають зовнішні причини та внутрішні (рис. 1.2).

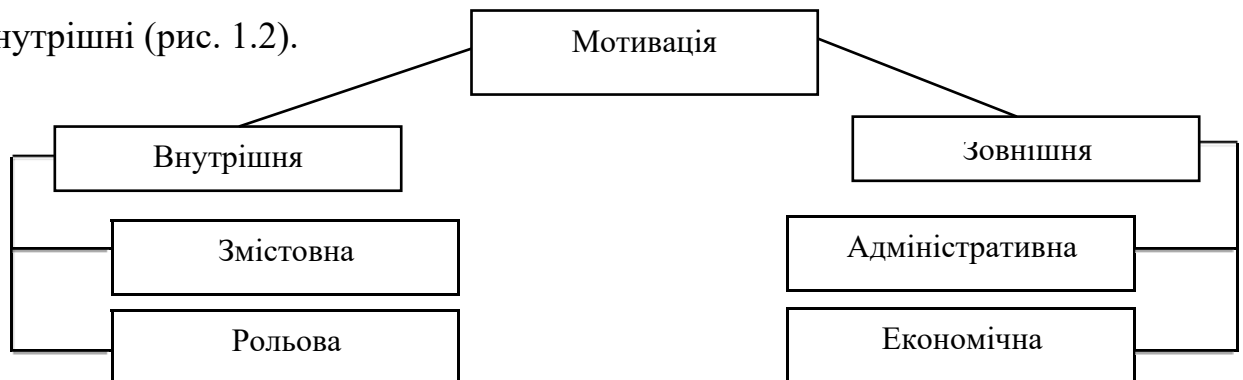


Рис. 1.2 - Види мотивації [34]

Відомо, що на діяльність людини впливає взаємодія між закритими і відкритими людьми та причини, що виникають під час роботи. У першому випадку мова піде про «внутрішні» причини. Мотивація зумовлена тим, що вона створюється безпосередньо особою, яка виконує завдання (наприклад, конкретне досягнення, завершення роботи, бажання знати тощо). Друга пов'язана з вирішенням проблем, викликаних зовнішніми впливами. Таку мотивацію можна назвати «зовнішньою», а мотивами стають зовнішні прояви результатів роботи (оплата виконаної роботи, накази, правила дій).

Слід зазначити, що прямої залежності між мотивацією та кінцевим результатом роботи немає [11]. Співробітники, які зосереджуються на якості своєї роботи, можуть дати гірші результати, ніж погано мотивовані працівники.

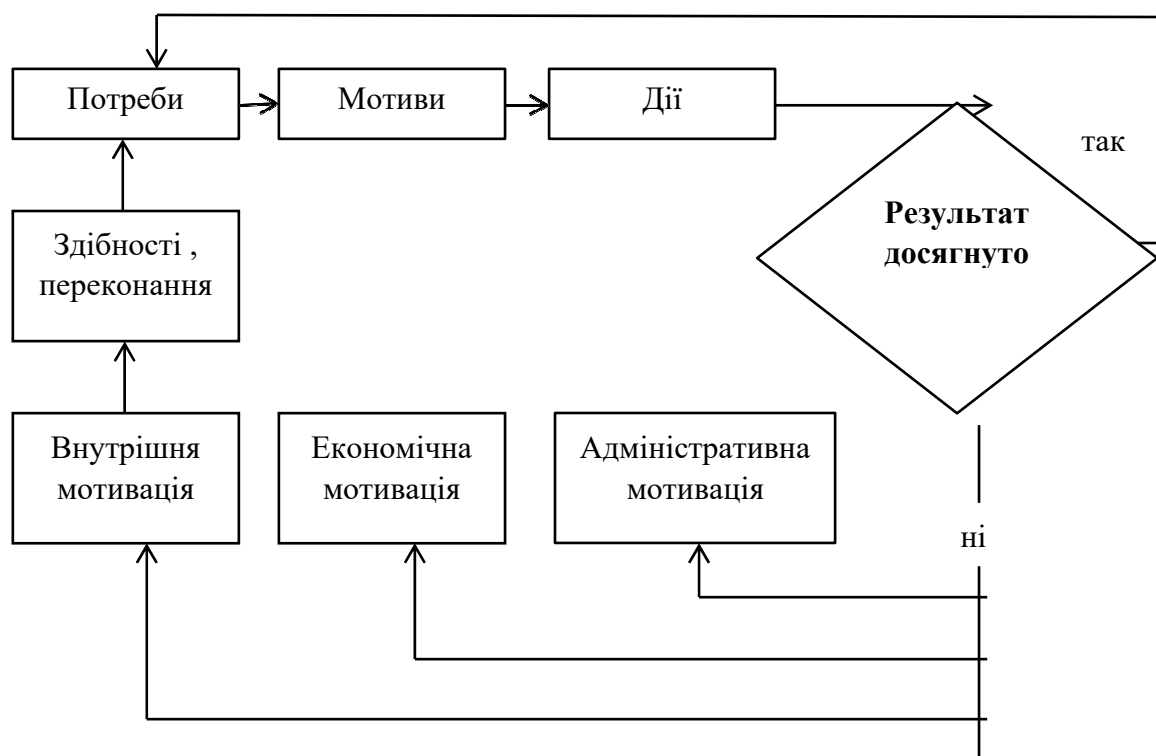


Рис. 1.3. Процес мотивації персоналу [34]

Внутрішні причини мотивації визначаються змістом і важливістю самої роботи. Якщо бізнес-організація цікавиться людиною і дозволяє їй реалізувати свої природні здібності та схильності, це саме по собі є найсильнішою мотивацією до діяльності, сумлінної та продуктивної праці. Крім змісту роботи, важливі внутрішні причини для розвитку специфічних якостей людини, корисності цієї діяльності для груп людей і суспільства, дотримання переконань працівників та його етичної спрямованості.

Існують дві форми зовнішньої мотивації: управлінська та економічна. Зовнішню мотивацію іноді називають стимулом. Під адміністративною мотивацією розуміється виконання командної роботи за наказом, тобто під прямим примусом із відповідними санкціями за порушення встановлених правил. Економічна мотивація досягається методами мотивації з економічним стимулюванням діяльності.

Існує також три способи мотивації, два з яких призначені для конкретних особистостей, тобто вона є прямою, а третя непряма, опосередкована.

1. Примусовий метод полягає у зниженні можливості задовольнити потреби працівників у разі порушення вимог.

2. Нормативний метод досягається шляхом інформування, переконання працівників виконувати встановлені дії - стимулювання.

Враховуючи вищевикладене, мотиваційний процес є дуже складним і неоднозначним. В роботі аналізуються дослідження управлінських функцій, спрямовані на забезпечення ефективної роботи та результативної діяльності персоналу або психологічне налаштування співробітника або на діяльність або бездіяльність.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці персоналу

Ефективність мотивації персоналу насамперед базується на традиційних підходах до визначення ефективності по відношенню до продуктивності та вартості ресурсів. Очевидно, що більшість оцінок є переважно якісними, але економісти можуть контролювати лише те, що можна виміряти, і можуть використовувати конкретні кількісні показники для підтримки якісного аналізу причин роботи.

Високий рівень кваліфікації та освіти персоналу, ступінь обґрунтованості вимог, організаційно-технічні умови діяльності, що пропонуються – конкурентоспроможність компаній на внутрішньому та зарубіжному ринках, а отже, найважливіше для оздоровлення української економіки у післявоєнний період.

Слід зазначити, що в процесі господарської діяльності керівництво в процесі роботи з персоналом орієнтується переважно на необхідні матеріально-фінансові витрати та ефективність зусиль організації.

Вважається, що побудова даної проблеми для корпоративних організацій, що працюють в умовах самофінансування, цілком виправдана. Тому теорія та методології управління приділяють пильну увагу питанню оцінки ефективності управління мотивацією праці, що має велике теоретичне та практичне значення для бізнес-організацій. Ефективність управління людськими ресурсами як основа розвитку та успіху бізнес-організації є одним із основних факторів, що визначають темпи розвитку підприємницької організації, підвищення її конкурентних переваг, якості обслуговування та попиту споживачів, підвищення ефективності бізнесу.

Оцінити ефективність мотивації на роботі дуже важко. Тому що, по суті, немає єдиного підходу до оцінки ефективності. Кожна компанія оцінює за такими критеріями, як сфера діяльності, розмір організації бізнесу та кількість персоналу.

Слід зазначити, що ефективність мотивації праці потребує визначення поняття «ефективність».

Тому найпоширенішим визначенням в економічній літературі є таке визначення поняття «ефективність». Ефективність - відношення результату (ефекту, отриманого по завершенню процесу) до витрат (або кількості ресурсів, витрачених для досягнення ефекту).

Отже, ефективність розраховується за формулою (1.1):

$$E_f = P / B, \quad (1.1)$$

де E_f – ефективність (відсоткове вираження);

P – результат (ефект діяльності);

B – витрати (сума усіх витрачених ресурсів).

Таким чином, ефективність є відносним показником та вимірюється відсотками.

Слід зазначити, що процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності управління трудовими ресурсами бізнес-організації методологічно пов'язаний передовсім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Критерій – це головна відмінна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності управління персоналом, відповідно до якого здійснюється кількісна оцінка рівня изначальної ефективності. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності управління персоналом бізнес-організації.

Сьогодні немає єдиного підходу до виміру ефективності мотивації. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління, в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком бізнес-організації.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці [53, с. 226].

Під першим підходом розуміють, що персонал бізнес-організації є сукупним суспільним робітником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні виступати критеріальним показником ефективності персоналу.

В якості таких показників приймаються кількісні значення кінцевих результатів роботи бізнес-організації за конкретний період (рік, квартал, місяць):

- доход, виручка від реалізації продукції, товарів, послуг бізнес-організації;
- прибуток бізнес-організації (від основної діяльності, чистий);
- витрати на одну гривню продукції, товарів, послуг (собівартість);
- рівень рентабельності;
- обсяг реалізованої продукції, товарів, послуг;
- кількість обслугованих споживачів;
- якість товарів, продукції, послуг.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. В якості таких показників оцінки операційного і управлінського персоналу виділяють: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; загальна чисельність персоналу та загальний фонд оплати праці; процент виконання норм виробітку; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондоозброєність праці; трудомісткість реалізації продукції, товарів, послуг; коефіцієнти складності робіт і праці.

Механізм розрахунку основних показників ефективності формування та використання та мотивації персоналу на підприємстві наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Методика розрахунку показників ефективності формування, використання та мотивації персоналу бізнес-організації [34, с. 345]

Найменування показника	Порядок розрахунку
1	2
1. Продуктивність праці, грн./чол.	$Пп = \text{виручка від реалізації продукції, послуг} / \text{середньоспискова чисельність працівників бізнес-організації}$
2. Коефіцієнт трудомісткості	$Кт = \text{час на надання і-ї послуги вартістю 1 грн.} / \text{середній розмір часу на надання послуг підприємством на суму 1 грн., сек.}$
3. Коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних працівників	$\text{Чисельність основних працівників} / \text{Чисельність допоміжних працівників бізнес-організації}$
4. Коефіцієнт співвідношення оперативного та управлінського персоналу	$\text{Чисельність оперативного персоналу} / \text{Чисельність працівників апарату управління бізнес-організації}$
5. Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$\text{Чисельність високо- та кваліфікованих працівників} / \text{Загальна кількість працівників бізнес-організації}$
6. Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом	$\text{Кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним постійним місцем роботи} / \text{Загальна середньоспискова чисельність персоналу}$
7. Коефіцієнт участі в капіталі (власності) бізнес-організації	$\text{Кількість працівників, які є співвласниками бізнес-організації} / \text{Загальна середньоспискова чисельність персоналу}$
8. Коефіцієнт оновлення персоналу	$\text{Загальна кількість прийнятих на роботу} / \text{Середньоспискова чисельність персоналу бізнес-організації}$
9. Коефіцієнт плинності персоналу	$\text{Кількість звільнених з усіх причин} / \text{Середньоспискова чисельність персоналу бізнес-організації}$

Продовження табл. 1.2

1	2
10. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	Кількість прийнятих працівників / Кількість звільнених працівників бізнес-організації
11. Ступінь забезпеченості персоналу	Фактична чисельність працівників відповідної професії (кваліфікації, посади) / Чисельність персоналу відповідної професії (кваліфікації, посади), передбачена штатним розкладом
12. Показник рівня мотивації	Ступінь мотивації за бальною шкалою, що визначає підприємство внутрішнім регламентом
13. Надмірна чисельність персоналу	Загальний обсяг втрат робочого часу без поважних причин (людино-днів) / Нормативний фонд робочого часу одного працівника бізнес-організації
14. Коефіцієнт рентабельності витрат на оплату праці	Чистий прибуток / Витрати на оплату праці працівникам бізнес-організації
15. Рівень виручки на одиницю витрат на оплату праці	Виручка від реалізації продукції, послуг / Витрати на оплату праці працівникам бізнес-організації
16. Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність робітників бізнес-організації
17. Інтегральний показник ефективності мотивації праці	Корінь (Продуктивність праці одного працівника × Прибуток на одного працівника) бізнес-організації

Ці показники повною мірою відображають ефективність роботи персоналу та слугують основою для відбору критеріїв. Однак вони не характеризують організаційний рівень і соціальну ефективність роботи персоналу, що також впливає на кінцевий результат діяльності підприємства і має безпосереднє відношення до персоналу підприємницької організації.

Прихильники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу залежить насамперед від організації командної роботи, мотивації до праці та психосоціального середовища. Тобто багато залежить від форми та методу роботи з персоналом. Як критерії ефективності персоналу виділяють наступні: Рівень кваліфікації персоналу; Рівень роботи та управлінська дисципліна; Структура професійних кваліфікацій; Відносини працівник-службовець; Використання коштів на робочий час; Соціальна структура персоналу; Відсоток порушників трудової дисципліни; Рівномірне

навантаження персоналу; Вартість одного робітника. Витрати на управління; Рівень накладних витрат; Соціально-психологічний клімат колективу.

Цей набір показників всебічно відображає організацію та соціальну ефективність персоналу, а деякі показники є комплексними і вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень.

Тому аналіз підходів до оцінки ефективності управління людськими ресурсами передбачає широкий спектр критеріїв. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві потребує комплексного підходу з точки зору важливості кінцевого результату, продуктивності та якості роботи, а також організації персоналу як соціальної системи. Іншими словами, необхідно використовувати комплексні показники ефективності управління, що відображають результати економічного розвитку організації управління та показники соціальної ефективності працівників. Слід зазначити, що склад критеріїв ефективності є мінливим і повинен змінюватися відповідно до особливостей ринкової економіки і повинен уточнюватися і доповнюватися в динамічному розвитку організації бізнесу.

Слід зазначити, що ефективність роботи трудового колективу підприємства визначається впливом певних умов і факторів. Їх комплексний аналіз слугує методологією та інформаційною базою для розробки засобів підвищення ефективності людських ресурсів у корпоративній організації.

І умови, і фактори, що підвищують ефективність таланту, відображають ключові причинні фактори, що визначають цей процес.

Поняттю «фактори» насамперед дається загальне визначення рушійної сили, що впливає на ефективність використання трудових ресурсів у різноманітних матеріально-технічних, соціально-економічних і природних умовах. Умови забезпечують поведінку тих чи інших факторів у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів. Фактори діють доти, доки зберігаються умови, що їх викликали. До факторів належать:

Економічні фактори (динаміка виробництва та внутрішнього споживання);

Казначейство (розподіл і перерозподіл коштів між суб'єктами господарювання);

Соціальна політика;

Науково-технічні фактори;

Природні фактори.

На відміну від умов, ці фактори можна застосувати безпосередньо до передбачуваного впливу на процес управління людськими ресурсами. Умови є більш пасивним елементом, що сприяє ефективному використанню трудових ресурсів, адже фактори більш динамічні, ніж умови.

Загалом, рушійною силою цього процесу є рушійна сила ефективності використання трудових ресурсів. Саме за допомогою таких важелів, як фактори, можна найбільш ефективно впливати на використання трудових ресурсів.

Одним із найважливіших показників, його рівня та динаміки, що залежить від багатьох факторів, обумовлених організаційно-технічними та економічними умовами розвитку певної галузі, є продуктивність праці.

Усі фактори, що впливають на продуктивність праці, можна розділити на зовнішні та внутрішні (галузеві) фактори. Класифікація цього фактора важлива для визначення шляхів підвищення резервів і продуктивності.

Зовнішні фактори мають непрямий вплив на результат діяльності, наприклад, рівень витрат на оплату праці, але не підлягають корпоративному контролю. До них належать рівень розвитку продукції, праці, обслуговування, насиченість ринку, фінансові надходження та динаміка цін на товари, роботи, послуги, зміни ринку, конкуренція на ринку тощо. Завдання підприємства - розглядати ці фактори як об'єктивні умови діяльності при розробці прогнозних планів і стратегій розвитку.

Компанії можуть активно впливати на внутрішні (галузеві) фактори. Зокрема, можна змінити вплив на продуктивність відповідно до цілей, поставлених на відповідний період часу, та можливостей, доступних для їх досягнення.

До внутрішніх факторів належать: стан матеріально-технічної бази та рівень технічної оснащеності комерційної організації. Рівень організації та механізації праці. Організація операційних процесів. Кваліфікація працівників, умови праці, плинність кадрів. Важлива система стимуляції тощо.

Залежно від характеру впливу вплив цих та інших внутрішніх факторів можна об'єднати в такі групи факторів [34, с 317]:

- Організаційні фактори (спеціалізація організації бізнесу, корпоративне управління, форма організації роботи на підприємстві тощо).
- Технічні фактори (рівень механізації та автоматизації роботи на підприємстві, наявність машин та обладнання, інновації).
- Технологічні фактори (детальні відомості про операційні процеси та техніку окремих операцій у компанії, форми обслуговування клієнтів).
- Економічні фактори (організовані доходи від бізнесу, товари, робочі місця, обсяги послуг на підприємстві, методи планування та управління тощо).
- Соціальні фактори (корпоративні системи оплати та стимулювання, форми трудових відносин тощо).
- Чисельність працівників, продуктивність праці, структура трудових ресурсів, використання календарного фонду робочого часу, так звані коефіцієнти праці, безпосередньо впливають на доходи корпоративної організації.

Особливо важливу роль у підвищенні продуктивності праці відіграють фактори, пов'язані з прогресом науки і техніки. Прискорення впровадження науково-технічних досягнень впливає на продуктивність праці, в основному за рахунок таких факторів, як удосконалення матеріально-технологічної бази корпоративних організацій та підвищення рівня механізації робіт за рахунок використання найсучаснішого обладнання та машин, інновацій.

Тому дуже необхідно враховувати зазначені вище фактори, які впливають на дохід підприємницької організації, продуктивність праці, мотивацію персоналу та кількість працівників, які керують ефективністю робочої сили, щоб зменшити ці негативні наслідки криз і змін зовнішнього середовища з метою

досягнення поставлених цілей і, отже, підвищення ефективності довгострокової мотивації персоналу.

1.3. Структура та напрями вдосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу

На даний момент у внутрішній літературі не розроблено пропозиції комплексної системи мотивації керівного персоналу, який входить до складу виробничого персоналу організації бізнесу та працює в процесі виробничого контролю та планування, що становить переважну частину роботи.

У багатьох випадках системи мотивації керівництва покладаються виключно на сильні стимули. Оклад встановлюється інженерному персоналу та адміністративному. Якщо бізнес є прибутковим, Фонд стимулювання буде регулярно виплачувати премії. Можна говорити про зацікавленість персоналу в ефективному веденні вашої бізнесу, оскільки наявність прибутку дозволяє здійснювати додаткові виплати. Проте, як правило, важко розрізнити індивідуальні внески кожного менеджера. Крім того, проблеми, які не дають високих результатів для всієї компанії, можуть вплинути на загальну ефективність бізнесу. Тому планується виявити наявні проблеми в управлінській діяльності та призначити підрядника.

Управлінський персонал персонал поділяють на керівників, спеціалістів та допоміжний персонал. Менеджери - це працівники, які виконують загальні адміністративні функції компанії (це лінійні та функціональні керівники, менеджери (керівники та їх представники), посередники (керівники магазинів і відділів) та підлеглі нових знань (менеджер з обслуговування), відповідальний за виробництво, перетворення конкретних завдань виробництва та управління, управління та визначення економічного профілю (інженер, охорона праці та управління охоронно-економічними службами) [7, с. 33] Діяльність працівників

цих категорій (табл. 1.3) забезпечує відповідну мотивацію роботи, що взаємодіє як система.

Таблиця 1.3 - Основні обов'язки основних категорій управлінського персоналу виробничої організації [34]

Посада	Сфери відповідальності
Генеральний директор	Загальне управління всіма функціями, відповідає за виконання стратегічних цілей і основних завдань бізнес-організації.
Фінансовий директор	Організація руху основних фінансових ресурсів, визначення джерел фінансування бізнес-організації, переговори з партнерами та комерційними банками, кредитними установами, зовнішніми організаціями, організація та планування роботи з проведення аналізу фінансово-економічного стану, здійснення управління активами бізнес-організації і тимчасово вільними коштами, організація аналізу витрат на закупівлю стратегічної сировини та матеріалів, планує та організовує споживання електроенергії, транспортних витрат, торгово-комісійних та інших витрат, організація роботи по розробці бізнес-планів, фінансового аналізу, планує та організовує пропозиції для підвищення фінансової ефективності діяльності бізнес-організації.
Головний бухгалтер	Організація обліку доходів і витрат бізнес-організації, забезпечення складання актуальної звітності, планує та організовує забезпечення правильного нарахування і перерахування платежів партнерам, здійснення економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності, відповідає за систему внутрішнього фінансового та аудиторського контролю.
Головний технолог	Організація розроблення і впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих, ресурсо- та природозберігаючих технологічних процесів і режимів виробництва продукції, що випускається підприємством, заходів по прискорення впровадження у виробництво прогресивних технологічних процесів, новітніх матеріалів, науково-технічних досягнень, складання планів упровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-технологічної ефективності, розробка технологічної документації.
Економіст планово-економічного відділу	Планує обсяги виробництва, витрати бізнес-організації, калькулює собівартість, планує прибуток, обґрунтовує ціни, планує фонд заробітної плати, планує та організовує склад кадрів, заробітну плату, фонд робочого часу, продуктивність праці, форми і методи оплати праці працівників, системи преміювання.
Економіст комерційного відділу	Організовує постачання, планує та організовує збут, логістичні потоки, управляє матеріальними запасами на підприємстві.
Інженер-технолог підприємства	Контролює технологічний процес на виробництві, вирішує технологічні проблеми, бере участь в розробці та впровадженні нових технологій. Планує та організовує контроль якості.

Час від часу власники не хочуть розширювати свій бізнес, не вкладають гроші в капітальний ремонт, отримують прибуток і навчають звичайне

обладнання, щоб отримати якнайбільше грошей від одного бізнесу до іншого до наступного продажу ... відмови . Не дивно, що керівництво не буде мотивовано підвищувати прибутковість бізнесу, якщо вище керівництво не ставить перед собою мету підвищити ефективність бізнесу.

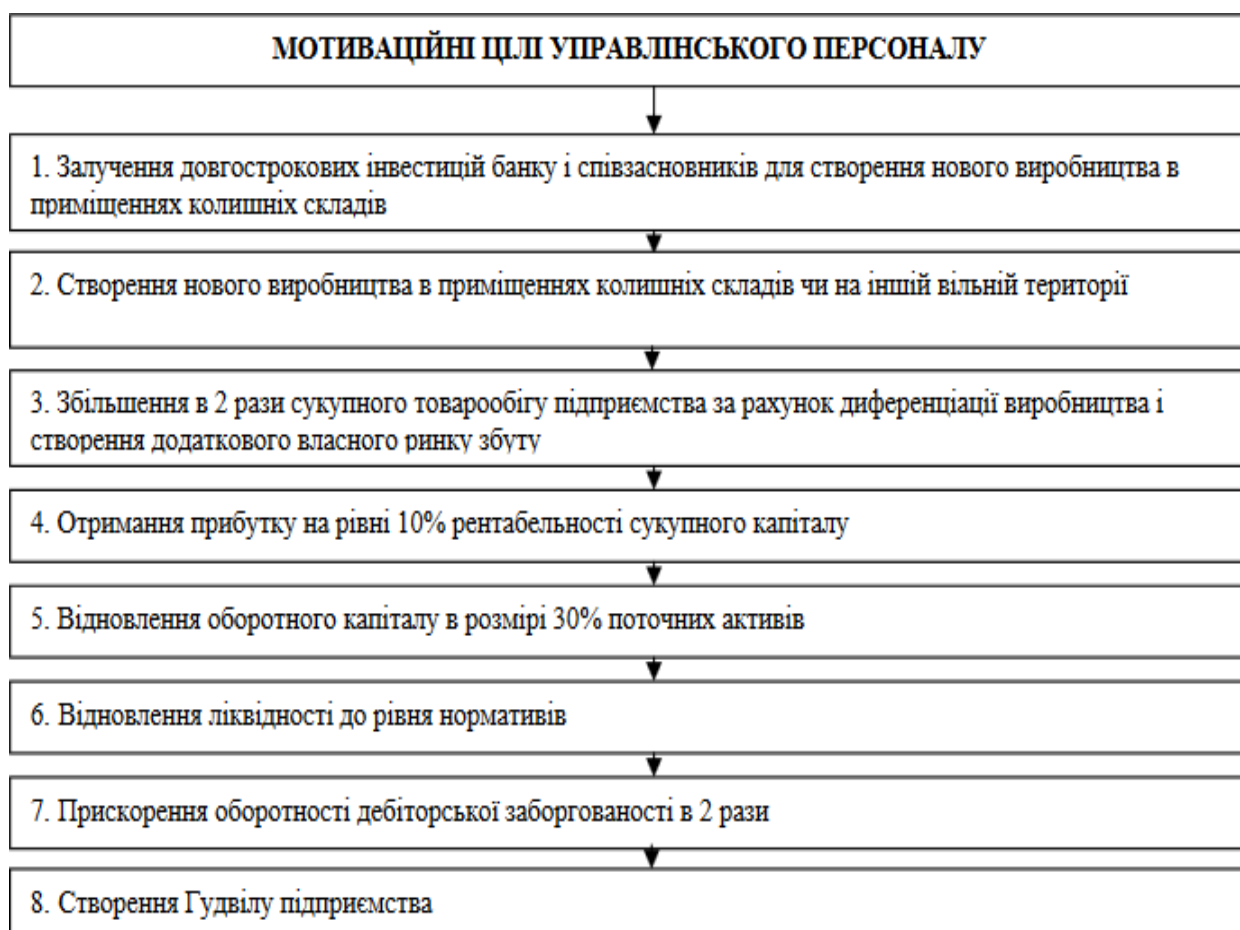


Рис. 1.4 Приклад формування мотиваційних цілей управлінського персоналу виробничого бізнес-організації [41]

Якщо перераховані вище цілі визначити передусім як мотиваційні цілі, що співпадають з внутрішніми цілями бізнес-організації, то досягнення їх повинно заохочуватися морально і матеріально. Після встановлення мотиваційних цілей визначають коло відповідальних за їх виконання відповідно до посадових обов'язків управлінського персоналу (табл.1.4).

Таблиця 1.4. - Приклад розподілу відповідальності за виконання мотиваційних цілей бізнес-організації

Назва цілей	Відповідальні виконавці за номер цілі
1. Залучення довгострокових інвестицій банку та пошук інвесторів та партнерів	Керівники - за все. Генеральний директор - за все. Фінансовий директор - за все. Головний бухгалтер - за все. Головний технолог - за No 2, 3, 8. Юрист - за No 1, 2, 8. Економіст планово-економічного відділу - за No 1, 2, 3, 4, 8, 9. Економіст комерційного відділу - за No 3, 6, 7, 8. Інженер-технолог виробничого відділу - за No 3, 7, 8. Інженер-конструктор виробничого відділу - за No 2, 8. Економіст бухгалтерії - за No 8. Технолог-лаборант - за No 8. Економіст по кадрам - за No 8, підбір і перепідготовка кадрів
2. Створення нового виробництва та нових послуг	
3. Збільшення до певного рівня сукупного товарообігу бізнес-організації	
4. Отримання планового рівня прибутку	
5. Відновлення оборотного капіталу в розмірі 30% поточних активів	
6. Встановлення ліквідності на нормативному рівні	
7. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості до максимально можливих за поточних умов	
8. Створення гудвілу бізнес-організації	
9. Підвищення вартості бізнес-організації	

По суті, адміністративний апарат виконує обов'язки власника. Імідж наочності неефективної, а часом і збиткової діяльності є результатом ефективної роботи керівників. У цьому випадку проблему неефективної організації бізнесу можна вирішити лише шляхом зміни системи мотивації персоналу. Перш ніж вирішити, де мотивувати свій персонал, потрібно поставити стратегічні цілі для розвитку свого бізнесу. У цих ситуаціях доцільно поставити нові цілі для управління вашим бізнесом, щоб досягти вищої ефективності. На цьому малюнку показаний приклад навчання мотиваційним цілям управлінського персоналу. З метою забезпечення високорентабельного виробництва варто залучити довгострокові інвестиції, диференціювати виробництво, збільшити продажі, збільшити прибуток, відновити ліквідність та прискорити продаж ліквідних активів.

Різні лідери відповідають за різні цілі. За все відповідають лише власник, генеральний директор, фінансовий директор та головний бухгалтер. Щоб підвищити вартість свого бізнесу, потрібно отримувати прибуток. Цю проблему вирішує безпосередньо фін директор. Однак процес виготовлення залежить від головного інженера, інженера-конструктора і впливає на величину прибутку. Обсяг товарно-матеріальних цінностей, кредиторської та дебіторської заборгованості, що безпосередньо впливають на формування вартості підприємства, залежить від кваліфікації фахівця бізнесу. Кожен відповідає за створення гарної назви компанії.

Фахівцям і керівникам необхідно знайти рішення комплексу завдань, які інтегровані в цільову групу. Компанія пропонує дев'ять мотиваційних стратегічних цілей, що дозволяють подолати регулярні зустрічі для уніфікації завдань і визначити відповідальних учасників. Ви можете створити дев'ять цільових груп лише з однією та об'єднати їх у великі групи. Змішана група співробітників повинна працювати разом, щоб знайти рішення проблеми. Таким чином досягається синергетичний ефект мультиплікатора. Ніхто з відповідальних не заохочується виконувати інше завдання. Цікаві повні результати. І навіть якщо хтось робить великі справи, ніхто, включно з топ-менеджментом, не отримає винагороду, якщо бажаних результатів досягне інший виконавець. Компанії повинні зосередитися на кінцевому результаті, а не на робочому процесі. Необхідно розробити системи стимулювання, щоб забезпечити досягнення мотиваційних, матеріальних і моральних цілей. Ми повинні дати кожному співробітнику свободу для творчості. Потрібна заміна працівників, які не можуть займатися творчою діяльністю. Треба готувати творчих спеціалістів

Заробітна плата допомагає залученню передових професіоналів. Суть мотивації праці полягає у створенні умов для того, щоб працівники відчували, що вони можуть задовольнити свої потреби, роблячи кроки для досягнення цілей компанії.

Система мотивації персоналу повинна відображати місію, бачення та перспективу компанії. Мотивація відображає навмисну поведінку і визначається персоналом. Відповідно до японської теорії менеджменту «Хоша Менеджмент», усі зусилля співробітників компанії мають бути односторонніми. Місія, стратегія та цілі компанії, визначені кожним відділом і кожним співробітником, близькі до точки наближення прогресу до цілей компанії [18, С. 378].

Процес мотивації кожної особистості часто індивідуальний. Індивідуальні мотиваційні переваги відрізняються один від одного. Вплив одного і того ж мотиву на різних людей різний, і поведінка як наслідок мотиву залежить від іншого. У одних дуже сильне прагнення до результатів, а в інших відносно слабке. У той же час цей мотив по-різному впливає на поведінку різних людей. Можливий інший випадок. У двох співробітників також є сильні стимули для досягнення результатів. Але сама по собі ця причина домінує над усім іншим і неминуче має наслідки. В іншому ця причина співвідноситься з мотивами співучасників спільної дії, адже у цьому випадку поведінка людини відрізняється.

Це слід враховувати при розробці системи мотивації. По-перше, бізнес-організація може свідомо підбирати тих самих співробітників, які готові вирішувати складні проблеми, наприклад, оцінювати робочі процеси. По-друге, при розробці системи мотивації потрібно вибрати персоналізований набір стимулів. Таким чином, кожен зможе знайти той набір стимулів, який йому найбільше підходить. Це поєднання матеріальних та моральних стимулів, що сприяє збільшенню ефективності.

Менеджерів з персоналу завжди хвилювали умови, які спонукають одну людину працювати на іншу. Цей інтерес посилювався з розширенням особистої свободи його підлеглих. Чим вільніша людина, тим важливіше знати, що її штовхає, робить за неї все і виконує свою роботу, що навіть у сприятливих умовах призводить до байдужості. Щоб створити механізм самомотивації, потрібно надати керівництву повну свободу приймати рішення та встановлювати чіткі цілі та результати, які винагородять співробітників.

Приклад системи мотивації управлінського персоналу бізнес-організації (рисунок 1.5).

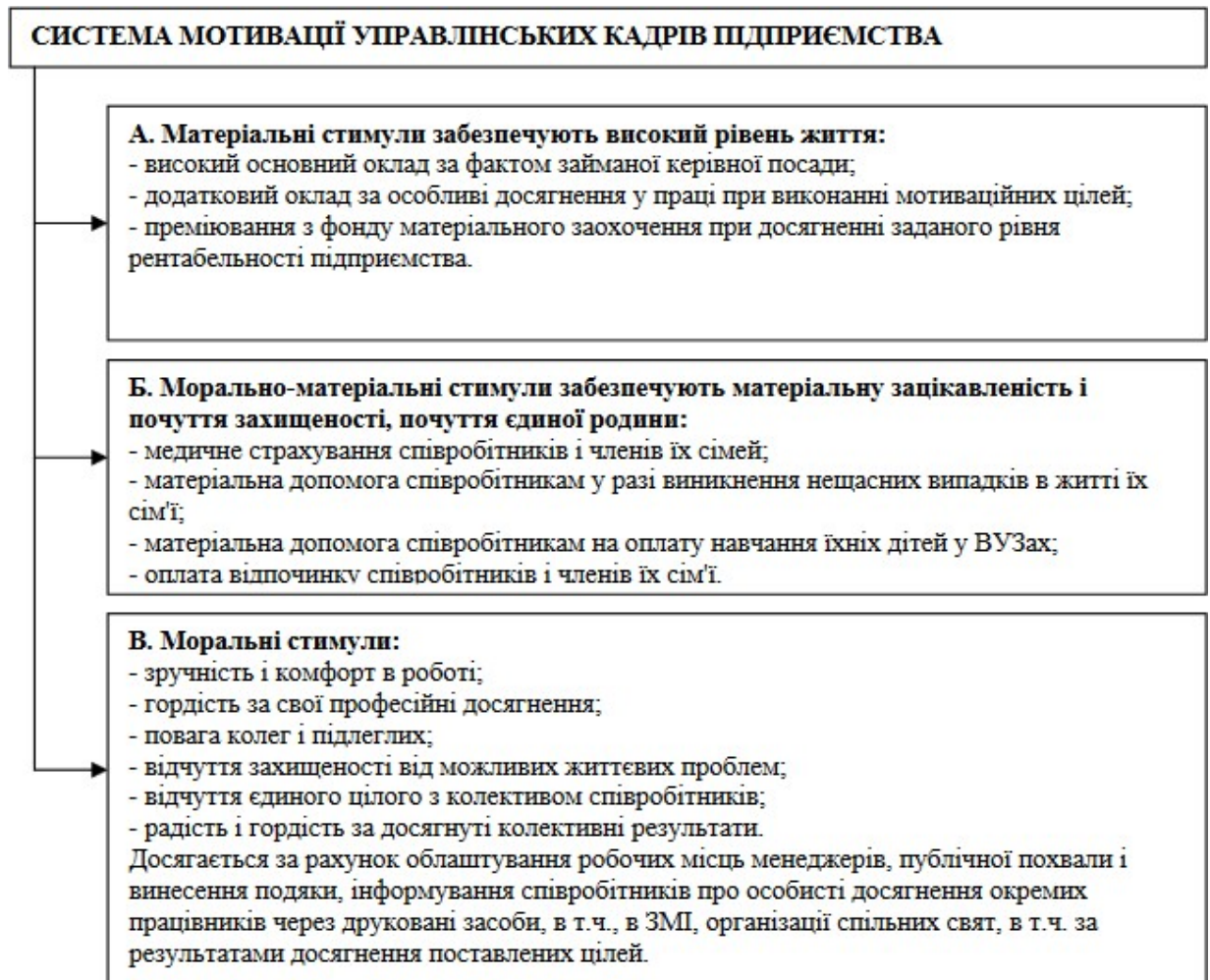


Рис. 1.5 - Приклад системи мотивації управлінського персоналу бізнес-організації [14]

Бонуси за досягнення базового рівня та інтегрування отриманих результатів підвищують основну заробітну плату. Для кожного нового року необхідно розробляти систему мотиваційних цілей і систему критичних стимулів. Окрім підвищення фіксованої заробітної плати, існує багато гнучких планів оплати праці. Комісійні, грошові виплати для досягнення цілей, спеціальні персональні винагороди за визнання цінності конкретного працівника, програми розподілу прибутку.

При розробці таких програм додаткової оплати будуть встановлені критерії формування фондів заробітної плати. У разі перевищення планів виробництва та збуту товарної продукції підприємство має можливість підвищити заробітну плату свого керівного персоналу за рахунок структури винагород за управління. Прибуток оподатковується, тому компанії вигідніше платити додаткову зарплату своїм працівникам за рахунок збільшення адміністративних витрат, а не прибутку. Тому доцільно впроваджувати систему, яка гнучко винагороджує адміністраторів за отримані результати. Нематеріальні стимули для керівників включають розвиток способів створення комфорту на робочому місці, гордість за виконану роботу, повагу з боку колег і підлеглих, відчуття захищеності від потенційних життєвих проблем.

Робота менеджера повинна створювати виключно комфортну роботу. Однак ергономічність і розкіш бізнесу в штаб-квартирі не варто протиставляти збитковій корпоративній діяльності. Зрозуміло, що досягнення цілей розвитку організації бізнесу може покращити зайнятість. Керівники повинні знати, що потреба в комфортних умовах праці задовольняється, коли йдеться про досягнення мотиваційних цілей. Це має бути одним із ключових моментів у бізнес-плані власника бізнесу. Турботи про співробітників бізнес-організації можна досягти шляхом вирішення проблем співробітників. Наприклад, компанія може надавати керівникам обов'язкове соціальне страхування на адміністративні витрати та медичне страхування працівників та їхніх сімей. У разі хвороби або операції страховка надасть підтримку.

Виплати сімейними ваучерами за послуги компанії можна виразити як моральну та матеріальну винагороду. Компанії повинні розробити системи для святкування досягнення цілей у неформальних умовах, таких як корпоративи та ресторани. Робочі групи повинні насолоджуватися результатами своєї роботи, розуміти цінність співпраці та належати до успіху групової роботи.

Захистивши свій персонал від непередбачених обставин, ви можете впровадити систему фінансового забезпечення. Компанія може запропонувати безвідсоткові позики та частково безкоштовну фінансову допомогу. Питання

співробітників мають бути питаннями бізнесу. Таким чином, кожен співробітник буде відчувати себе членом великої родини. Керівництво компанії має піклуватися про своїх співробітників. Зрозуміло, що збиткове та неуспішне підприємство не може допомогти своїм працівникам. Керівники повинні знати, що досягнення мотиваційних цілей компанії не тільки приносить власникам дивіденди, але й матеріальну та моральну винагороду за їхню інтелектуальну працю. Таким чином, система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем матеріального та морального стимулювання сприяє залученню на підприємство талантів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»

2.1. Діагностика основних показників фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен»

Київське метро могло з'явитися в часи розбудови метрополітену у Лондоні. У Києві було виявлено, що в 1884 році було вперше запропоновано збудувати підземний транспорт. Але це було не «підпілля» англійців та американців, а залізничні ділянки з потягами у тунелях. Уздовж берега пропонувалося прокласти рейки, а потім тунелі. Він мав увійти на схил нижче Поштової площі і вийти на воду в районі Бессарабки. Планувалося будівництво нового пасажирського вокзалу, Либідь могла перетворитися на вантажну станцію. Цю пропозицію довго обговорювали, але міська дума її відхилила.

Минуло понад 50 років, як план київського метро почав втілюватися в життя. 9 липня 1936 року директори Київради розглянули дипломні роботи випускників Московського товариства інженерів транспорту Папазова «Проект Київського метрополітену». У протоколі зазначено, що автор «успішно вирішував одну з проблем відбудови Києва та організації міжміського транспорту та успішно розвивав відділ».

Понад 60 років київський метрополітен щоранку привітний до киян та гостей Києва. У ті ж роки зелена літера «М» є неодмінним атрибутом української столиці, засобом для перехожих біля входу в підземне місто, велика та унікальна. Будівництво метро не ставить під загрозу цілісність історичної архітектури міста та не перешкоджає наземному транспорту та пішохідному транспорту. Поточні схеми для київського метрополітену та швидкісного транспорту такі (рисунок 2.1).



Рис. - 2.1. Сучасна схема метрополітену [62]

Нижче наведено поточна (2021 року) та прогнозована (до 2070 року)схеми добудови Київського метрополітену (рис.2.2-2.3).



Рис.2.2 - Схема метро станом на 2021 рік [62]



Рис.2.3 - Прогнозна схема метро станом на 2070 рік [62]

На даний час метрополітен складається з трьох діючих ліній загальною довжиною майже 70 кілометрів та 52 діючі станції, платформи яких розраховані на п'ятивагонні поїзди. У центрі міста лінії мають три пересадочних вузли [62].

Динаміку розвитку метрополітену доцільно оцінити на підставі зміни техніко-економічних показників за період. На підставі дослідження та аналізу даних бази практики динаміку розвитку більше ніж в 60 років відображено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Динаміка розвитку Київського метрополітену по показниках техніко-економічного характеру за період з 1960-2021 рр.

Показник	1960 рік	2021 рік	Приріст показника
Кількість ліній	1	3	2
Кількість станцій	5	52	47
Кількість пересадочних вузлів	0	3	3
Експлуатаційна довжина ліній, км	5,2	69,65	64,45
Кількість депо	1 (Тимчасове депо "Дніпро")	3 ("Дарниця", "Оболонь", "Харківське")	+ 3 постійно діючих депо
Кількість вагонів у поїзді	3	5	2
Інвентарний парк пасажирських вагонів	24	821	797
Середньодобові перевезення (млн.пас.)	0,13	1,36	1,23
Пасажирські перевезення за рік (млн.пас.)	4,67	496,1	491,43
Кількість ескалаторів	18 на 4 станціях	122 на 26 станціях	+102 на +22 станціях
Максимальні розміри руху (пар поїздів/год.)	20	40	20
Кількість вентиляційних шахт	8	111	103
Кількість вентиляторів головного провітрювання	16	216	200
Кількість водовідливних установок	8	231	223
Кількість електричних підстанцій	5	82	77
Кількість стрілочних переводів	5	274	269

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З Загальна довжина 52 ліній метро на сьогодні становить 63,7 км. Кожна лінія має власне електросховище (Дарниця, Оболонь, Харківське). Четверта лінія запланована на 2010 рік, а проект лінії від Жулян до Воскресенка та Троєщини

готували 20 років тому, але вартість мосту через Дніпро, Десенку та Воскресенський сад становить близько \$500 млн. Сьогоднішній капітальний бюджет вичерпано. дотик. .. Тому найближчим часом до лівого берега не дотягнеться четверта лінія Києва. Був проект будівництва і п'ята Дніпурська лінія, яка мала проходити від мікрорайону Троєсина по річці Дніпро до Поснях (станція Посняки також була підготовлена як пересадочна). Наразі невідомо, що він робитиме після відходу з посади. Міська адміністрація обговорює доцільність будівництва нової лінії метро. Ми вирішили побудувати швидкісний трамвай, який набагато дешевший за метро.

Найзавантаженіші станції «Вокзальна», «Лісова», «Почайна» та «Святошин», розташовані поблизу основних залізничних станцій та маршрутів приміського транспорту. Кількість пасажирів у кожній становить близько 60 000 на добу. Тому вживаються заходи щодо зниження таких станцій – плануються з'їзди та допоміжні перехрестя.

Для покращення обслуговування пасажирів у метро впровадять мобільний зв'язок, встановлять інформаційні монітори для полегшення користування цим видом транспорту для людей з вадами слуху, камери відеоспостереження, нові станції піднімаються по сходах. По краю є спеціальний шар пластикового гофру . платформи для людей з обмеженими можливостями встановити ліфт для тих, хто не вміє та допомогти зорієнтуватися при сіданні в автомобіль.

Робота Київського метрополітену базується на одній з найкращих технологій у світі та зосереджена на інтенсивному транспорті, а не на Заході. Нині основні системи безпеки поїздів відповідають світовим стандартам київського метрополітену - автоматичні локомотивні системи сигналізації з автоматичним регулюванням швидкості, а також оперативно-технічний радіозв'язок, телеекранні мережі станції метрополітену, метрополітен Стрілка та контроль сигналізації Центральна диспетчерська станція Контроль комп'ютера на станцію управління за допомогою технічного нагляду. Усі лінії метрополітену обладнані автоматичними детекторами несправностей, які можуть призвести до аварійних ситуацій.

Таблиця 2.2 - Цікаві факти з техніко-економічних параметрів Київського метрополітену [62]

Параметр	Характеристика параметру
Найбільша пускова ділянка	Вокзальна-Дніпро 5 станцій 6 листопада 1960 року
Найдовше була кінцевою	Святошин 32 роки (1971-2003)
Найдовша перегін	Видубичі-Славутич 3,4 км
Найглибша станція	Арсенальна 105 м до УГР.

Важливим напрямом стратегії діяльності досліджуваного підприємства до війни був розвиток мережі метрополітену та розбудова нових станцій для покращення доступу до метро для всіх жителів Києва; підвищення безпеки пасажирського транспорту київського метрополітену; вдосконалення рівня якості підвищення обслуговування; економне використання електроенергії, тепла та природного газу; оптимізація усіх бізнес-процесів метрополітену на основі постійного аналізу та впровадження сучасних знань та досвіду.

Підприємство місцевого самоврядування «Київський метрополітен» належить до спільної власності територіальної громади м. Києва відповідно до наказу Міністра України від 30 червня 1998 р. №464-Р «Передача організації державних підприємств» КП «Київський метрополітен» та КМДА у спільній власності Київської територіальної громади «з 28 жовтня 1998 року». Підприємство підпорядковане Департаменту транспортної інфраструктури, виконавчому органу Київської міської ради (КНУ). Залежно від особливостей адміністративного органу міста Києва адміністративним органом Київської міської ради є адміністративний орган Київської міської ради (Уряд Києва) (далі – Уряд Київської державної влади). час виконання функції держ.адп.

Юридична адреса організації - проспект Перемоги 35, Київ, 03056, Україна. Основною діяльністю бізнес-організації є надання послуг з перевезення пасажирів метрополітеном.

Складним випробуванням для київського метрополітену стали карантинні обмеження, викликані COVID-19. Пандемія коронавірусу спричинила падіння

пасажиropoтoкy чepез ізоляцію та стала причиною зниження доходів підприємства. Але найбільшим випробуванням, звичайно, буде віна. Враховуючи стратегічне значення метро для ринку пасажирських перевезень у м. Києві, у 2022 році було отримано фінансову підтримку у вигляді фінансової допомоги від КМДА для роботи в режимі бомбосховища для забезпечення збереження життя киян.

Обсяг перевезень пасажирів по лініях метрополітену відображено на рис.2.3:



Рис.2.4 - Структура та обсяги перевезень за 2021/2020 роки

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Значна доля перевезень для Київського метрополітену – пільгові категорії громадян, у 2021 році їх доля склала 24 %. Чисельність пільгових перевезень на кожній станції впродовж попереднього року становили:

- 18 станцій Святошинсько-Броварської лінії - 6,3 млн.пасажирів;
- 18 станцій Оболонсько-Теремківської лінії - 5,4 млн.пасажирів;
- 16 станцій Сирецько-Печерської лінії - 4,2 млн.пасажирів.

Найбільш завантаженими станціями у 2021 році є: по Святошинсько-Броварській лінії – станції «Академмістечко», «Лісова»; по Оболонсько-Теремківській лінії – станції «Мінська», «Контрактова площа»;

- по Сирецько-Печерській лінії – станції «Позняки», «Лук'янівська».

Протягом звітної періоду рух поїздів на лініях метрополітену було організовано 5-ти вагонними поїздами по графіках руху поїздів з частотою руху

від 4 до 38 пп/год в тому числі по лініях максимальні розміри руху становили: Святошинсько-Броварській лінії 38 пп/год.; Оболонсько-Теремківській лінії – 38 пп/год.; Сирецько-Печерській лінії – 34 пп/год..

Впродовж року застосовувались варіанти графіків руху поїздів в залежності від пори року, днів тижня, святкових та інших особливих днів, в які передбачалось істотне зростання або зменшення пасажиропотоків.

Кількість поїздів, пропущених згідно з графіком, становить 81,15 %. КП «Київський метрополітен» за 2021 рік отримано доходи в сумі 3 770 582 тис.грн, що на 605 364 тис.грн менше ніж за 2020 рік.



Рис.2.5 - Структура доходів Київського метрополітену 2020 -2021 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Через зменшення пасажиропотоку у 2020 році доходи метрополітену зменшились на 1 216 342 тис.грн, з них доходи від основного виду діяльності - перевезення пасажирів - зменшились на 1 127 900 тис.грн.

Допомога бюджету вимушено зросла у 2021 році на 610 978 тис.грн. в порівнянні з 2020 роком. Додаткові доходи підприємство отримує від оренди, вони становили у 2021 році – 16 097 тис.грн, та 28 925 тис.грн у 2020 році.

Відповідно до рішення Київської міської ради від 12.12.2020 № 456/8029 «Про бюджет міста Києва на 2021 рік» 50 % суми надходжень від оренди нерухомого та іншого індивідуально визначеного майна комунальної власності

територіальної громади міста Києва зараховуються до загального фонду бюджету міста Києва.

В попередньому році зростали й витрати досліджуваного підприємства. вони склали 4 870 072 тис.грн, що на 48 139 тис.грн більше в порівнянні з показниками попереднього року. Переважно зростання витрат відбулося за рахунок зростання витрат на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи, інших операційних та фінансових витрат.



Рис. - 2.6. Структура витрат Київського метрополітену 2020 -2021 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У 2021 році відображено витрати з податку на прибуток у сумі 75 847 тис.грн, у 2020 році – витрати з податку на прибуток в сумі 189 542 тис.грн. Результат фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен» за 2021 рік збиток в сумі 1 175 337 тис.грн, за 2020 рік – збиток 635 529 тис.грн. Середній дохід від перевезення 1-го платного пасажирів у 2021 році склав 7,00 грн, при цьому витрати на перевезення 1-го пасажирів склали 16,23 грн.

З наведеної вище таблиці можна зробити висновок, що середньорічна вартість капіталу в 2021 році склала 51186521 тис. грн, що на 3104567 тис. грн. більше попереднього показника - темп приросту склав 6.5%. Вартість активів у порівнянні із показником 2019 року збільшилася на 6596299 тис. грн. (приріст склав - 14.8%). Середньорічна вартість основних засобів становила у 2021 році

66376529 тис. грн. впродовж попереднього року вартість основних засобів зменшилася на 3589970.5 тис. грн., що склало 5.1%. У порівнянні з попереднім 2019 роком, вартість основних засобів зменшилася на 6919424 тис. грн., що становило у відсотковому вираженні 9.4%.

Середньорічна вартість власного капіталу склала в попередньому році 33.8 млн грн. У попередньому році власний капітал зріс на 22.5 млн грн., а темп приросту склав 7.1%. У порівнянні із показником 2019 року, власний капітал зріс на 17.3%, що становило близько п'яти млн. грн. Важливим показником результативності діяльності є виручка від реалізації, у 2021 році вона склала 1845 млн. грн. За попередній рік обсяг виручки впав на 1544 млн. грн., що склало - 45.6% від попереднього рівня. У порівнянні із показником 2019 року, обсяг реалізації впав на 32.8%, що становило 902 млн. грн.

Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 7.1%, що має найкращий показник з поміж інших, таких як темп приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації. У попередніх роках темп приросту власного капіталу був більшим темпу приросту основних засобів. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами, ми бачимо, що темп приросту власного капіталу більший темпу приросту активів, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Проведемо більш детальний аналіз техніко-економічних показників Комунальне підприємство "Київський метрополітен" за 2019-2021 рр. в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Техніко-економічні показники Комунальне підприємство "Київський метрополітен" за 2019-2021 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	за 2020-2021 рр.	за 2019-2021 рр.	за 2020-2021 рр.	за 2019-2021 рр.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	44590221.5	48081954	51186521	3104567	6596299.5	6.5	14.8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	73295953	69966499.5	66376529	-3589970.5	-6919424	-5.1	-9.4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	28838485	31568416.5	33825510.5	2257094	4987025.5	7.1	17.3
Реалізовано продукції (послуг), тис. грн.	2747517	3389499	1845450	-1544049	-902067	-45.6	-32.8
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	2770861	4389454	4328652	-60802	1557791	-1.4	56.2
Матеріальні витрати, тис. грн.	727758	781019	652923	-128096	-74835	-16.4	-10.3
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1315567	1637082	1692473	55391	376906	3.4	28.6
Чисельність працюючих, осіб	7954	8037	8104	67	150	0.8	1.9
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	6756	6832	6883	51	127	0.7	1.9
Чистий прибуток, тис. грн.	94818	-635529	-1175337	-539808	-1270155	84.9	-1339.6
Фондовіддача	0.04	0.05	0.03	-0.02	-0.01	-42.6	-25.8
Фондомісткість	26.7	20.6	36.0	15.3	9.3	74.2	34.8
Фондоозброєність	10849.0	10241.0	9643.5	-597.5	-1205.5	-5.8	-11.1
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / особу.	345.4	421.7	227.7	-194.0	-117.7	-46.0	-34.1
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / особу.	406.7	496.1	268.1	-228.0	-138.6	-46.0	-34.1
Середня заробітна плата, грн.	13783.1	16974.4	17403.7	429.2	3620.6	2.5	26.3
Рентабельність продукції (послуг), %	3.4	-14.5	-27.2	-12.7	-30.6	87.5	-893.5
Рентабельність активів, %	0.2	-1.3	-2.3	-1.0	-2.5	73.7	-1179.8
Рентабельність власного капіталу, %	0.3	-2.0	-3.5	-1.5	-3.8	72.6	-1156.8

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства