

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

« ____ » червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Ефективізація системи заохочення управлінського
персоналу»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи УП–01

Присяжнік Ангеліна Сергіївна

Керівник:

професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н., професор,

Єрешко Юлія Олександрівна

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доцент,

Артеменко Ліна Петрівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2024

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо– професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«06» лютого 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Присяник Ангеліні Сергіївні

1. Тема роботи: «Ефективізація системи заохочення управлінського персоналу»

керівник роботи **Єрешко Юлія Олександрівна**, д.е.н., проф.

затверджені наказом по університету від 30.05.2024 р. № 2222–с

2. Термін подання студентом роботи: 05.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про розвиток підприємства КП «Київський метрополітен», фінансова звітність за 2021-2023 рр.; звіти про стан кадрової роботи КП «Київський метрополітен» за 2022-2023 рр., дані про продуктивність праці на підприємстві; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити зміст та функції заохочення у системі управління підприємством;
- проаналізувати еволюцію та провести порівняльний аналіз теорій мотивації;
- охарактеризувати основні методи заохочення управлінського персоналу;

б) аналітична частина:

- надати загальну соціально-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему заохочення управлінського персоналу підприємства;
- виявити задоволеність управлінського персоналу діючою системою стимулювання та мотивації;

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати заходи з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу;
- охарактеризувати розвиток програм лояльності як складової мотивації управлінського персоналу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Діяльність підприємства КП «Київський метрополітен».
2. Огляд основних завдань кадрової політики.
3. Аналіз показників руху персоналу на підприємстві у 2023 році.
4. Оцінка методів заохочення і стимулювання управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».
5. Рекомендації щодо впровадження заходів для стимулювання та заохочення управлінського персоналу підприємства.
6. Оцінка задоволеності управлінського персоналу системою заохочення, що існує на підприємстві.
7. Обґрунтування основних підходів і методів до підвищення лояльності персоналу.

6. Дата видачі завдання:

«06» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо реалізації кадрової політики на підприємстві.	07.02.2024 – 19.02.2024	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад дослідження реалізації кадрової політики на підприємстві в нестабільних умовах.	20.02.2024 – 18.03.2024	
3.	Вибір підприємства для дослідження та визначення практичної проблеми в сфері заохочення керівного персоналу.	19.03.2024 – 25.03.2024	
4.	Опис характеристики підприємства та виявлення загальних чинників впливу на ефективність системи заохочення управлінського персоналу.	26.03.2024 – 03.04.2024	
5.	Загальний аналіз системи заохочення керівного персоналу на підприємстві. Оцінювання ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві.	04.04.2024 – 22.04.2024	
6.	Ідентифікація проблем реалізації кадрової політики на обраному підприємстві.	23.04.2024 – 30.04.2024	
7.	Вибір, розроблення та обґрунтування шляхів поліпшення реалізації кадрової політики на підприємстві в нестабільних умовах.	01.05.2024 – 12.05.2024	
8.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів.	13.05.2024 – 24.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.	25.05.2024 – 01.06.2024	

Студентка _____ Ангеліна ПРОСЯНИК
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Юлія ЄРЕШКО
(підпис)

Реферат

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «**Ефективізація системи заохочення управлінського персоналу**» містить 107 сторінок, 6 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Метою роботи є розробка науково-практичних рекомендацій з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу.

Об'єктом дипломної роботи є система заохочення управлінського персоналу.

Предмет дипломної роботи – сукупність теоретично-методичних інструментів щодо обґрунтування напрямів ефективізації системи заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних методів аналізу. Для розкриття змісту та функцій заохочення управління – методи систематизації та узагальнення. Для виявлення переваг та недоліків існуючої на підприємстві системи заохочення управлінців – методи аналізу та синтезу. Для визначення особливостей програм лояльності як складової заохочення управління – логічне моделювання. Для визначення ступеню задоволеності керівників системою заохочення, яка склалася на підприємстві – анкетування. Для аналізу заохочення керівного персоналу – економіко-математичні методи. Для розробки та обґрунтування пропозиції з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу – системний підхід. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам заохочення керівного персоналу.

Результати роботи. За результатами проведеного аналізу та дослідження було розроблено пропозиції з підвищення ефективності системи заохочення керівного персоналу. Результатом є удосконалення системи заохочення управлінського персоналу підприємства. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні стимулювання праці керівної ланки підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи та надані рекомендації можуть бути використані обраним підприємством задля підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу завдяки запропонованим варіантам її удосконалення, заходам з підвищення її ефективності, а також розвитку програм лояльності як складової мотивації керівного персоналу.

Ключові слова: управлінський персонал; заохочення; стимулювання; ефективність; розвиток.

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor's) level of higher education on «Effectiveness of management personnel incentive system» contains 107 pages, 6 tables, 17 figures, and 3 appendices. The list of references contains 57 items.

The purpose of the work is to develop scientific and practical recommendations for increasing the effectiveness of the managing personnel incentive staff.

The object of the work is the system of incentives for managing staff.

The subject of the work is a set of theoretical and methodological tools for substantiating directions for the effectiveness of the incentive system for KP «Kyiv Metropolitan» managing staff.

Research methods. A set of general and specific methods of analysis was used to complete the thesis of the first (bachelor) level of higher education. To reveal the content and functions of encouraging management - methods of systematization and generalization. Methods of analysis and synthesis are used to identify the advantages and disadvantages of the existing system of incentives for managers at the enterprise. Logical modeling is used to determine the features of loyalty programs as a component of management incentives. To determine the degree of satisfaction of managers with the incentive system that has developed at the enterprise - a questionnaire. To analyze the incentives of management personnel - economic and mathematical methods. A systemic approach is used to develop and substantiate a proposal for improving the effectiveness of the management personnel incentive system. The study's theoretical basis is the fundamental and applied works of domestic and foreign economists devoted to the problems of encouraging managing staff.

Results of work. Based on the analysis and research results, proposals were developed to improve the effectiveness of the management personnel incentive system. The result is the improvement of the incentive system for the management personnel of the enterprise. The economic effect of the implementation of the proposed measures consists of increasing the stimulation of the work at the management level of the enterprise.

Recommendations for the use of work results. The results of the work and the provided recommendations can be used by the selected enterprise to increase the effectiveness of the management personnel incentive system thanks to the proposed options for its improvement, measures to increase its effectiveness, as well as the development of loyalty programs as a component of the motivation of management personnel.

Keywords: management staff; motivation; stimulation; efficiency; development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1 Заохочення у системі управління підприємством: зміст та функції.....	11
1.2 Еволюція і порівняльний аналіз теорій мотивації.....	19
1.3 Характеристика основних методів заохочення управлінського персоналу...	25
Висновки до першого розділу.....	30
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	33
2.1 Соціально-економічна характеристика підприємства	33
2.2 Аналіз системи заохочення управлінського персоналу підприємства.....	46
2.3 Виявлення задоволеності управлінського персоналу діючою системою стимулювання та мотивації.....	49
Висновки до другого розділу	56
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	59
3.1 Обґрунтування заходів з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу.....	59
3.2 Розвиток програм лояльності як складової мотивації управлінського персоналу	66
Висновки до третього розділу.....	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. За сучасних умов людина є найважливішим економічним ресурсом, джерелом конкурентоспроможності, прибутків та успішної реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства. Тому, у системі управління важко переоцінити роль керуючого персоналу, здібності, навички, досвід якого безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства у цілому через реалізацію соціально-конструктивної функції. Якщо керівники мають сильну мотивацію досягти успіху, вони зазвичай ставлять перед собою амбітні цілі та працюють на їх досягнення. Вони можуть заохочувати своїх підлеглих до високих стандартів роботи, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності виробничих процесів. Фактором заохочення та мотивації, насамперед, виступає система стимулювання праці, також важливою є роль заходів матеріального і морального стимулювання високопродуктивної праці управлінців, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження. Заохочення лежить в основі прагнення управлінського персоналу до підвищення своєї кваліфікації та отримання нових знань і вмінь, постійного творчого використання й поповнення знань, відновлення професійних навичок, тобто постійного навчання або освіти протягом усього життя.

У сучасній економічній літературі особливості заохочувальної (мотиваційної) функції організаційної культури та її ролі в управлінні персоналом висвітлюються у працях вітчизняних та закордонних дослідників, серед яких: В.Гриньова, І.Грузіна, А.Колот, І.Бутенко, В.Гончаров, О.Додонов, О.Крушельницька, Д.Мельничу, Н.Мохорт, Л.Нечаюк, Н.Телеш, Ф.Урманов, А.Касімов, К.Харський, Н.Данилевич, Н.Желтова, Алфі Кон та інші. Проте, незважаючи на значні світові та вітчизняні надбання у сфері нових підходів до розвитку заохочувального та мотиваційного механізму у сучасному управлінні, це питання належить до найменш систематизованих. Більшість досліджень стосуються лише окремих компонентів заохочення та розвитку персоналу, а саме: матеріального стимулювання, планування кар'єри та формування кадрового резерву, соціальної згуртованості. Отже, питання визначення нематеріальних

складових системи стимулювання управлінського персоналу, його лояльності, складу та значущості ключових показників ефективності праці представників керівної ланки залишаються недостатньо дослідженими. Саме тому обрана тема дослідження є актуальною та перспективною.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрито зміст та функції заохочення управління та охарактеризовано методи заохочення;
- здійснено аналіз заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен»;
- визначено ступінь задоволеності керівників КП «Київський метрополітен» системою заохочення, яка склалася на підприємстві;
- обґрунтовано пропозиції з підвищення ефективності системи заохочення керівного персоналу КП «Київський метрополітен»;
- визначено особливості програм лояльності як складової заохочення управління.

Об'єкт дослідження – система заохочення управлінського персоналу.

Предмет дослідження – сукупність теоретично-методичних інструментів щодо обґрунтування напрямів ефективізації системи заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам заохочення керівного персоналу.

Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи: систематизації та узагальнення – для розкриття змісту та функцій заохочення управління; аналізу та синтезу – для виявлення переваг та недоліків існуючої у КП «Київський метрополітен» системи заохочення управлінців; логічне моделювання

– для визначення особливостей програм лояльності як складової заохочення управління; анкетування – для визначення ступеню задоволеності керівників КП «Київський метрополітен» системою заохочення, яка склалася на підприємстві; економіко-математичні методи – для аналізу заохочення керівного персоналу; системний підхід – для розробки та обґрунтування пропозиції з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні необхідної теоретико-методичної бази для ефективізації системи заохочення керівного персоналу. Суспільний ефект дослідження полягає у створенні додаткових можливостей для підвищення ефективності управління персоналом підприємства в розрізі ефективізації його діяльності.

Теоретичні розробки і методичні положення, сформульовані в ході дослідження, багато в чому є універсальними і можуть знайти своє практичне застосування, незалежно від галузі економіки, в якій функціонує підприємство.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1 ЗАОХОЧЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ЗМІСТ ТА ФУНКЦІЇ

Одним із основних чинників успішної діяльності підприємства є раціональна організація роботи його персоналу. Наукові дослідження в цьому напрямку, дивлячись на певні об'єктивні розбіжності управлінської діяльності в різноманітних сферах професійної самореалізації, дають підстави стверджувати, що управлінська праця сама по собі специфічна, і ця специфіка притаманна їй незалежно від спеціалізації керівника, а запорукою ефективної управлінської діяльності є, насамперед, кваліфіковане управління персоналом, що неможливо забезпечити без відповідного заохочення управлінської праці.

Наразі, у сучасному світі проблема заохочення та мотивації діяльності управлінського персоналу є актуальною для ряду дослідників у галузі економіки та представників бізнес-співтовариств.

Питання заохочення у сучасному управлінні персоналом знаходить своє відображення в дослідженнях С.Т. Дуди, Н.М. Заярної, М.П. Клименка, В.А. Літинської, В.В. Різника, О.В. Тужилкіної, О.О. Ігнатенка, В.В. Співака та інших.

Водночас, аналіз наукових досліджень за обраною тематикою свідчить про наявність різних підходів до визначення аналізованого концепту та різних його аспектів.

Окрім того, незважаючи на обсяг уваги, приділеної тематиці заохочення в науковій літературі, деякі питання її впливу на управління персоналом в сучасних умовах залишаються недослідженими.

В контексті дослідження теоретичних основ заохочення управлінської праці, в першу чергу, слід звернутися до визначення поняття заохочення. В сучасній літературі багато дослідників ототожнюють поняття «мотивація» і «заохочення», але це не зовсім вірно. Це взаємопов'язані поняття, але вони мають різний внутрішній зміст. Мотивація – це внутрішній стимул, який веде до дії або

досягнення цілі, тоді як заохочення – це зовнішній стимул або винагорода, яка може посилити цю мотивацію. Але у вітчизняних колах під «заохоченням» розуміють перш за все «мотивацію». Розглянемо сутність понять «мотивація» та «заохочення» з точки зору різних науковців.

Всі існуючі в науковій думці визначення поняття «мотивація» умовно можливо поділити на дві групи.

Прихильники першої групи розглядають мотивацію за допомогою структурних позицій, та визначають її як сукупність рушійних сил, мотивів та чинників, що збуджують у людей потяг до певної діяльності з визначенням цілей такої діяльності та орієнтують її на досягнення поставлених цілей та задач [1, с. 340].

Прихильники другої групи вважають, що мотивація – це динамічний процес, який сприяє виникненню у себе та у інших потягу до певної діяльності з метою досягнення, як особистих цілей, так і цілей відповідної групи (організації) [2, с. 31].

Водночас, такий поділ на групи відходить від існуючих теоретичних підходів – змістовної та процесуальної теорій мотивації, які були розроблені відповідно А. Маслоу, Д. Мак Клеllandом та Ф. Герцбергом та В. Врумом, Л. Портером і Е. Лоулером [3, с. 366-382].

Так, на основі зазначеного та аналізу досліджень сучасних науковців у таблиці 1 наведено існуючі на сьогодні визначення понять «мотивація» та «заохочення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття «мотивація» та «заохочення» за визначеннями науковців

Визначення понять «мотивація» та «заохочення»	Автор(-и), джерело
«Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини».	Колот А. М. [4, с. 16]
«Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людини до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, багато в	Віханський О.С., Наумов О. І. [5, с. 133]

Визначення понять «мотивація» та «заохочення»	Автор(-и), джерело
чому індивідуально і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини».	
«Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації».	Данюк В. М., Петюх В. М. [6, с. 72]; Ткаченко А.М., Шляга О.В. [3, с. 86]
«Мотивація – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей».	Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. [7, с. 459]
«Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу».	Гайдученко С.О. [8, с. 5]
«Мотивація – вид управлінської діяльності, метою якої є розробка і реалізація прийомів, що сприяють підвищенню рівня зацікавленості працівників у здійсненні планів підприємства».	Бичкова А.В. [9, с. 4]
«... «мотивація» ... це процес, направлений на виявлення можливостей персоналу шляхом впливу на його внутрішні та зовнішні рушійні сили (потреби, бажання, почуття й інтереси) матеріальними та моральними заохоченнями з метою досягнення його особистих цілей та цілей підприємства».	Чобіток В.І., Дибаліна С.В. [10, с. 72-73]
«... «мотивація у сфері праці» ... – динамічний процес формування мотивів певної трудової поведінки людини, які стають спонукальною причиною, поштовхом до трудової діяльності ..., спрямованої на забезпечення пріоритетних потреб працівника, всебічний розвиток його особистості, та реалізацію загальних цілей суспільства (організації, регіону)».	Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. [11, с. 7]
«Заохочення є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу тощо) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку працівників, а, отже, на результат його праці. Застосування заохочення базується на правових засадах, має бути своєчасним, значущим, вагомим».	Богиня Д.П. [5, с. 133]
«Заохочення за своєю суттю є суспільним визнанням результатів бездоганної та сумлінної праці».	Слома В.М. [4, с. 72]
«Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці, одним з найпотужніших та найефективніших засобів стимулювання персоналу до творчої та активної праці».	Льовіна В. [7, с. 460]

Складено на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Виходячи з наведених визначень поняття «мотивація» вважаємо, що визначення, наведене Данюк В. М., Петюх В. М. [6, с. 72]; Ткаченко А.М., Шляга О.В. [3, с. 86], найбільш загально, але водночас лаконічно та точно відображає сутність зазначеного поняття.

Мотивація, як основна функція управління, пов'язана з процесом стимулювання підлеглих до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. У процесі мотивації використовуються взаємозалежні категорії у певній послідовності: від потреб людей, до їхніх інтересів і мотивів діяльності і дій. Завдяки мотивації керівництво може вирішувати такі завдання, як:

- визнавати працю співробітників, які досягли високих результатів, для подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонструвати позитивного ставлення фірми до високих результатів праці трудового колективу;
- популяризувати досягнення співробітників, які отримали визнання;
- використовувати різні форми визнання заслуг;
- поліпшувати моральний стан працівників через відповідне визнання;
- забезпечувати процес підвищення трудової активності співробітників.

Уміле застосування мотивації дозволяє керівникам розробляти ефективні способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих, враховуючи особливості їхньої поведінки.

«Роль мотивації персоналу полягає в збалансуванні двох процесів – управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно» [1, с. 345].

О.В. Виноградова зазначає, що «при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, маються певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети (у нашому випадку, відповідно, метою визначено розвиток підприємства); по-друге, у кожному з існуючих визначень ... не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується

термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми, при визначенні самого поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом» [1, с. 341].

Отже, викладений вище аналіз підходів щодо визначення поняття «мотивація» дає підстави для твердження про багатоваріантність змісту мотивації в залежності від складових, які вкладені у саме визначення «мотивація» або «заохочення».

Загалом, можна стверджувати, що основний зміст заохочення – це зовнішнє або внутрішнє збудження (спонукання) суб'єкта до певної діяльності задля досягнення визначених цілей, як особистих, так і цілей організації, в залежності від конкретної ситуації.

Що стосується функцій мотивації, то в першу чергу, слід зазначити, що «заохочення (мотивація) – одна з функцій управління. Поняття «функція» (від лат. *functio*) означає «здійснення, виконання». У сучасному значенні функція управління – це відносно самостійна спеціалізована й відособлена ділянка управлінської діяльності» [8, с. 5].

«Функція заохочення (мотивації) – одна з основних функцій управління – полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукують людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків» [8, с. 5].

Окрім того, функція заохочення в сучасному управлінні персоналом включає в себе сукупність взаємопов'язаних дій керівника, а саме:

- визнання досягнень (публічне визнання успіхів співробітників на зборах, у внутрішніх комунікаціях компанії (новини, бюлетені); привітання працівників з їхніми досягненнями особисто або через офіційні канали);

- надання винагород (грошові бонуси, премії за перевиконання плану або досягнення конкретних цілей; нематеріальні винагороди, такі як подарунки, сертифікати, оплачувані відпустки);

- кар'єрне зростання (призначення на більш відповідальні та високооплачувані посади; надання можливостей для професійного розвитку і підвищення кваліфікації);

- розвиток і навчання (організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації; підтримка участі у професійних конференціях та виставках);

- покращення умов праці (забезпечення комфортних умов роботи, покращення робочого середовища; гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи);

- моральне заохочення (надання позитивного зворотного зв'язку, похвали за добре виконану роботу; встановлення доброзичливої атмосфери в колективі);

- соціальні програми (організація корпоративних заходів, святкових вечірок; програми підтримки здоров'я, страхування, допомога в особистих питаннях);

- індивідуальний підхід (врахування особистих потреб і вподобань співробітників при виборі форм заохочення; вислуховування та врахування пропозицій і побажань працівників).

Ці дії сприяють підвищенню мотивації працівників, покращенню їхньої продуктивності та загального задоволення роботою.

Крім того, заохочення пов'язане з формуванням і вихованням високих ідеалів людей, здорових і розумних потреб, розробкою нетрадиційних методів, як спонукати до роботи з максимальним результатом.

Система мотивації виконує наступні управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами і стимулами);

- 2) здійснення заохочення (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагорода їх за результатами роботи);

- 3) управління заохочувальним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Мотивація має враховувати низку факторів (сил, що спонукають), які впливають на поведінку людини та спонукають її до виконання певних дій для досягнення своїх цілей. Серед мотивуючих факторів варто виділити значимість і складність виконуваної роботи, винагороду за результати праці, а також прагнення працівника до кар'єрного зростання. Ці фактори ефективно впливають на людину, коли організація створює всі умови для виявлення та реалізації здібностей працівників.

Окрім того, слід звернути увагу на те, що коли керівник використовує як засіб заохочення персоналу збагачення трудових функцій, то він здійснює оптимізацію механізмів внутрішньої мотивації працівників, а якщо впроваджує нові форми винагород – то його метою є оптимізація зовнішньої мотивації персоналу.

Також, як зазначає О.В. Гайдученко, функція заохочення тісно пов'язана з іншими основними функціями управління – плануванням, організацією, контролем і оцінкою ухвалення рішення [8, с. 6].

«Функція планування полягає у визначенні цілей організації (довго-, середньо- і короткострокових) і розробці мір по їхньому досягненню» [8, с. 6].

Так, непрямий заохочувальний вплив планування персоналу полягає в наступному: правильне планування і розрахунок чисельності працівників забезпечує використання робочої сили відповідно до їх фаху та кваліфікації, виключає значні переробки, забезпечує працівникам раціональний режим праці і відпочинку, оптимізує трудове навантаження.

Використання працівника відповідно до фаху та кваліфікації знижує незадоволеність змістом праці (яка може виникнути при виконанні занадто простих для працівника операцій) і знижує страх невдачі (що виникає при постановці перед працівником занадто складних для нього завдань).

Оптимальне, відповідно до вимог гігієни праці, трудове навантаження є не прямим мотиватором, але важливим гігієнічним чинником, що знижує незадоволеність роботою [14, с. 82].

«Функція організації спрямована на формування стрункої системи спільної діяльності людей. У цієї функції два аспекти: створення (проекування)

організаційної структури фірми; організація ефективної взаємодії елементів фірми (рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих)» [8, с. 6].

Важливим елементом системи управління персоналом, що надає комплексний (прямий і непрямий) мотиваційний вплив, є організація праці та її основні елементи: організація трудових процесів, регламентація праці, поділ та кооперація праці, забезпечення сприятливих умов праці, оптимізація організаційних структур управління, аналіз і проєктування робіт.

Мотиваційне значення змісту праці важко переоцінити – саме цікава, творча трудова діяльність з постановкою складних цілей і високою відповідальністю формує внутрішню мотивацію до праці [14, с. 81-82].

Що стосується оцінки трудової діяльності як функції заохочення, то її мотиваційне значення може бути обґрунтовано за допомогою двох груп потреб: оцінка (об'єктивна і адекватна) сприяє задоволенню потреб працівника у визнанні, повазі і самоповазі. Сама по собі оцінка може сприйматися як винагорода зусиль працівника.

Справедлива оцінка формує почуття захищеності, що є умовою задоволення найважливішою потреби в безпеці. Працівник розуміє, що його становище залежить від його власних зусиль, а не від суб'єктивного ставлення керівника. Необ'єктивна оцінка працівника являє для нього загрозу, знижує рівень задоволення потреби в безпеці [14, с. 81].

Отже, виходячи з вищезазначеного, основною функцією заохочення є формування певного типу ставлення до праці, а саме спонукання до ефективної діяльності та досягнення визначених цілей.

Водночас, заохочення та мотивація в сучасному управлінні персоналом виконує економічну функцію, яка реалізується в тому, що вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, сприяє підвищенню продуктивності праці і якості продукції.

1.2 Еволюція і порівняльний аналіз теорій мотивації

Внаслідок стрімкого розвитку науково-технічного прогресу в ХХ столітті, різко змінилися умови виробництва, що спричинило за собою необхідність продовження досліджень в області відносин на виробництві, в зв'язку з виниклою необхідністю більш глибокого дослідження питань заохочення і обґрунтування виникнення мотивів до продуктивної праці.

В ході досліджень в рамках шкіл наукового управління і людських відносин, були досягнуті результати, які послужили фундаментом для подальшого вивчення заохочення у трудовій діяльності, були виявлені внутрішні рушійні сили, і їх вплив на продуктивність праці співробітника. Головним об'єктом дослідження стає людина, вивчаються властивості її особистості, внутрішні спонукання до праці, розвиваються дослідження у сфері мотивації і заохочення.

Теорії мотивації в наукових працях поділяються на дві основні групи: змістовні і процесуальні теорії [15, с. 10] (деякі дослідники окремо виділяють сучасні теорії).

Так, змістовні теорії мотивації базуються на описі потреб, які спонукають людей до відповідної дії, до визначення ними обсягу і змісту роботи. Теоретиками подібних концепцій виступали такі науковці, як А. Маслоу, МакКлелланд і Герцберг.

Процесуальні теорії розглядають процес виникнення того чи іншого типу поведінки людини, що її направляє, підтримує і зупиняє.

Основними видами зазначеної групи теорій є: теорія справедливості (прихильники – Дж. Адамс, Дж. Роулз, Портер-Лоулер), теорія очікувань (К. Левін, В. Вруум), теорія «постановки цілей (цілепокладання) Е. Локка» [16, с. 13-14].

Так, на основі зазначеного та аналізу досліджень сучасних науковців у таблиці 1.2 наведено основні існуючі теорії мотивації відповідно до їх поділу на групи, та зміст відповідних теорій у контексті сучасного управління.

Таблиця 1.2 – Існуючі теорії мотивації

Назва теорії	Зміст теорії
Змістовні теорії	
<p>Теорія потреб А. Маслоу</p>	<p>З точки зору Абрахама Маслоу, людей об'єднує потреби, що не залежать від національності, кольору шкіри, звичок і стилю життя.</p> <p>Автор даної теорії виділяє п'ять рівнів потреб, які візуалізуються у вигляді піраміди: нижній ярус піраміди складають фізіологічні потреби, над ними – потреби в безпеці, потреба в любові і потреба в повазі. Зверху знаходиться самореалізація (особисте зростання і розкриття потенціалу) – цього можна досягти лише тоді, коли задоволені всі інші потреби [16, с. 14] .</p>
<p>Теорія мотивації Ф. Герцберга</p>	<p>Герцберг не заперечує теорію Маслоу про задоволення потреб, що лежать в основі мотивації людини, а доповнює її. «Двохфакторна теорія» мотивації Герцберга ґрунтується на розподілі факторів, що сприяють задоволенню від роботи – гігієнічні і мотивуючі.</p> <p>Гігієнічні фактори являють собою причини, з яких співробітник не йде з роботи.</p> <p>Сприятливі психологічні умови роботи: відносини з керівництвом і оточуючим колективом; комфортні санітарно-гігієнічні умови: освітленість, чистота повітря, шум, безпеку, політика організації і керівництва, соціальний статус, заробітна плата, відносини з начальством і колегами. І в даному контексті гігієна означає «попередження».</p> <p>Мотиваційні чинники – це «сприяння», вони спонукають до виконання своїх обов'язків. До них відносяться: успіх, кар'єрний ріст, визнання колег і схвалення начальства, наявність високої відповідальності, можливість творчого підходу до роботи [16, с. 19-20].</p>
<p>Теорія ERG К. Альдерфера</p>	<p>К. Альдерфер розробив «Теорію ERG» (Existence – існування, Relatedness – взаємозв'язок, Growth – зростання). Альдерфер, на відміну від Маслоу, скорочує кількість потреб до трьох типів: потреба в існуванні, фізичне здоров'я і благополуччя; потреба у взаємозв'язках, що доставляють задоволення у взаєминах з іншими людьми; потреба в зростанні – розвиток внутрішнього потенціалу індивіда, прагнення до особистого зростання, розширення компетенції.</p> <p>Процес руху вгору К. Альдерфер називав процесом задоволення потреб, зворотний процес – процес фрустрації, під яким розуміється поразку в прагненні задовольнити потребу [16, с. 21].</p>
<p>Теорія портеб Д.МакКлеланда</p>	<p>Д. МакКлеланд розробив теорію «Потреби у владі, успіху і афіліації». На додаток до базових людських потреб, МакКлелланд виділяє три інших типи мотиваційних потреб: потреба досягнення: людина, вмотивована такою потребою, хоче домагатися успіху і досягати цілей амбітних, але реалістичних; потреба у владі: людина, вмотивована нею, хоче домогтися влади, впливу, поваги, ролі лідера; потреба в приналежності: людина, вмотивована такою потребою, прагне</p>

Назва теорії	Зміст теорії
	встановити взаємодію з іншими людьми, які також шукають доброзичливого ставлення і визнання [16, с. 22].
Теорія вибору Лоуренса-Норія	Пол Р. Лоуренс и Нітін Норія свою увагу сконцентрували на чотирьох провідниках, що ведуть до спонуканню людини до якого-небудь дії: споживання (товари і послуги, нематеріальні активи, наприклад, соціальний статус), взаємодія (суспільні зв'язки, приналежність до якоїсь групи), інтелектуальне збагачення, захищеність (Сприяння досягненню справедливості, захист від зовнішніх загроз). Поведінка людини залежить від ступеня задоволеності по описаним чинникам [16, с. 23].
Процесуальні теорії	
Теорія очікувань В. Врума	В. Врум розробив теорію «валентності-інструментальності-очікування». Валентність вчений розглядав як еквівалент цінності; інструментальність – як переконаність в тому, що якщо зробити одне, це призведе до іншого; очікування – як надію на те, що зусилля призведе до якогось результату. Врум виділяв кілька типів очікування. По-перше, очікування результату від прикладених зусиль. По-друге, очікування винагороди за досягнення певних результатів. По-третє, очікування певної цінності винагороди [16, с. 25].
Теорія справедливості Адамса	Люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Основний висновок теорії полягає в тому, що поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність праці [17, с. 242].
Теорія Портера- Лоулера	У моделі Портера-Лоулера взаємопов'язані п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно цієї теорії досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль буде залежати від цінності винагороди і від того, наскільки працівник упевнений в стабільності винагороди за свою працю [17, с. 242].
Теорія постановки цілей Е. Локка	Локк виходить з передумови, що постановка важкодосяжних цілей призводить до високої результативності роботи, оскільки для вирішення складної завдання службовці мобілізують максимальних зусиль. Тобто, чим важче мета, тим вища продуктивність. Локк вважає, що ефективність роботи індивіда підвищується в міру ускладнення мети (за умови, що індивід прихильний мети і здатний її домогтися). У індивідів, що не прихильні важким цілям, результативність знижується або вона невисока. Таким чином, на готовність людини докладати зусиль для досягнення поставлених цілей впливає чотири характеристики мети: складності, специфічності, прийнятності, прихильності їм [16, с. 29]

Назва теорії	Зміст теорії
<p>Модель саморегуляції Канфера</p>	<p>Людина сама оцінює свій потенціал і результати роботи. Цикл саморегуляції включається в той час, коли дія переривається внаслідок виникнення перешкод або, коли не досягається потрібний результат. Цикл саморегуляції Канфера включає три фази.</p> <p>Перша фаза – самоспостереження: суб'єкт реєструє свою поведінку.</p> <p>Друга фаза – самооцінювання: відбувається порівняння результатів самоспостереження з наявним стандартом, пов'язаних з рівнем домагань. При цьому виявляються відхилення по величиною і напрямком, і суб'єкт намагається оцінити, якою мірою він може вплинути на зміну ситуації.</p> <p>Третя фаза – підведення підсумків: здійснюється або позитивне самопідкріплення при досягненні бажаного результату, або негативне самопідкріплення, якщо мета не досягнута [16, с. 31].</p>
Сучасні теорії	
<p>Концепція партисипативного управління</p>	<p>Задоволеність роботою залежить від зацікавленості індивіда брати участь в різній внутрішньо-організаційній діяльності. Отримуючи задоволення від можливості самостійно приймати рішення, як краще здійснювати свою трудову діяльність, контролювати кількість і якість своєї праці, брати участь в раціоналізаторській діяльності, розробляти пропозиції по підвищенню рівня роботи працівників і організації в цілому, людина діє з більшою віддачею, більш якісно і продуктивно [17, с. 243].</p>
<p>Теорія посилення Скіннера</p>	<p>Розробки психолога В. Скіннера лягли в основу теорії посилення, ключова ідея якої полягає в тому, що поведінка людей зумовлена результатом їх дій в подібній ситуації в минулому.</p> <p>Виходячи з досвіду попередньої роботи, працівники (службовці) намагаються виконувати ті завдання, які ведуть до бажаного результату, і уникають тих завдань, які призводять до небажаних результату [17, с. 242].</p>

Складено на основі [16, 17]

Аналіз вищезазначених теорій мотивації дає підстави для наступних висновків.

Так, ідея ієрархії потреб А. Маслоу на сьогодні набула широкого поширення серед керівників, тренерів особистісного зростання, управлінців. Сама піраміда стала незаперечним «фактом». Її згадують у підручниках з піару, в програмах бізнес-курсів, на презентаціях з лідерства. Суть зводиться до того, що залученість людини в робочий процес і її заохочення залежить від ступеня задоволеності базових потреб.

Тобто, традиційно базові потреби людини першорядні по відношенню до потреб в соціальному статусі, престижі, визнанні. Взявши на озброєння цю теорію, багато керівників вважають достатнім надати службовцю гідну зарплату і безпечні умови праці, щоб він ефективно працював.

Водночас, складність застосування піраміди А. Маслоу полягає в тому, що в розвинених країнах фізіологічні потреби працівника, а також потреба в безпеці свідомо задоволені.

Збільшення зарплати і бонуси можуть підвищити зацікавленість, однак не варто використовувати їх як єдине засіб заохочення: емоційна складова може зіграти не менше, а то й важливішу роль [16, с. 18].

Критика теорії Ф. Герцберга зводиться до того, що мотиваційні чинники можуть бути настільки різноманітними, що виробити універсальну систему, стимулюючу абсолютно всіх службовців, практично неможливо. Більш того, теорія Ф. Герцберга не враховувала впливу багатьох ситуативних чинників.

Тому, згодом дослідники предмета мотивації і заохочення людини прийшли до висновку, що для пояснення механізму заохочення необхідно враховувати різноманітні поведінкові аспекти. Це спричинило появу процесуальних теорій мотивації, які акцентувались на механізмі розподілу людиною зусиль для досягнення різних цілей [16, с. 21].

Одна з відмінностей між теорією потреб Альдерфера і ієрархічної теорією потреб А. Маслоу полягає в скороченні числа рівнів потреб з п'яти до трьох.

Більш суттєва відмінність полягає в тому, що дослідження Альдерфера не походить з припущення, ніби особистість піднімається по ієрархії потреб відповідно до закону прогресії. Замість цього будь-який з рівнів або всі три рівні можуть мати істотне значення в кожен даний момент часу.

Водночас, МакКлелланд у своїй теорії потреб припустив, що більшість людей мають змішану мотивацію, але деякі знаходяться під сильним впливом якоїсь однією з потреб. Верховенство тієї чи іншої потреби породжує виникнення різних типів працівників.

Модель Лоренса-Норія є суміжною теоретичною конструкцією, яка об'єднує всі змістовні теорії мотивації.

Таким чином, підбиваючи підсумок по змістовним теоріям мотивації, можна сказати, що всі вони засновані на аналізі мотивуючих факторів.

Процесуальні теорії, в свою чергу, розглядають мотивацію з іншої точки зору. Вони описують, що спрямовує поведінку на досягнення тієї чи іншої мети і як людина вибирає ту чи іншу модель поведінки.

Такі теорії не заперечують існування потреб, але стверджують, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Теорія очікувань В. Врума, в цілому, може служити еталоном того, як повинні бути розроблені системи підтримки управлінських рішень.

Наприклад, якщо застосувати теорію очікувань В. Врума на практиці, то бажано розмір винагороди погоджувати з підлеглими з метою досягнення консенсусу і отримання максимального ефекту. Перед підлеглими повинні ставитися реалістичні завдання – обсяг роботи повинен відповідати досвіду і кваліфікації службовця. Важливо вибирати високий, але при цьому реалістичний рівень результативності.

Також важливим є визначення повноважень або свободи підлеглих для вирішення поставленого завдання. Зайвий контроль і розмивання відповідальності можуть стати негативними факторами [16, с. 25-26].

Теорія справедливості Адамса доповнює теорію очікувань Врума, підкреслюючи, що люди оцінюють не тільки співвідношення винагороди і зусиль, але й порівнюють свою винагороду з іншими. Нерівні винагороди знижують мотивацію, що можна виправити, збільшивши винагороду або зменшивши зусилля.

Лайман Портер і Едвард Лоулер об'єднали ці теорії в моделі мотивації, де працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і порівнює її з винагородою колег. Вони дійшли висновку, що саме результати праці визначають задоволеність працівника, і це сприяє зростанню результативності.

Водночас, сучасні теорії мотивації ґрунтуються на умовах зміни потреб людей 21 століття. Вони здатні в повній мірі і більш точно задовольнити потреби співробітників, ніж, класичні теорії.

1.3 Характеристика основних методів заохочення управлінського персоналу

Для розвитку заохочення управлінців потрібно вдаватися до застосування таких форм і методів матеріальної та нематеріальної мотивації, які відповідають формуванню стимулів та їх відбору. Саме це сприяє розвитку внутрішньої мотивації та задоволенню потреб управління.

Основу методів управління заохоченням складають методи управлінського (регулятивного) впливу.

У загальному вигляді класифікація методів заохочення управлінського персоналу представлена на рис. 1.1.

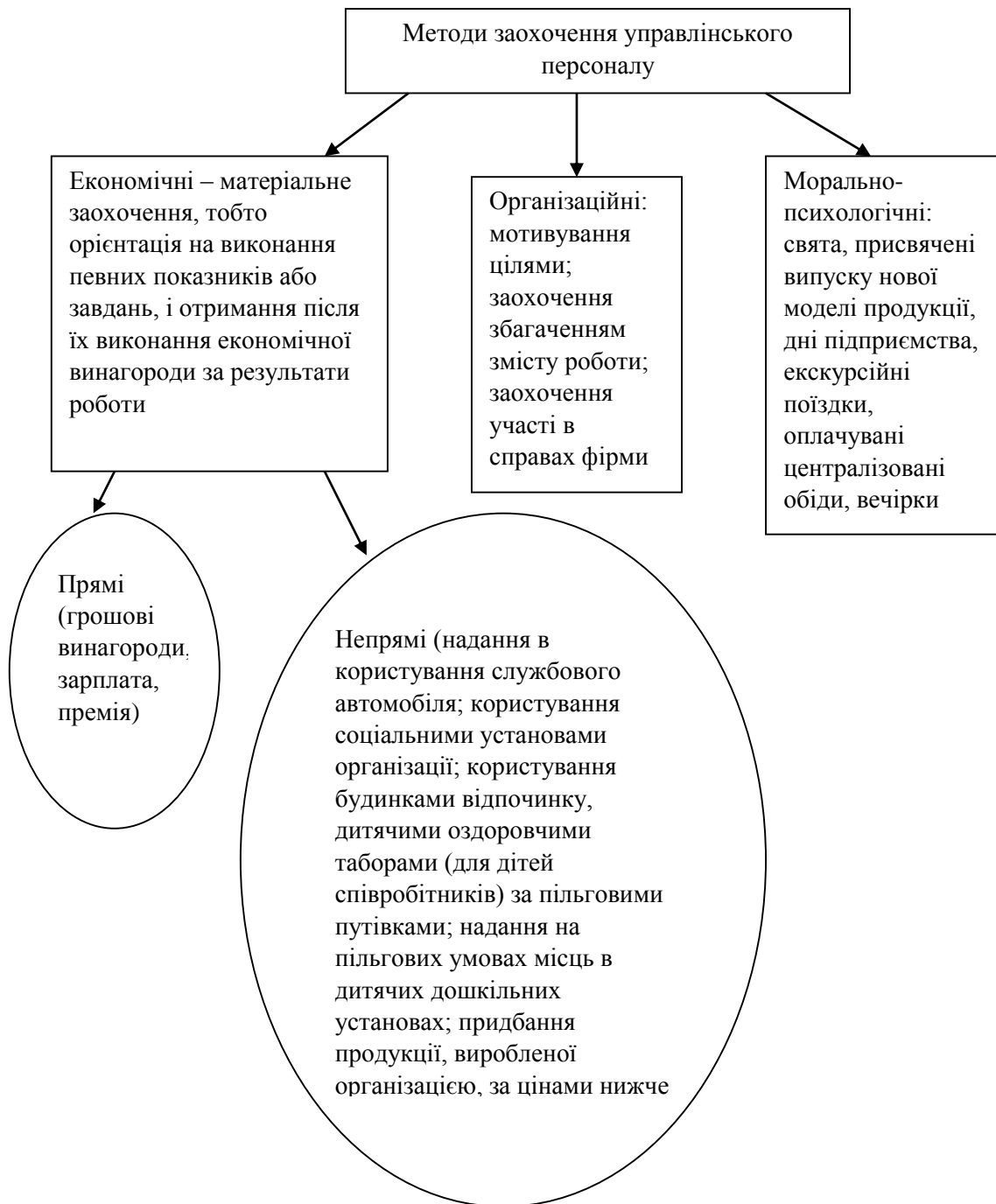


Рисунок 1.1 – Класифікація методів заохочення управлінського персоналу підприємства

Складено на основі [27]

В системі управління персоналом заохочення відіграє ключову роль і для керівника є однією з головних функцій. Функції можна представити таким чином: планування - організація - мотивація - контроль.

Для створення системи заохочення необхідна цілісність в підході. Мету організації необхідно пов'язати критеріями, за якими оцінюватиметься

результативність. Програма повинна бути доступною для розуміння співробітників. Кожний співробітник повинен розуміти, яких критеріїв йому необхідно досягти, щоб отримати матеріальну і нематеріальну винагороду, і що він ще здатний зробити для отримання більш високої винагороди. Працівник вносить поліпшення і працює більш ефективно, приводячи організацію до підвищення економічного зростання. Тому дуже важливо дотримувати ланцюжок: мета - критерії досягнення - мотиваційна програма. Інакше виплати за програмою мотивації і заохочення сприймаються співробітниками, як належне. Бюджет освоюється, співробітник одержує грошові кошти, а організація не розвивається.

Тільки при зміні поведінки персоналу буде видна ефективність програми заохочення.

Способи мотивування персоналу можуть бути багатоманітними, але всі вони залежать від ефективності системи заохочування в компанії, єдиної системи управління і особливостей роботи самої компанії.

Основні методи заохочення управлінського персоналу включають [27]:

1. Фінансові винагороди:

- бонуси та премії – додаткові виплати за досягнення високих результатів або виконання певних завдань;

- підвищення зарплати – регулярне або разове збільшення основної заробітної плати.

2. Нефінансові винагороди:

- похвала і визнання – публічне визнання досягнень на зборах, у корпоративних новинах або особисте подякування;

- нагороди та відзнаки – вручення дипломів, грамот, сертифікатів або почесних нагород за досягнення.

3. Кар'єрне зростання:

- підвищення на посаді – призначення на більш відповідальні та високооплачувані посади;

- розвиток навичок і знань – оплата навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

4. Поліпшення умов праці:

- гнучкий графік роботи – надання можливості працювати за індивідуальним графіком або дистанційно;

- комфортне робоче середовище – покращення робочих умов, наприклад, модернізація офісного обладнання.

5. Соціальні винагороди:

- соціальні пакети: медичне страхування, страхування життя, пенсійні програми;

- корпоративні заходи: організація свят, спортивних подій, поїздок та інших заходів для зміцнення команди.

6. Індивідуальні винагороди:

- особистий підхід – врахування індивідуальних потреб і вподобань при виборі форм заохочення;

- гнучкість у роботі – можливість індивідуальних домовленостей щодо робочих умов.

7. Інші стимули:

- ротація посад – зміна посадових обов'язків для розвитку різних навичок і уникнення монотонності;

- менторство та коучинг – надання можливостей для особистого та професійного зростання через наставництво.

Ці методи сприяють підвищенню заохочення, задоволеності роботою та продуктивності управлінського персоналу.

Можна виділити наступні основні напрями посилення заохочення співробітників і підвищення продуктивності праці:

1. Стимулювання, за допомогою грошової винагороди. Для цього підприємству необхідно створити гнучку і обгрунтовану систему, яка буде прозора для кожного співробітника. Виплати премій і бонусів здатні утримати кваліфікаційні кадри і уникнути відтоку управлінського персоналу.

2. Постійність. Співробітник, упевнений в стабільності, проявляє більш високу працездатність і лояльність, не порушує внутрішнього розпорядку.

3. Кар'єрне зростання (вертикальне і горизонтальне). Людина, що влаштовується на роботу, замислюється про найшвидше підвищення, навіть якщо пройде декілька років. Але спершу співробітник повинен повністю вивчити фронт своєї роботи, отримати певні знання і навички. Якщо робота в організації припускає відсутність зростання як вгору, так і горизонтально, це приводить до небажання довгострокової співпраці з даною організацією у працівника.

4. Соціально-економічна підтримка персоналу і соціальна політика в цілому дуже важлива для співробітників організації. До соціального пакету можна віднести: розширену медичну страховку, виплати в святкові дні, абонементи в спортивні зали, надання в користування автомобіля, часткова оплата путівок в санаторії і табори для дітей співробітників, компенсація засобів за проїзд, недержавне пенсійне страхування, корпоративний мобільний зв'язок і інше.

5. Робота в команді. Головні принципи такої роботи полягають в загальній меті кожного з учасників, обміном досвіду, сформульованими вимогами до продуктивності, відчуттям відповідальності перед колегами. Злагожденість дій дозволить досягти максимальної продуктивності.

6. Визнання. Ряд досліджень систем мотивації співробітників показав, що один з ефективних способів мотивації – це програма визнання. Визнання співробітників необхідний елемент зростання залученої, внутрішньої взаємодії і поліпшення показників організації.

7. Знання. В основі даного стимулу лежить принцип формування середовища і умов для ефективної роботи. Керівник повинен надати можливість вибирати працівнику проєкт, в якому він зацікавлений. В даному випадку заохочення працівника полягає в можливості самостійно вибрати навчальні програми, необхідні для виконання роботи. Для цього в організації повинна бути розвинута культура інтелектуальної взаємодії, створені всі умови для обміну знаннями, введена нова штатна посада для координації і розроблена прозора система заохочень. Чим більше знань і навичок, тим краще цінується співробітник.

Таким чином, слід зазначити, що дорога до ефективного управління співробітниками організації прокладена через систему мотивації і заохочення.

Якщо у людини є мотивація досягти чогось або вчинити певну дію, вона докладе всі зусилля для виконання поставленої задачі. Тільки мотивовані співробітники можуть досягти своєї мети відповідно до мети організації.

Підводячи підсумок вищесказаному, можна зробити висновок про те, що заохочення та мотивація праці є важливим інструментом в системі управління і відіграє важливу роль в системі виробництва. Для максимального отримання прибутку підприємство повинне впроваджувати нові і інноваційні системи мотивації і заохочення, які задовольнятимуть матеріальні і нематеріальні потреби співробітників.

Висновки до першого розділу

Отже, у сучасному управлінні поняття заохочення відіграє ключову роль і описує сукупність факторів, які підштовхують людину до досягнення певної мети чи задоволення певних потреб. Це включає в себе внутрішні (особисті цілі, цінності, інтереси) та зовнішні (нагороди, визнання, стимули) мотиви. Ефективне керівництво включає здатність розуміти ці мотиваційні фактори та заохочувати працівників до продуктивної діяльності.

У роботі було розглянуто наступні теорії мотивації: теорія потреб А. Маслоу; теорія мотивації Ф. Герцберга; теорія ERG К. Альдерфера; теорія портреб Д.МакКлеланда; теорія вибору Лоуренса-Норія; теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості Адамса; теорія Портера-Лоулера; теорія постановки цілей Е. Локка; модель саморегуляції Канфера; концепція партисипативного управління; теорія посилення Скіннера.

Найвідомішими є теорії А.Маслоу і Ф. Герцберга.

Теорія Герцберга відома як «теорія двоїстого фактора». Вона розрізняє мотивуючі фактори (наприклад, досягнення, визнання) та фактори, які призводять до незадоволення (наприклад, низька заробітна плата, відсутність визнання).

Теорія Маслоу відома як «теорія ієрархії потреб». За цією теорією людські потреби існують у вигляді ієрархії, від фізіологічних до самореалізації, і людина рухається вгору по цій ієрархії, коли попередні потреби задоволені.

Кожна з розглянутих в роботі теорій має свої переваги та обмеження, і вони можуть бути використані в різних контекстах організаційного керівництва.

До основних методів заохочення управлінського персоналу відносяться: фінансові стимули (це включає заробітну плату, бонуси, премії, акції чи інші фінансові винагороди за досягнення певних цілей або високу продуктивність); визнання та похвала (заохочення та визнання працівників за їхні досягнення може бути дуже ефективним методом мотивації. Це може включати словесні похвали, нагороди, грамоти, або відзнаки); можливості для розвитку (надання можливостей для професійного та особистісного розвитку може стимулювати працівників. Це може включати навчання, тренінги, програми менторства або можливості для кар'єрного зростання); гнучкий робочий графік (деякі компанії надають можливість працювати за гнучким графіком, що дозволяє працівникам більш ефективно балансувати роботу та особисте життя); створення командного духу (підтримка співпраці, взаємодопомоги та відчуття належності до команди може підвищити заохочення працівників); задачі з високим ступенем захоплення (надання працівникам цікавих та викликових завдань, які стимулюють їхні інтереси та розвиток навичок).

Ефективне використання цих методів залежить від контексту організації та індивідуальних потреб працівників.

Отже, дослідження теми підвищення ефективності заохочення управлінського персоналу залишається актуальним у сучасному бізнес-середовищі з кількох причин: конкурентний тиск – у конкурентному світі бізнесу компанії постійно шукають способи збільшення ефективності та продуктивності свого персоналу через оптимізацію мотиваційних стратегій; зміна робочої сили – з підвищенням ролі молодого покоління в робочій силі, змінюються і очікування щодо заохочення. Молоді працівники можуть миттєво переходити до інших компаній, якщо не відчувають достатнього заохочення або визнання; зростання

уваги до благополуччя та задоволення на робочому місці – сьогоденні працівники акцентують увагу не лише на фінансових стимулах, але й на аспектах, таких як робоче середовище, баланс роботи та особистого життя, можливості для особистого розвитку та задоволення від виконання роботи; розвиток нових технологій – використання технологій дозволяє розробляти більш індивідуалізовані та ефективні підходи до заохочення, наприклад, за допомогою аналізу даних та інсайтів щодо потреб працівників.

Отже, дослідження способів підвищення ефективності заохочення управлінського персоналу залишається актуальним та важливим для успішної діяльності підприємств у сучасному світі.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Соціально-економічна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є одним з найбільших та найстаріших метрополітенів в Україні. Забезпечує транспортне обслуговування пасажирів у місті Києві. Мережа метро включає в себе декілька ліній та десятки станцій, що обслуговують мільйони пасажирів щодня. Підприємство відоме своєю надійністю, швидкістю руху поїздів та сталістю обслуговування. Київський метрополітен має різноманітний персонал, який включає: машиністів поїздів, інженерів, технічний персонал для обслуговування та ремонту ліній та станцій, контролерів, а також адміністративний персонал, включаючи керівництво та адміністраторів. Крім того, на підприємстві наявні служби безпеки, медичний персонал та інші спеціалізовані підрозділи.

КП «Київський метрополітен» є однією з ключових систем громадського транспорту в столиці України. З соціального погляду, він забезпечує зручний та швидкий доступ до різних частин міста для мешканців та відвідувачів. Економічно, метрополітен відіграє важливу роль у розвитку міста, сприяючи зменшенню транспортних заторів, екологічній стійкості та підтримці бізнесу через полегшений доступ до ринків та робочої сили. Управління метрополітеном забезпечує планування маршрутів, технічне обслуговування та безпеку пасажирів.

Комунальне підприємство «Київський метрополітен» належить до комунальної власності територіальної громади м.Києва на підставі розпоряджень Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 року №464-Р та Київської міської державної адміністрації від 28 жовтня 1998 року №2155 «Про зарахування майна державного підприємства у комунальну власність територіальної громади м.Києва» і підпорядковано Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Основною метою діяльності підприємства є перевезення пасажирів, а основні стратегічні напрями діяльності КП «Київський метрополітен» включають:

1. Розвиток і розширення мережі – вдосконалення та розширення існуючих ліній, будівництво нових станцій та ліній для покращення пасажиропотоку та забезпечення зручності пересування в місті.

2. Модернізація інфраструктури – постійне покращення технічного стану метрополітену, в тому числі ремонт та модернізація підземних тунелів, станцій, ескалаторів, пасажирських платформ і систем безпеки.

3. Впровадження інноваційних технологій – впровадження сучасних технологій в управлінні та обслуговуванні метрополітену, таких як безконтактні системи оплати проїзду, системи моніторингу та диспетчеризації.

4. Екологічна і енергоефективна діяльність – зменшення викидів та споживання енергії шляхом впровадження енергоефективних технологій, а також заходів з екологічної безпеки та використання альтернативних джерел енергії.

5. Підвищення якості обслуговування – забезпечення комфорту, безпеки та доступності для всіх пасажирів шляхом покращення обслуговування, включаючи розвиток програми для осіб з обмеженими можливостями.

6. Фінансова стабільність та ефективне управління ресурсами – здійснення ефективного фінансового управління, забезпечення економічної стійкості та оптимального використання ресурсів метрополітену.

Управлінський персонал представлено: Брагінський Віктор Володимирович – начальник КП «Київський метрополітен»; Гавриленко Валерій Володимирович – перший заступник начальника; Зель Володимир Іванович – заступник начальника; Хаймьонов Олексій Володимирович – фінансовий директор; Вигівський Віктор Михайлович – головний інженер; Пеклун Дмитро Юрійович – заступник начальника; Чичикало Олександр Михайлович – заступник начальника метрополітену – головний ревізор з безпеки руху поїздів КП «Київський метрополітен»; Пінчук Дмитро Іванович – заступник начальника КП «Київський метрополітен».

До видів діяльності підприємства належать зокрема:

1. Організація та забезпечення пасажирських перевезень: це включає управління рухом поїздів, розкладом руху, підтриманням безпеки пасажирів і контролем проходження через станції.

2. Технічне обслуговування та ремонт інфраструктури: це охоплює роботи з технічного обслуговування та ремонту колій, станцій, пасажирських підземних переходів, ескалаторів, підземних тунелів тощо.

3. Фінансове управління: включає управління фінансами, бюджетуванням, фінансовою звітністю та інші аспекти фінансової діяльності метрополітену.

4. Розвиток та планування: це включає розробку стратегічних планів розвитку мережі метрополітену, вивчення потреб міста у нових лініях та станціях, а також впровадження інноваційних технологій.

5. Маркетинг та зв'язки з громадськістю: це включає рекламні кампанії, співпрацю з місцевими громадськими організаціями, організацію заходів для підвищення обізнаності про послуги метрополітену тощо.

Київський метрополітен обслуговує близько 1,3 мільйона пасажирів щоденно, забезпечуючи швидке і зручне пересування містом. Він є невід'ємною частиною міської інфраструктури, що допомагає уникати заторів та зменшує навантаження на інші види транспорту. Метрополітен відомий своєю ефективністю та надійністю, підтримуючи високі стандарти безпеки та комфорту для пасажирів.

Серед основних досягнень Київського метрополітену варто зазначити впровадження сучасних технологій, таких як безконтактні системи оплати проїзду, розвиток інфраструктури для осіб з обмеженими можливостями, а також модернізацію рухомого складу з метою підвищення енергоефективності та екологічності.

Загалом, Київський метрополітен є ключовим елементом транспортної системи міста, забезпечуючи високий рівень мобільності для жителів і гостей столиці.

Основні завдання кадрової політики, в основу якої покладено методичку «Управління персоналом», представлено на рис. 2.1.

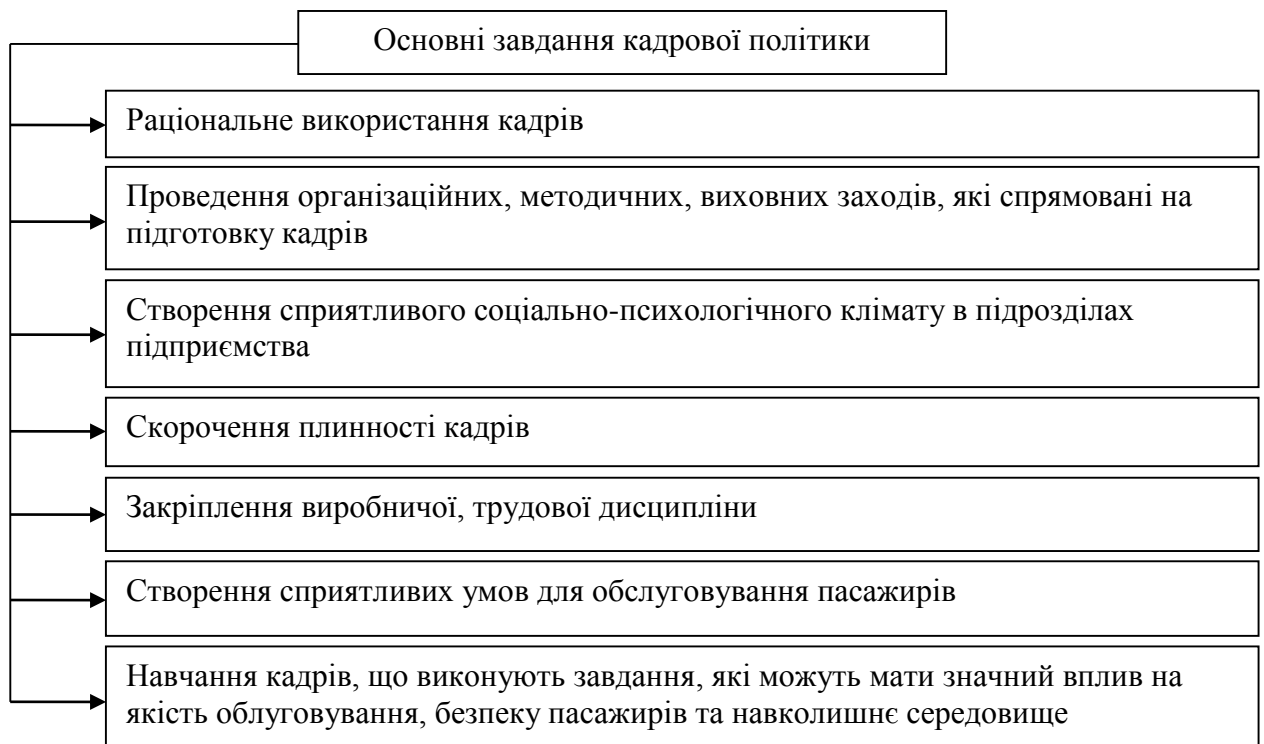


Рисунок 2.1 – Основні завдання кадрової політики підприємства [20]

Складено на основі [44]

КП «Київський метрополітен» має необхідність періодично визначати потребу в людських ресурсах, що виконують роботу, від якої залежить якість послуг. Спеціаліст з управління персоналом відповідає за забезпечення необхідної кількості персоналу, визначення його компетентності, оцінку рівня його підготовки, оцінку результативності навчання та реєстрацію даних щодо навчання. В посадових інструкціях встановлені вимоги організації до освіти та компетентності персоналу.

З кожним працівником при навчанні та при навчанні з підвищення майстерності та кваліфікації робітників, провідним інженером з якості проводиться бесіда за наступними напрямками (рис. 2.2):

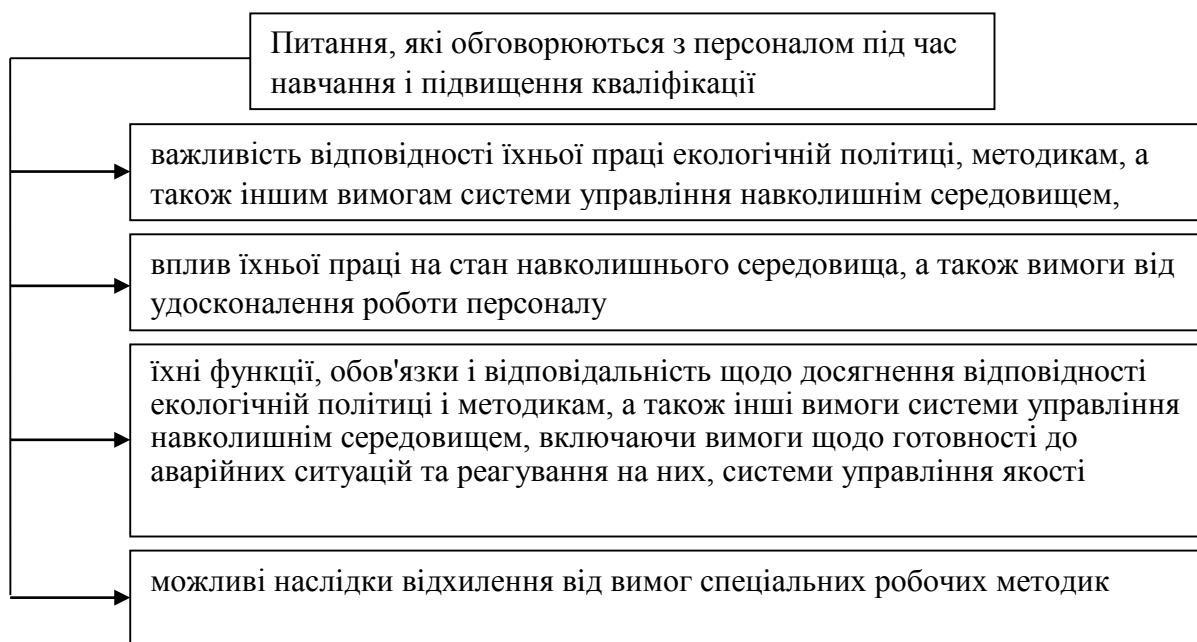


Рисунок 2.2 – Питання, які обговорюються з персоналом під час навчання і підвищення кваліфікації

Складено на основі [44]

Напрями підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців на підприємстві представлено на рис. 2.3.

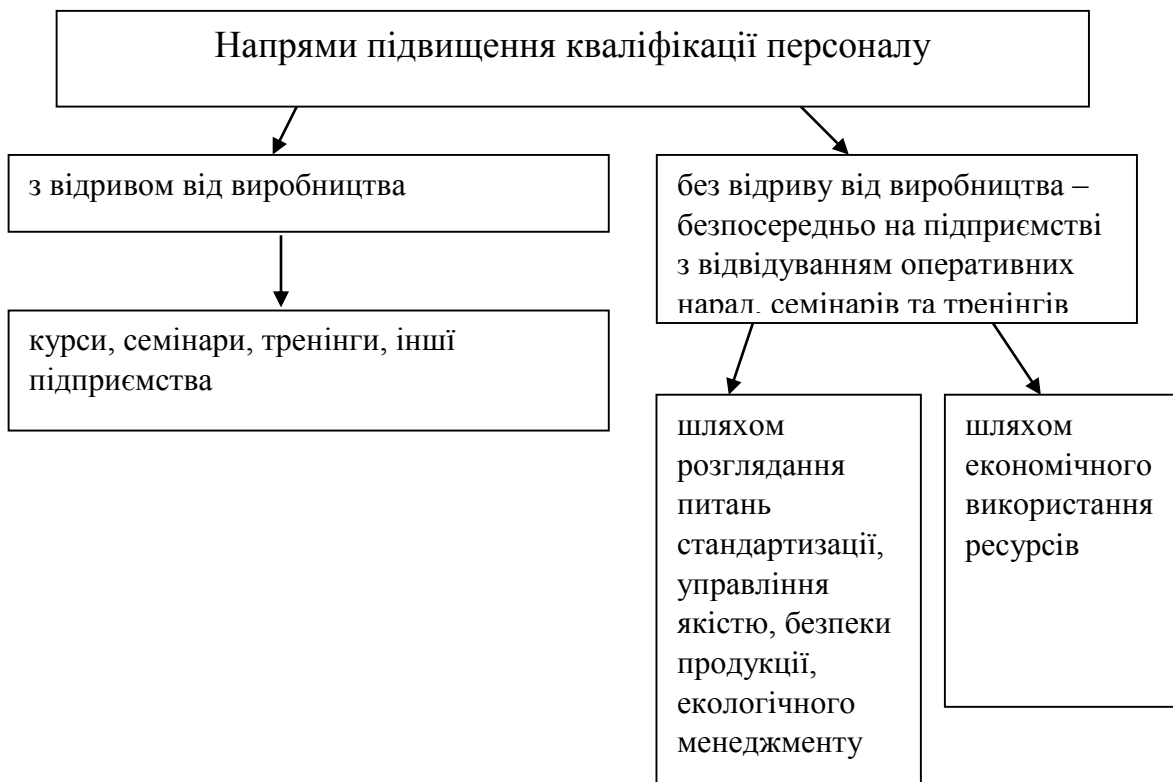


Рисунок 2.3 – Напрями підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві

Складено на основі [44]

До форм навчання персоналу, які застосовуються на підприємстві, відносяться: підвищення майстерності та кваліфікації робітників, навчання праці зі шкідливими та небезпечними факторами, введення в спеціальність нових працівників, перепідготовка та навчання іншим професіям, підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Проблеми, які впливають на діяльність КП «Київський метрополітен» представлено на рис. 2.4.

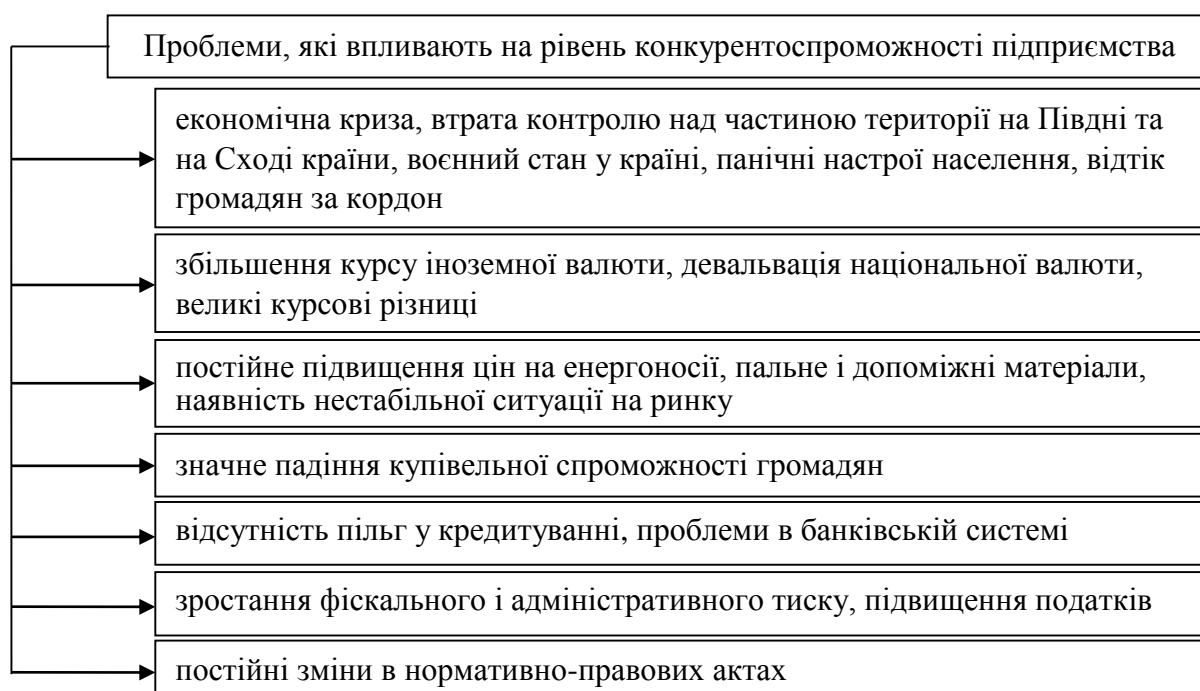


Рисунок 2.4 – Проблеми, які впливають на рівень конкурентоспроможності КП «Київський метрополітен»

Складено на основі власних досліджень автора

На рис. 2.5 представлено інформацію про обсяг перевезень пасажирів КП «Київський метрополітен» у 2022-2023 роках.

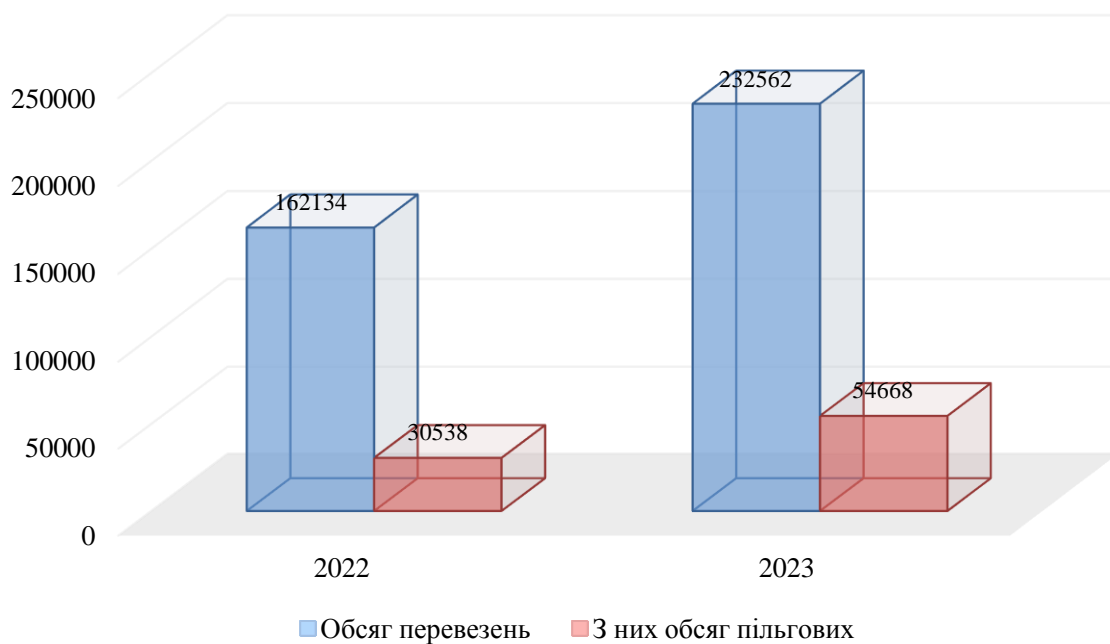


Рисунок 2.5 – Обсяг перевезень пасажирів, тис.пас.

Складено за даними [44]

КП «Київський метрополітен» за 2023 рік отримано доходи в сумі 6612073 тис.грн, що на 2936 672 тис.грн. більше ніж за 2022 рік (рис. 2.6).



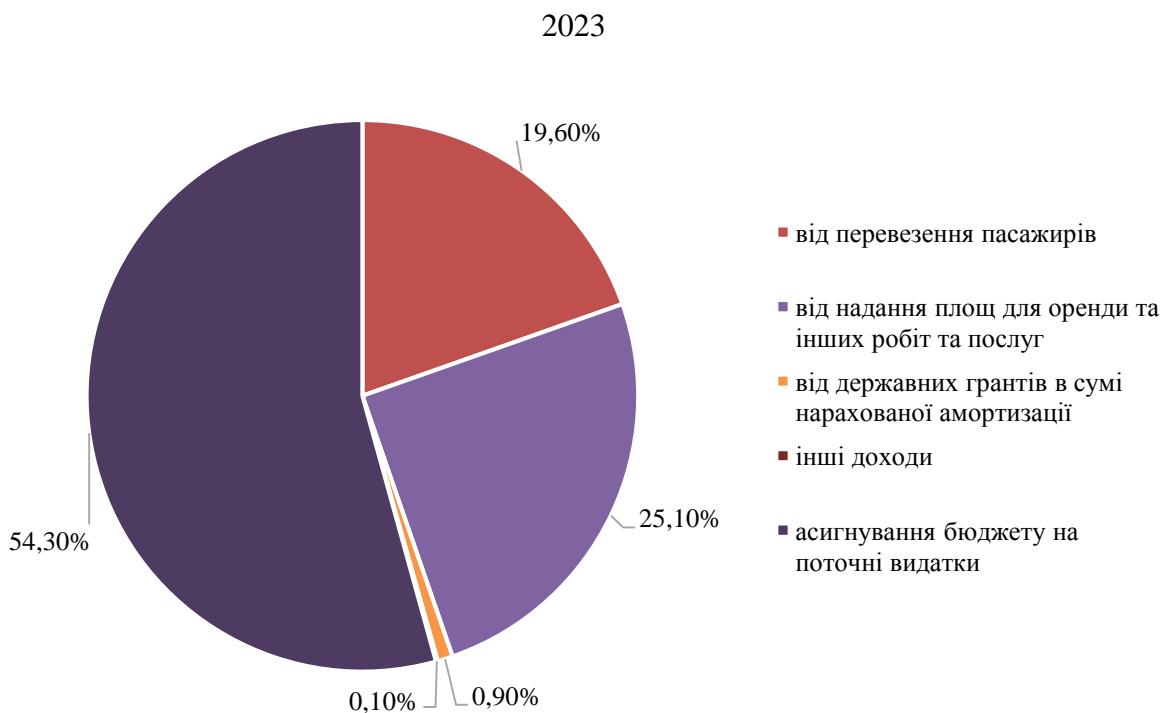


Рисунок 2.6 – Доходи КП «Київський метрополітен» у 2022-2023 роках

Складено за даними [44]

Власні доходи підприємства збільшились на 1 982 449 тис. грн, з них доходи від перевезення пасажирів зменшились на 395 665 тис. грн.

Асигнування з місцевого бюджету на поточні видатки у 2023 році зросли на 954 223 тис. грн в порівнянні з 2022 роком. Отримано доходів від оренди за 2023 рік – 10 340 тис. грн (без ПДВ), проти 669 тис. грн (без ПДВ) за 2022 рік. Витрати КП «Київський метрополітен» за 2023 рік становлять 10 031 530 тис. грн, що на 5 244 445 тис. грн більше в порівнянні з показниками 2022 року (рис. 2.7).

Крім, того у 2023 році відображено доходи з податку на прибуток у сумі 627 304 тис. грн, у 2022 році доходи з податку на прибуток становили 202 932 тис. грн.

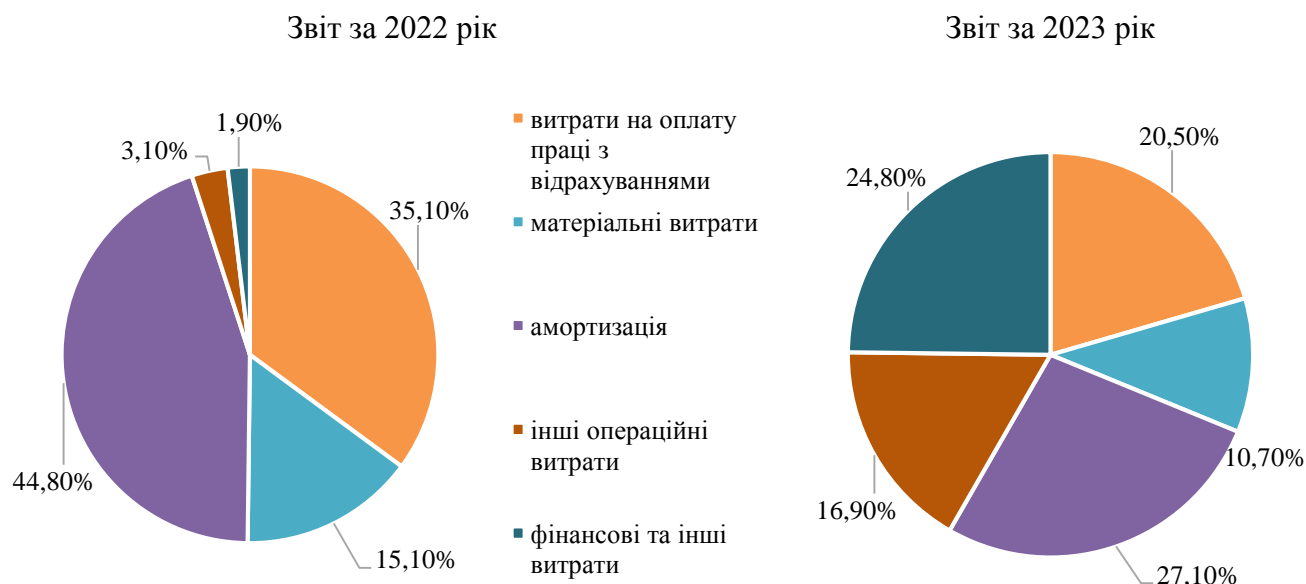


Рисунок 2.7 – Витрати КП «Київський метрополітен» у 2022-2023 роках

Складено за даними [44]

Результат фінансово-господарської діяльності КП «Київський метрополітен» за 2023 рік збиток в сумі 2 792 153 тис. грн, за 2022 рік – збиток 908 752 тис. грн. Збитковість пояснюється значним падінням пасажиропотоку та відповідно доходів від перевезення пасажирів у зв'язку з продовженням воєнного стану в Україні, також тарифом, який є нижче економічно обґрунтованого рівня. Середній дохід від перевезення 1-го платного пасажира у 2023 році склав 7,30 грн, при цьому витрати на перевезення 1-го пасажира склали 25,11 грн.

У таблиці 2.1 представлено розрахунок показників ліквідності КП «Київський метрополітен» на початок та на кінець 2023 року.

Таблиця 2.1 – Розрахунок показників ліквідності КП «Київський метрополітен» на початок та на кінець 2023 року

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	Значення
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,05	1,18	0,13	є важливим фінансовим показником, який характеризує здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Нормативне значення в межах 1-2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,83	0,93	0,1	відображає здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, виключаючи запаси. Нормативне значення в межах 0,6-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	0,62	0,2	визначає здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Високий коефіцієнт вказує на високий рівень фінансової безпеки, показуючи, що компанія може негайно виконати свої поточні зобов'язання. Нормативним вважається значення від 0,2 до 0,35.

Розраховано за даними [44]

Поточна дебіторська заборгованість по підприємству станом на 31.12.2023 склала 291 256 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість по підприємству станом на 31.12.2023 склала 318 781 тис. грн.

Метрополітен є видом міського громадського транспорту, що працює виключно за рахунок споживання електроенергії для тяги поїздів, тому вважається одним з найбільш екологічно чистих.

КП «Київський метрополітен» – це не лише позавулична транспортна система міста, це велике багатогалузеве підприємство, вся діяльність якого

спрямована на перевезення пасажирів за умови забезпечення безпеки руху поїздів, дотримання вимог охорони праці, пожежної безпеки. 16 виробничих структурних підрозділів виконують основні функції метрополітену, зокрема надають послуги з перевезення пасажирів; виконують роботи з реконструкції, модернізації, капітального та поточного ремонтів, технічного обслуговування та іншого поліпшення основних засобів підприємства тощо. Від початку військової агресії станції метрополітену, поряд зі своїм основним призначенням, використовуються також як об'єкт цивільного укриття населення. Отже, виробнича діяльність підприємства все одно супроводжується впливом на навколишнє природне середовище.

Загальнооблікова кількість працівників підприємства:

- станом на 31.12.2022 – 6 809 ос.

- станом на 31.12.2023 – 6 503 ос.

Жінок у колективі 2 641 осіб, з яких працюють на керівних посадах 163 працівниці, що становить від загальної чисельності працюючих на керівних посадах 24,0 %.

У КП "Київський метрополітен" реалізується комплексна система стимулювання працівників, що складається з моральних і матеріальних заохочень. Керівництво підприємства акцентує увагу на різноманітних формах мотивації персоналу для досягнення високих робочих результатів.

У метрополітені діє Служба охорони праці, що координує та контролює проведення профілактичних заходів у всіх підрозділах для усунення негативних виробничих факторів та забезпечення безпеки працівників. Також існує система професійного навчання, спрямована на підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників, що є постійним процесом протягом всього трудового шляху.

Політика рівних можливостей у працевлаштуванні виключає будь-яку форму дискримінації, забезпечуючи всім бажаючим рівний доступ до вакансій та розвитку кар'єри. Керівництво підприємства демонструє повагу до прав працівників та підтримує їхні досягнення, діючи відповідно до принципів захисту і підтримки.

Керівний персонал метрополітену заохочується через різноманітні механізми, які сприяють їхньому професійному зростанню та високим результатам у роботі:

1. Матеріальні стимули: керівний персонал отримує заробітну плату, яка відповідає їхній кваліфікації, досвіду та відповідальності. Також можливі бонусні виплати або премії за досягнення поставлених цілей.

2. Моральне визнання: висловлення подяки та визнання з боку начальника метрополітену за досягнення цілей та високу продуктивність. Це може бути відзнака на публіці, слова вдячності в присутності колег або винагорода за вагомий внесок у розвиток підприємства.

3. Можливості для розвитку: надання можливостей для професійного зростання через участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах та інших заходах, що допомагають підвищити рівень компетентності та ефективність управління.

4. Соціальні пільги: керівний персонал може користуватися соціальними пільгами, такими як медичне страхування, відпустки, компенсації за лікування та інші переваги, що підвищують якість життя та забезпечують соціальну стабільність.

Ці механізми допомагають стимулювати керівний персонал до досягнення високих результатів та підтримують їхню мотивацію та залученість до роботи в метрополітені.

Організаційна структура КП «Київський метрополітен» у загальному вигляді представлена на рис. 2.8.

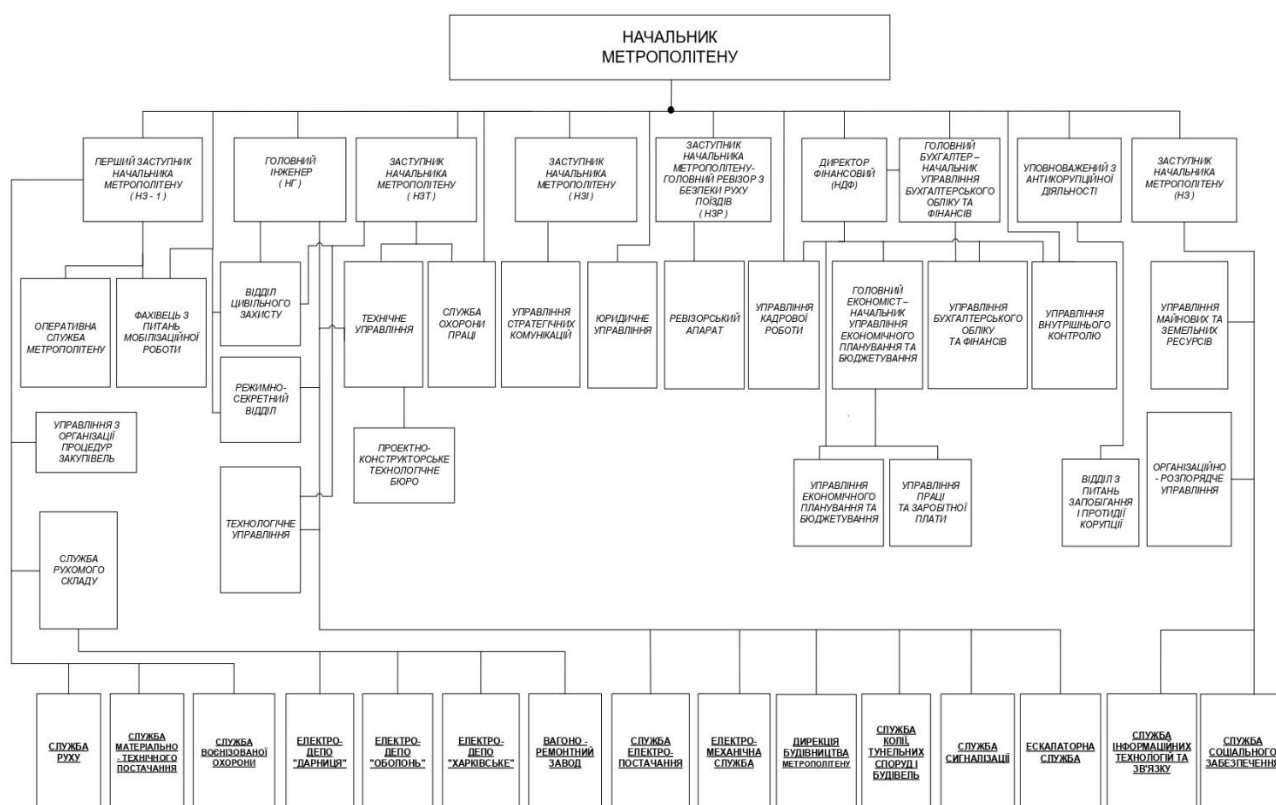


Рисунок 2.8 – Організаційна структура КП «Київський метрополітен»

Джерело: [51]

Отже, виходячи із вищенаведеної схеми виконавчий орган – начальник здійснює управління всіма напрямками діяльності підприємства. Основні сфери його впливу, аналіз яких буде здійснено надалі, представлені на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Сфери впливу Начальника КП «Київський метрополітен»

Складено на основі [51]

Як видно з представлених рисунків, підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Проста побудова структури найоптимальніша для КП «Київський метрополітен» на теперішньому етапі

розвитку компанії. Вона дає змогу встановити гармонійні зв'язки між підрозділами, забезпечує точність та оперативність в прийнятті важливих рішень, ефективно працюють всі дії між колегами та чітко розподіляє відповідальність.

2.2 Аналіз системи заохочення управлінського персоналу підприємства

На рис. 2.10 представлено методи стимулювання управлінського персоналу, які існують у КП «Київський метрополітен».

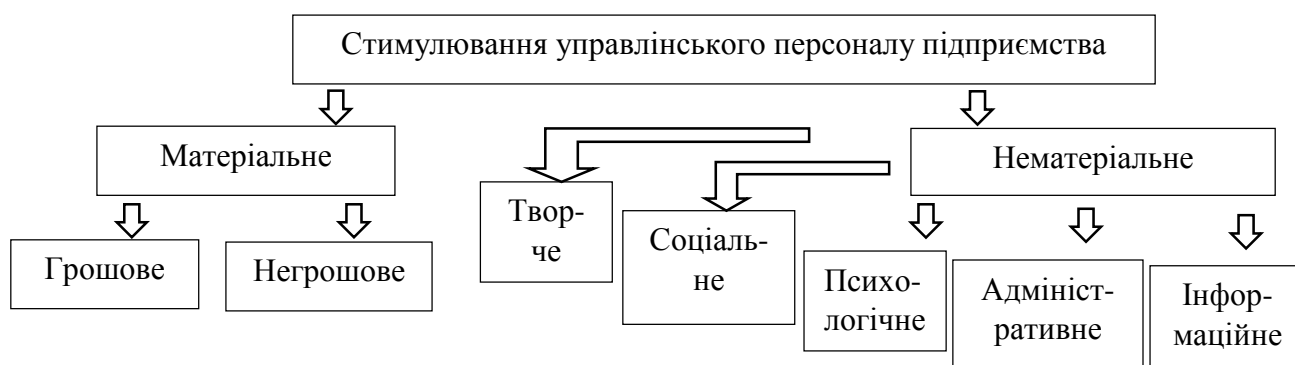


Рисунок 2.10 – Методи заохочення і стимулювання управлінського персоналу КП «Київський метрополітен»

Складено на основі [44]

Матеріальне заохочення та стимулювання управлінського персоналу підприємства включає такі елементи, як: конкурентоспроможна заробітна плата, премії за досягнення цілей, бонусні програми за високі результати, соціальні пакети, включаючи медичне страхування та інші пільги, можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також система мотиваційних заходів, спрямованих на підтримку високої продуктивності та залучення досягнення результатів.

У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання такого принципу: між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність.

Протягом 2022-2023 рр. у КП «Київський метрополітен» спостерігалася тенденція зростання середньомісячної заробітної плати. Заробітні плати провідного керівника підприємства були значно вище середнього рівня зарплат

спеціалістів у цій галузі в цілому по Україні. Цікавою особливістю матеріального стимулювання у КП «Київський метрополітен» є структура заробітної плати (рис. 2.11).

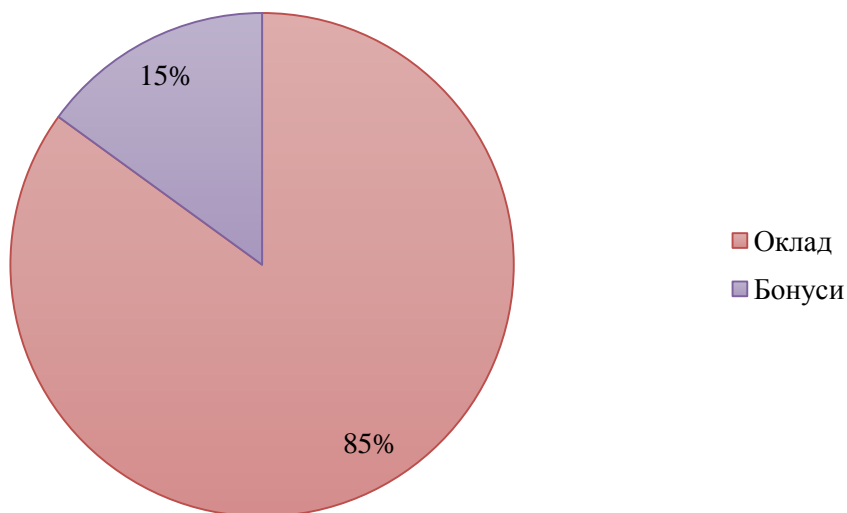


Рисунок 2.11 – Структура матеріальної винагороди управлінського персоналу КП «Київський метрополітен»

Розраховано автором на основі опитування

На підприємстві заробітна плата і працівники, і управлінський персонал складається з окладу (85 %), решта ж 15 % нараховуються у вигляді бонусів. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану, а також за вдячності клієнтів, перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу. Тобто це варіативна частина винагороди. Для управлінського персоналу нарахування бонусів тісно пов'язане з ефективністю роботи підпорядкованих їм підрозділів. Якщо результати роботи підрозділів визнаються задовільними (чітко виконані поставлені завдання, є особливі успіхи у роботі, немає скарг від клієнтів, скарг на роботу підрозділів з боку інших структурних складових організації), бонуси нараховуються. Проте, виплата бонусів не є обов'язковою. Цих виплат у випадку незадовільної роботи може не бути.

Важливим є і те, що у КП «Київський метрополітен» присутня система штрафів. Так, працівників штрафують за: запізнення, неохайний вигляд чи порушення правил техніки безпеки або правил обслуговування клієнтів, тощо. В

результаті, працівник зацікавлений у тому, щоб дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, адже це впливає на його заробітну плату.

Негрошове стимулювання управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» включає такі елементи, як: можливість гнучкого графіку роботи, розвиток кар'єрних можливостей, визнання та похвала за досягнення результатів, забезпечення комфортних умов праці, участь у проєктах та ініціативах, що сприяють особистому та професійному зростанню, а також можливість здійснення впливу на прийняття стратегічних рішень у компанії.

Зазначені складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у керівного персоналу, зняття відчуття напруженості, гніву тощо.

У зміст нематеріального стимулювання управлінського персоналу закладені концепції підвищення якості їхнього трудового життя, участі у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість.

При аналізі оптимальних методів стимулювання персоналу важливо враховувати психологічний аспект даної проблеми. Залежно від різних характеристик працівників, таких як кваліфікація, стаж, вік тощо, можуть існувати відмінності в їхньому сприйнятті методів стимулювання. Важливо, щоб матеріальні стимули були достатньою та адекватною компенсацією, проте їх ефективність може залежати від їхнього значення та обсягу. Тому комбінування різноманітних пільг, соціального захисту та можливостей для особистого розвитку, разом з традиційними методами матеріального стимулювання, може виявитися досить ефективним.

Безперечно, керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи стимулювання задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій.

2.3 Виявлення задоволеності управлінського персоналу діючою системою стимулювання та мотивації

Проведення опитування серед управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» є корисним інструментом для виявлення недоліків у системі заохочення. При плануванні опитування враховані ряд елементів, що дозволили виявити рівень задоволеності системою стимулювання та мотивації, зокрема:

1. Формулювання цілей: уточнено цілі опитування та визначено, яка саме інформація є необхідною в розрізі аналізу системи заохочення.

2. Розробка питань. Питання спрямовані на виявлення недоліків у системі заохочення, а саме: частота виплат, визнання досягнень, адекватність винагород тощо.

3. Забезпечення анонімності. Опитування є анонімним для забезпечити відкритість у відповідях.

4. Проведення опитування. До опитування залучено максимальну кількість управлінського персоналу.

5. Аналіз результатів. Отримані результати дозволяють виявити основні тенденції та недоліки у системі заохочення.

6. Розробка плану вдосконалення. На основі результатів опитування розроблено план дій щодо вдосконалення системи заохочення, враховуючи відповіді управлінського персоналу.

Наведені кроки є базовими для врахування при проведенні опитування. Важливо також враховувати специфіку та потреби конкретної організації.

Політика керівництва «Київський метрополітен» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов праці. Як було показано вище, керівництво приділяє значну увагу матеріальному стимулюванню. Стиль керівництва підприємства дуже лояльний, всі в колективі відчують себе не просто колегами, але й друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу праці.

Для задоволення різних потреб своїх працівників у «Київський метрополітен» застосовуються такі заходи:

- співробітникам пропонують таку роботу, яка дозволяє їм спілкуватися в процесі трудової діяльності;
- керівники періодично проводять з підлеглими відповідні наради у неформальній обстановці;
- проводяться корпоративні свята та ін.

Керівники зберігають обстановку, яка не обмежує міжособистісні відносини і контакти в процесі роботи.

Більш того, усіляко заохочується участь керівників функціональних підрозділів у неформальному спілкуванні, що сприяє підвищенню рівня обізнаності щодо проблем організаційного розвитку, кращого розуміння цілей діяльності.

Одним з мотивуючих заходів можна вважати те, що перед керівниками підрозділів ставляться завдання з помірним ступенем ризику та можливістю невдачі. Значні повноваження делегуються для прояву ініціативи у вирішенні певних завдань, надається велика свобода у плануванні робочого часу. Бонусна система додаткових винагород регулярно заохочує покращувати результати роботи.

Проте якою б не була система стимулювання, з часом її потрібно покращувати. Тому невід'ємною характеристикою оптимальної системи стимулювання менеджменту повинна бути її комплексність, тобто урахування всіх потреб працівників і їх задоволення різноманітними матеріальними і нематеріальними стимулами, а також збалансованість компонентів системи.

Для виявлення рівня задоволеності управлінського персоналу чинною системою стимулювання, було проведено анкетування серед співробітників. В анкеті, яку отримали працівники, були поставлені такі запитання:

1. Посада, яку займаєте, та час перебування на посаді?
2. Чи влаштовує Вас робота, яку доводиться виконувати?

3. Чи мали Ви думку та реальні спроби змінити місце роботи? Якщо так, то яка причина?

4. Чи задовольняють Вас умови праці, що б Ви порекомендували для покращення робочого процесу?

5. Вас влаштовує рівень заробітної плати?

6. Чи повністю Ви задоволені системою матеріального стимулювання?

7. Чи влаштовують Вас заходи нематеріального стимулювання праці на підприємстві?

На кожне запитання необхідно було дати відповідь по 10-бальній шкалі: 10 балів – повністю задоволений, 0 – взагалі незадоволений. Анкети було запропоновано заповнити керівникам структурних підрозділів. В опитуванні погодилися взяти участь керівники всіх підрозділів, всі заступники начальника метрополітену, головний інженер. Відповіді на запитання зведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Задоволеність управлінського персоналу «Київський метрополітен» системою заохочення, що існує на підприємстві*

Питання	Відповіді керівників (оцінка в балах)					Загальна кількість балів
	1	2	3	4	5	
Чи влаштовує Вас робота, яку доводиться виконувати?	8	9	10	10	9	46
Чи мали Ви думку та реальні спроби змінити місце роботи?	0	0	0	0	0	0
Чи задовольняють Вас умови праці?	9	8	9	9	8	43
Вас влаштовує рівень заробітної плати?	9	9	10	9	8	45
Чи повністю Ви задоволені системою матеріального стимулювання?	8	7	8	9	8	40
Чи влаштовують Вас заходи нематеріального стимулювання праці на підприємстві?	7	8	8	8	9	40

Розраховано автором на основі опитування

*Примітка: опитувані погодилися вказати посаду, але 3 особи з 5 наполягали на тому, щоб при оприлюдненні їх відповідей на інші питання посада не вказувалася. Тому у таблиці не вказано, який керівник давав яку відповідь на яке питання.

Для всебічного аналізу, та отримання більш точної та змістовної інформації паралельно з анкетуванням було проведено індивідуальне та групове опитування працівників. Під час опитування було задано більш широкий спектр запитань,

спрямованих на оцінку згуртованості, відносин у колективі та ін. Ось питання, які ставилися до керівників.

1. Чи задоволені ви системою заохочення, яка діє в КП «Київський метрополітен»?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтральний
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

2. Як ви оцінюєте прозорість системи заохочення (чи зрозуміло, як отримати заохочення, які критерії використовуються)?

- Дуже прозора
- Прозора
- Нейтрально
- Непрозора
- Дуже непрозора

3. Чи вважаєте ви, що система заохочення враховує ваші досягнення та зусилля?

- Так, повністю
- Так, частково
- Ні, вона не враховує мої досягнення

4. Як ви оцінюєте величину винагороди, яку ви отримуєте за досягнення поставлених цілей?

- Задоволений
- Нейтральний
- Незадоволений

5. Чи є у вас які-небудь пропозиції або зауваження щодо вдосконалення системи заохочення в КП «Київський метрополітен»?

Додаткові коментарі (необов'язково).

В результаті опитування управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» з метою виявлення їх задоволення системою заохочення на підприємстві встановлено, що:

1. Задоволення системою заохочення:

- Дуже задоволений: 20%
- Задоволений: 40%
- Нейтральний: 20%
- Незадоволений: 15%
- Дуже незадоволений: 5%

2. Прозорість системи заохочення:

- Дуже прозора: 15%
- Прозора: 35%
- Нейтрально: 30%
- Непрозора: 15%
- Дуже непрозора: 5%

3. Врахування досягнень та зусиль:

- Так, повністю: 25%
- Так, частково: 45%
- Ні, вона не враховує мої досягнення: 30%

4. Величина винагороди за досягнення цілей:

- Задоволений: 30%
- Нейтральний: 40%
- Незадоволений: 30%

5. Зауваження та пропозиції:

Більшість співробітників вказали на потребу у більш чіткому описі критеріїв отримання заохочення та більш прозорій системі нагородження. Наведені результати служать основою для подальшого аналізу та розробки стратегій з вдосконалення системи заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».

Дані таблиці 2.2 та усного опитування дозволяють дійти до таких висновків:

1. Жоден з управлінців, які брали участь в опитуванні, не виявляв бажання шукати нову роботу. Тобто у цілому співробітники задоволені своєю роботою у метрополітені. Це цілком зрозуміло, оскільки метрополітен постійно розвивається, його історія існування налічує вже багато років.

2. Більшість працівників керівної ланки, які були опитані, задоволені роботою, яку виконують. Для управлінського персоналу це надзвичайно важливо, оскільки зміст робіт та проєктів є додатковим стимулюючим засобом. Цікаві проєкти, цікаві завдання стимулюють людей, які перебувають на керівних посадах. Іноді вони розглядаються як своєрідний «виклик», випробування навичок та здібностей, іноді управління певними проєктами розглядається як цінна можливість набуття досвіду.

3. Жоден з працівників за час роботи у КП «Київський метрополітен» не мав на меті реальних намірів змінити місце роботи та не займався пошуком іншої роботи. Це, на нашу думку, не тільки наслідок тривалого часу існування підприємства, а й результат високого рівня задоволеності роботою, що доводиться виконувати.

4. Умови праці у цілому задовольняють працівників. Конкретних пропозицій щодо покращення робочого процесу в анкетах не було вказано. Проте, під час усних інтерв'ю була висловлена думка про те, що співробітники охоче взяли б участь у внутрішньофірмових заходах, спрямованих на підвищення ступеню інформованості про організаційні зміни. Працівникам хотілося б краще розуміти ті професійні вимоги, які до них будуть висуватися у майбутньому.

5. Рівень заробітної плати також у цілому влаштовує опитаних. Як вже зазначено вище, він є вищий, порівняно з аналогічними посадами по країні. Але, водночас, значно нижчим є ступінь задоволеності матеріальним стимулюванням. Керівництво підприємства признає нарахування премій (бонусів) під час анкетуванні, опитування та індивідуальних бесід. Проте, під час усних інтерв'ю з'ясувалося, що окремі працівники вважають за доцільне систематизувати показники та результати, за які надаються бонуси.

6. Нематеріальне стимулювання виявилось найбільш проблемним фактором (серед усіх запропонованих питань по ньому спостерігався найменший рівень задоволеності). Взагалі, на нашу думку, у КП «Київський метрополітен» економічні методи стимулювання трудової діяльності домінують над психологічними. Керівництво підприємства працює у напрямі розвитку матеріального стимулювання, але забуває про стимулювання моральних та психологічних потреб управлінців, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах. З одного боку, це закономірний результат того, що підприємство працює над формуванням власної організаційної культури. З другого боку, відсутність значної кількості ієрархічних рівнів, численний штат ускладнюють використання таких методів мотивації, як просування кар'єрними сходами, внутрішньо фірмове навчання тощо. Під час приватних інтерв'ю з'ясувалося, що опитувані вбачають для себе важливою організацію заходів на рівні організації, які б дозволили їм краще зорієнтуватися у ситуаційних проблемах, що виникають під час реалізації різних ділових проєктів. Вони також високо цінують можливість регулярного обміну думками.

Таким чином, оцінка системи стимулювання праці управлінців КП «Київський метрополітен» показала, що на підприємстві існує доволі дієва та ефективна з точки зору працівників система матеріального стимулювання. Управлінський персонал задоволений заробітною платою, графіком робочого часу та наявністю дружнього колективу, а також відчуває впевненість у збереженні за собою робочого місця, що сприяє формуванню нормального психологічного клімату в колективі та психологічного стану кожного працівника зокрема. Метрополітен береже своїх працівників та не дає змоги навіть задуматися про зміну місця роботи, постійно займається стимулюванням робочого процесу через премії. Разом з тим, потребують удосконалення нематеріальні складові системи стимулювання праці управлінського персоналу.

Для стимулювання та заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» доцільно впровадити наступні заходи:

1. Премії за досягнення цілей – встановлення системи преміювання за досягнення конкретних цілей, що сприяє мотивації персоналу до виконання завдань на високому рівні.

2. Професійний розвиток – надання можливостей для професійного росту та розвитку через участь у навчальних програмах, семінарах та тренінгах.

3. Фінансові стимули – виплата бонусів або премій за високі результати роботи, підвищення зарплати за досягнення певних цілей або стаж роботи.

4. Система визнання – запровадження системи внутрішнього визнання та похвали за досягнення, яка може включати в себе видачу сертифікатів, грамот або подякових листів.

5. Гнучкий графік роботи та робоче середовище – надання можливості для гнучкого графіку роботи або роботи здалеку, якщо це можливо, що сприяє балансу між роботою та особистим життям.

6. Участь у прийнятті рішень – залучення персоналу до процесу прийняття рішень та врахування їхньої думки при плануванні та впровадженні нових ініціатив.

7. Соціальні програми та пільги – надання додаткових соціальних програм, таких як медичне страхування, пенсійні внески, корпоративні заходи та інші пільги.

Ці заходи можуть допомогти стимулювати та заохочувати управлінський персонал до досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності в КП «Київський метрополітен».

Висновки до другого розділу

На підставі результатів опитування управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» можна зробити наступні висновки та рекомендації:

Задоволення системою заохочення: більшість співробітників виявили певний рівень задоволення системою заохочення, але є потреба в подальшому вдосконаленні для збільшення цього показника. Рекомендується подальше

дослідження для з'ясування конкретних причин незадоволення деяких співробітників.

Прозорість системи заохочення: виявлено, що багато працівників вважають систему мотивації недостатньо прозорою. Рекомендується вдосконалити комунікацію щодо критеріїв отримання заохочення та робити її більш доступною та зрозумілою для всього персоналу.

Врахування досягнень та зусиль: багато співробітників виявили певне незадоволення тим, як система заохочення враховує їхні досягнення та зусилля. Рекомендується переглянути критерії оцінки та зробити їх більш справедливими та прозорими.

Величина винагороди за досягнення цілей: важливо враховувати думку співробітників щодо величини винагороди за досягнення цілей. Рекомендується провести додаткове дослідження або консультації для з'ясування оптимального рівня винагороди.

Загальні рекомендації: проводити опитування періодично, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити корективи; запроваджувати вдосконалення системи заохочення на основі результатів опитування та думки персоналу; забезпечити відкритий та конструктивний діалог між управлінням та персоналом щодо системи мотивації та заохочення.

Ці рекомендації допоможуть покращити систему мотивації та підвищити задоволення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».

Наявна система заохочення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» потребує аналізу та деякого перегляду.

Застосування поточних заохочувальних методів та стратегій не завжди ефективно у забезпеченні максимальної продуктивності та задоволеності персоналу. Необхідно вивчити інноваційні підходи до заохочення персоналу, такі як гнучкі системи компенсації, програми розвитку кар'єри та інші.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на систему заохочення, може виявити нові можливості для поліпшення.

Рекомендації щодо вдосконалення системи заохочення повинні бути зорієнтовані на забезпечення збалансованого підходу між потребами персоналу та стратегічними цілями організації.

Ці висновки допоможуть зрозуміти важливість перегляду та покращення системи заохочення управлінського персоналу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності КП «Київський метрополітен».

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Обґрунтування заходів з підвищення ефективності системи заохочення управлінського персоналу

Досвід розвинутих країн, таких як США, Японія, країни ЄС та Канада, показує, що підприємницька діяльність відіграє важливу роль в економічному зростанні [32, с.140]. Ефективність підприємництва залежить від багатьох факторів, з яких одним із найважливіших є орієнтація на інновації. Інноваційний підхід підприємців зазвичай визначається рівнем інтелектуального капіталу, який, своєю чергою, залежить від якості людських ресурсів. Тому в інноваційній економіці важливим є інноваційний підхід до людських ресурсів як до ключового фактору виробництва. Мотивація і заохочення персоналу є критично важливими для забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Мотивація персоналу полягає в стимулюванні не лише себе, а й інших для досягнення поставлених цілей. Особливо важлива заохочення управлінського персоналу, оскільки він безпосередньо впливає на мотивацію своїх підлеглих, що, своєю чергою, підвищує ефективність роботи всього підприємства. Управлінський персонал є ключовим ресурсом, який дозволяє підприємству функціонувати в складних економічних умовах, досягати конкурентних переваг і покращувати ефективність трудової діяльності.

Стабільність зайнятості та чіткі перспективи кар'єрного зростання є основними потребами та мотивуючими чинниками для управлінського персоналу. На рис. 3.1 наведено основні мотиви, які стимулюють управлінців продовжувати свою професійну діяльність і розвиватися професійно. Типовий керівник прагне до кар'єрного росту, здобуття влади і високого статусу.

Класичний керівник насамперед прагне до просування по службових сходинках, досягнення влади й високого статусу.

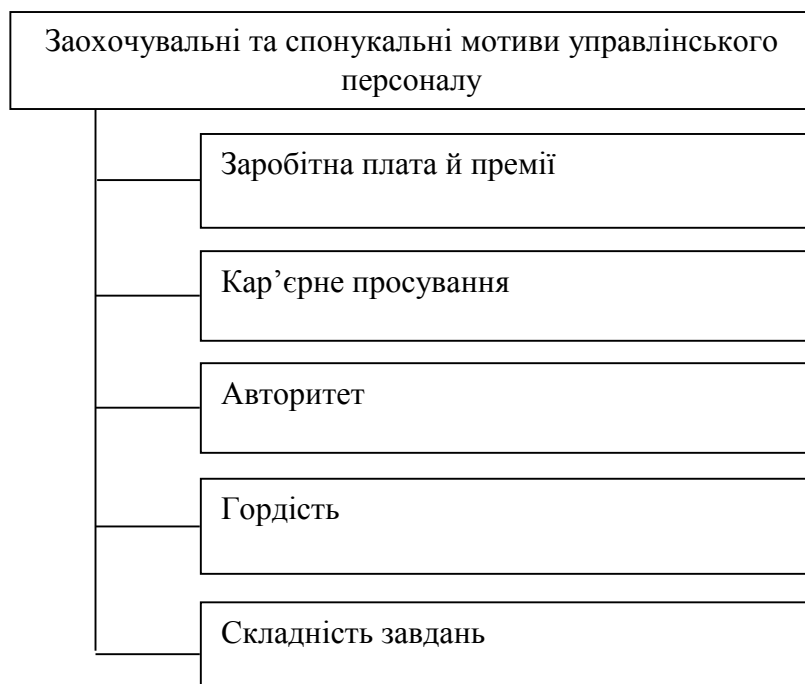


Рисунок 3.1 – Спонукальні мотиви управлінського персоналу

Складено на основі власних досліджень автора

Результати опитування працівників КП «Київський метрополітен», викладені у другому розділі, показали, що підприємству необхідно зосередитися щонайменше на двох напрямках ефективізації заохочення управлінського персоналу. Перший напрям передбачає більш чітке визначення варіативної складової заробітної плати (бонусної складової). Другий напрям зводиться до розширення змісту та набору нематеріальних стимулів праці управлінців, які на підприємстві представлені слабо. До того ж, з точки зору самих працівників керівної ланки, саме ця складова мотиваційного механізму є такою, що найменше задовольняє їх.

Для керівників важливе значення мають справедлива винагорода та наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами діяльності. При цьому розмір винагороди (премії, бонусу) управлінців має узгоджуватись з результатами роботи компанії. Значне місце в компенсаційних пакетах керівників посідають соціальні виплати, заохочення та блага. Матеріальна складова мотиваційного механізму управлінського персоналу задовольняє прагнення до достатку, більш високого рівня життя та безпосередньо залежить від рівня особистого доходу керівника, його структури, дієвості системи матеріальних

стимулів, що застосовуються в організації [36]. Ключовим інструментом матеріального заохочення досі залишається рівень заробітної плати працівників.

Структура заробітної плати, як правило, має дві складові: фіксовану і змінну. Фіксована частина заробітної плати гарантується працівнику незалежно від його результативності, тоді як змінна частина може змінюватися в залежності від досягнень, продуктивності або інших факторів. Фіксована складова заробітної плати представляє собою гарантований регулярний платіж, який працівник отримує за виконану роботу незалежно від фактичної продуктивності чи результатів. Ця частина зарплати встановлюється на основі договору між працівником і роботодавцем і може бути визначена годинною ставкою, місячною зарплатою або іншими методами розрахунку. Фіксована складова забезпечує працівникам стабільність доходу незалежно від змін у виробництві або економічних умовах.

Основна проблема полягає у визначенні змінної частини винагороди, яка є ключовим матеріальним стимулом для управлінського персоналу в інтересах компанії. Для компанії важливо, щоб розмір цієї змінної частини був економічно обґрунтованим. У зв'язку з цим, при розробці системи заохочення для управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» необхідно створити механізм і визначити критерії для оцінки діяльності персоналу. Сучасними інструментами ефективного оцінювання роботи працівників підприємства, включаючи керівників структурних підрозділів, є впровадження системи KPI та щорічна оцінка персоналу.

KPI (Key Performance Indicator) – це показник успіху в певній діяльності або досягненні певних цілей, який кількісно вимірює фактично досягнуті результати [37].

Використання KPI у компанії передбачає створення системи ключових показників, що відображають вплив дій кожного співробітника на виконання стратегії компанії. KPI визначають, які дії необхідні для досягнення кінцевих цілей і підвищення ефективності діяльності [38, 39]. KPI також є інструментом контролю і моніторингу діяльності компанії за результатами роботи підрозділів і окремих

співробітників. На основі КРІ кожного працівника можна здійснювати соціально-справедливий розрахунок заробітної плати [38].

Якщо змінна частина заробітної плати розраховується за КРІ, то зарплата управлінця пов'язана з кінцевими результатами діяльності його підрозділу та показниками роботи його підлеглих, які можуть бути виражені кількісними (час, гроші, обсяг продукції, кількість людей тощо) і якісними (рейтинги або бали) коефіцієнтами. Це мотивує керівника ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та досягати поставлених цілей [38, 39].

Мотивація, побудована на базі КРІ, може включати три складові: константну частину, змінну частину та нерегулярні премії.

Фіксована (константна) частина – це оклад або тарифна ставка, яка виплачується співробітнику за відповідність посаді та виконання функціональних обов'язків згідно з посадовими інструкціями або системою грейдуння, прийнятою в компанії [38, 39].

Змінна частина – це частина грошової винагороди, яка залежить від результатів діяльності співробітника через КРІ. Результати можуть виражатися як у кількісних, так і у якісних показниках. Для кожного показника КРІ встановлюється вага – відсоток впливу на змінну частину заробітної плати, який у сумі складає 100%. Вага кожного показника може варіюватися в залежності від важливості поставлених для працівника цілей [38].

Нерегулярні премії – це разові винагороди за успішні ініціативи, виконання робіт, які неможливо було запланувати заздалегідь, такі як особливі досягнення в роботі або виконання важливих та термінових завдань якісно та у строк.

На підставі вищесказаного розрахунок заробітної плати на базі КРІ може бути представлений формулою [39]:

$$\text{Мотивація на основі КРІ} = \text{Фіксована частина} + \\ \text{Змінна частина} + \text{Нерегулярна премія, (3.1)}$$

де змінна частина = % від окладу чи планова сума змінної частини *
(Коефіцієнт КРІ₁ * Вага КРІ₁ + Коефіцієнт КРІ₂ * Вага КРІ₂ + Коефіцієнт КРІ₃ *
Вага КРІ₃)

Оскільки КП «Київський метрополітен» займається переважним чином наданням послуг, у якості ключових показників ефективності для управлінського персоналу можна визначити такі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові показники ефективності, які пропонується використовувати для розрахунку варіативної частини матеріальної винагороди управлінського персоналу КП «Київський метрополітен»

Ключові показники ефективності	Спосіб вимірювання (як визначається показник)	Вага показника
Якість управлінської праці, внесок керівної ланки у досягнення організаційних цілей	Визначається як темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за напрямом, за який відповідає керівник (поточний рік до попереднього року). Якщо результат більше одиниці, має місце приріст доходу, що свідчить про підвищення ефективності роботи підрозділу.	Дорівнює питомій вазі витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи у структурі операційних витрат.
Адміністративні витрати	Визначається шляхом співвідношення адміністративних витрат на одного керівника у цілому по підприємству та адміністративних витрат на одного керівника підрозділу. Якщо результат більше одиниці, це означає, що управлінські видатки підрозділу менше, ніж управлінські видатки по підприємству.	Дорівнює питомій вазі адміністративних витрат у загальних видатках підприємства.
Рентабельність управлінської діяльності	Визначається шляхом співвідношення прибутку до адміністративних витрат по конкретному виду діяльності та прибутку до адміністративних витрат по підприємству. Якщо результат більше одиниці, це означає, що рентабельність управлінської праці по підрозділу вище, ніж по підприємству у цілому.	Дорівнює питомій вазі прибутку по конкретному виду діяльності у загальному прибутку підприємства.

Складено на основі власних досліджень автора

Головною проблемою при впровадженні системи КРІ у КП «Київський метрополітен» є необхідність налагодження обліку управлінських витрат, а також витрат по підрозділам. Також, дискусійним питанням є набір показників ефективності (окрім запропонованих це можуть бути і інші показники), а також їх ваги. Разом з тим, на нашу думку, система оплати праці на основі КРІ дозволяє [38]:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;

- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Таким чином, серед аргументів на користь застосування системи КРІ в заохоченні управлінського персоналу слід звернути увагу на такі [38]:

1. Фокус на результати – керівник отримує винагороду за досягнення конкретних результатів та виконання завдань, спрямованих на їх досягнення.

2. Гнучкість управління – система дозволяє змінювати стратегії та плани дій відповідно до змін на ринку, не потребуючи серйозної перебудови.

3. Справедливість – керівник отримує справедливую оцінку свого внеску у загальний успіх компанії, а також розподіл ризиків у разі неуспіху.

4. Зрозумілість – як для керівника, так і для компанії стає зрозумілим, за які результати відбувається винагородження та які цілі варто виконувати.

Відповідно до запропонованих рекомендацій ми можемо спрогнозувати підвищення ефективності та продуктивності управлінського персоналу за допомогою підвищення їхнього заохочення та мотивації до праці, підтримки їх розвитку, та впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом. Зобразимо результати продуктивності праці на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Аналіз продуктивності праці за період з 2022 по 2023 рр.

Складено на основі власних досліджень автора

В даний момент, ми бачимо тенденцію до спаду продуктивності праці, яка пов'язана з низькою мотивацією та залученістю управлінців, підвищенням плинності кадрів. Відповідно критичним є впровадження змін по відношенню до системи управління персоналом.

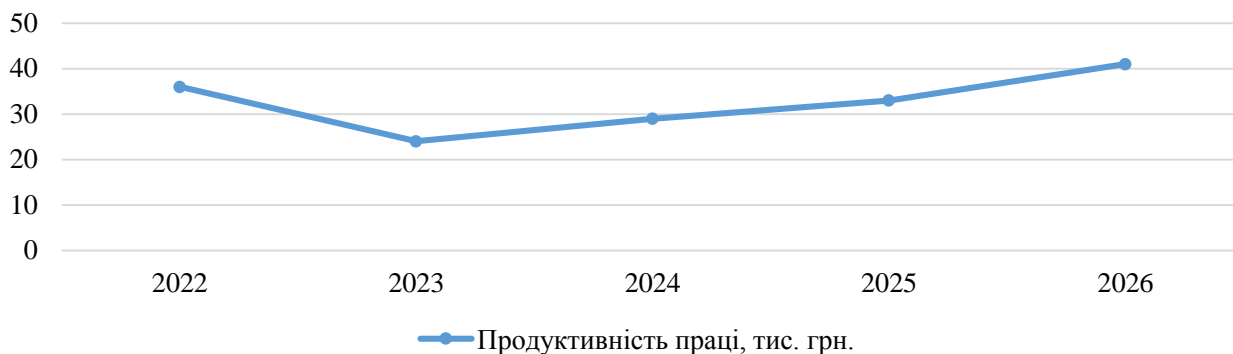


Рисунок 3.4 – Прогноз продуктивності праці в період з 2024 по 2026 рр.

Складено на основі власних досліджень автора

Після впровадження рекомендацій, наданих в підрозділі 3.2, які включають поліпшення мотиваційної системи, впровадження інноваційних технологій в управління персоналом та навчання працівників, очікується позитивний вплив на продуктивність праці. Відповідно, ми зможемо спостерігати помірний, однак стабільний приріст продуктивності праці: у 2024 році продуктивність зросте на 20,5% по відношенню до 2023 року, у 2025 році на 14,3%, а у 2026 на 23,5% і перевищить результат 2023 року на 16,7 тис. грн.

За допомогою поліпшеної мотиваційної системи, яка може включати бонусні програми, визнання досягнень та розвиток кар'єри, працівники будуть більш мотивовані та залучені до своїх обов'язків. Це сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та ефективності роботи.

Впровадження інноваційних технологій в управління персоналом, таких як автоматизовані системи управління персоналом, електронні платформи для навчання та розвитку, дистанційне спілкування та співпраця, дозволить зробити процеси управління більш ефективними та зменшити часові витрати на адміністративні завдання. Це дозволить працівникам сконцентруватися на більш важливих та стратегічних аспектах своєї роботи, що вплине на підвищення їхньої продуктивності.

Навчання та розвиток працівників також має велике значення для підвищення продуктивності. Це допоможе працівникам бути більш кваліфікованими та ефективними у своїх завданнях, що сприятиме зростанню продуктивності.

3.2 Розвиток програм лояльності як складової мотивації управлінського персоналу

Використання сучасних технологій управління вимагає впровадження нових інструментів економічного мислення і новаторських підходів до управління людським потенціалом. В умовах постійних змін і оновлення людського потенціалу, важливе значення надається лояльності персоналу, що означає позитивне ставлення до організації на основі загальноновизнаних цінностей, які прийняті як самими співробітниками, так і самою організацією.

Управління лояльністю персоналу спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства через поліпшення якості виконуваних завдань та активну участь персоналу у роботі підприємства. Вміння керівника ефективно управляти лояльністю персоналу стає ключовим фактором успіху для всього підприємства.

Управління лояльністю персоналу, як частина управління трудовими ресурсами, потребує комплексного підходу, що враховує різні аспекти, включаючи економічні, фізіологічні та інші.

В основі умов виникнення лояльності персоналу організації лежать основні умови заохочування персоналу, а саме [43, с.53].:

- справедливе винагородження;
- задоволення особистих потреб у відчутті значущості, розвитку та самореалізації;
- отримання задоволення від спілкування з керівництвом і відчуття себе на своєму місці в колективі;
- умови праці.

Лояльність з точки зору керівництва підприємства означає відданість та зобов'язаність працівників досягати цілей компанії, відповідати її цінностям та сприяти її успіху. Керівництво прагне створити атмосферу довіри, розвитку та взаєморозуміння, щоб спонукати працівників до відданості та довготривалого залучення до розвитку підприємства. Лояльність вважається важливим елементом для досягнення успіху, стабільності та сталого зростання підприємства.

Сучасні компанії стикаються з численними викликами в управлінні лояльністю персоналу, серед яких ключові аспекти включають: розбіжності в поглядах на те, що означає «лояльність персоналу»; недостатню обізнаність HR-відділу щодо системи управління лояльністю персоналу та розуміння впливу лояльності на економічну ефективність; відсутність єдиного методу для створення системи управління лояльністю; обмежений набір інструментів для управління та діагностики лояльності, зокрема серед керівного складу.

У КП «Київський метрополітен» для управління лояльністю керівного персоналу рекомендується використовувати систему, що забезпечує систематичне оцінювання поточного рівня лояльності, розробку програм для підвищення лояльності, моніторинг реалізації таких програм та спрямована на довгострокові результати. Ця система сприяє створенню єдності серед колективу та забезпечує достатню взаємодію між управлінцями та підлеглими з усіма важливими особливостями управління (рис. 3.2).

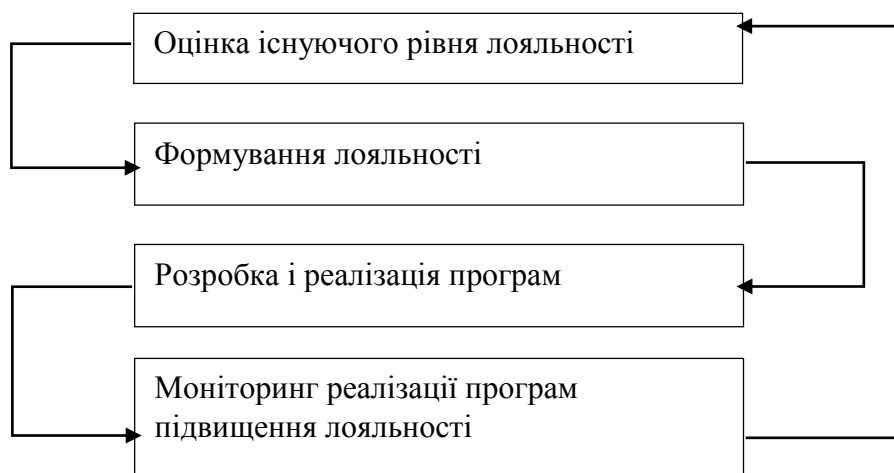


Рисунок 3.2 – Система управління лояльністю управлінського персоналу

Складено на основі власних досліджень автора

Представлена система управління лояльністю створює високий рівень згуртованості трудового колективу, а також достатню взаємну інформованість управлінців і підлеглих по всіх значущим питанням, пов'язаних із забезпеченням безперервної та безперешкодної роботи підприємства. Можна використовувати такі програми лояльності управлінського персоналу: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна, які забезпечують можливість підняти емоційний рівень і розв'язати проблему стресів та напруженості співробітників, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників, зокрема управлінського персоналу.

Так, основні цілі програми підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу;
- зведення лояльності персоналу в ранг провідних цінностей компанії;
- досягнення високого рівня довіри і визнання керівника;
- досягнення зони комфорту роботи.

Серед заходів щодо впровадження афективної програми лояльності персоналу важливу роль відіграють формування установки на лояльність, організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей, командоутворення (teambuilding), пакет пільг, дні сім'ї та здоров'я тощо.

У свою чергу, розрахункова та нормативна програми підвищення лояльності персоналу можуть передбачати заходи, представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо впровадження програми розрахункової та нормативної лояльності у КП «Київський метрополітен»

№ з/п	Заходи	Опис
1	Програма розрахункової лояльності	
1.1	Процентна надбавка до окладу	Збільшення на 2% надбавки до окладу за кожний наступний рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи надбавка фіксується.
1.2	Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, у разі смерті близького родича в сумі одного посадового окладу. Право отримати позику в розмірі двох окладів терміном від 3 до 6 місяців залежно від стажу роботи в компанії.

№ з/п	Заходи	Опис
1.3	Пакет пільг наданих підприємством	Забезпечення працівників проїзними на безкоштовний проїзд комунальним електротранспортом.
1.4	Додаткові дні відпочинку	Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць. Право не працювати в свій день народження.
1.5	Інформаційний простір	Випуск інформаційних листівок, в яких розповідається про свята та важливі та підприємства події. Створення груп у соціальних мережах.
2	Програма нормативної лояльності	
2.1	Система навчання	Зовнішні тренінги, конференції, вистави. Закордонні тренінги для найбільш видатних працівників за кошти підприємства чи 50%/50%.
2.2	Політика «відкритих дверей»	Виконання всіх умов контракту, спільна робота над проектами і наставництво управлінського персоналу підприємства, залучення персоналу в участь в мозкових штурмах і колективних обговореннях.
2.3	Позика на самореалізацію	Надання позик на реалізацію хоббі, відвідування курсів. Надання позики співробітникам на закордонні поїздки та весільні подорожі.

Складено на основі власних досліджень автора

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але й ступінь лояльності до компанії, тобто нелояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму. Так само кожен, хто вже знаходиться в програмі та демонструє нелояльну поведінку, з програми виключається. На формування нормативного типу лояльності практично неможливо вплинути, оскільки в цьому випадку мова йде про наявність певних якостей характеру, з якими людина народжується. Проте на підприємстві створюються умови, в яких ці якості зможуть проявитися найбільшою мірою.

Створена програма лояльності сприяє задоволенню потреб працівників та керівництва підприємства у відчутті причетності, самореалізації та спільного досягнення цілей. Вона сприяє згуртованості учасників, розкриває ефективні методи взаємодії, розподіляє ролі та виявляє індивідуальні особливості, підкреслюючи цінність кожної особи для загального успіху. Збалансована система ціннісно-мотиваційних заходів сприяє збереженню лояльності працівників: чим більше таких заходів, тим сильніше зв'язок працівника з підприємством. У разі, якщо лояльність обмежується лише одним аспектом, існує ризик, що у разі зміни

ситуації на підприємстві працівник може зацікавитися іншими пропозиціями. Тому важливо використовувати різноманітні методи формування та розвитку лояльності персоналу.

Можливі напрямки для покращення управління лояльністю управлінського персоналу включають аналіз лояльності персоналу та створення програми для зміцнення цієї лояльності. Проведення діагностики лояльності співробітників, аналіз їх мотивації та ідентифікація внутрішніх факторів, які впливають на лояльність, є важливими кроками. На основі отриманих даних розробляється програма, яка включає в себе різноманітні методи, такі як адаптація нових співробітників, розвиток професійних навичок управлінського персоналу, маркетинг персоналу, формування корпоративної культури та соціальна відповідальність. Також важливими елементами є робота з нелояльними співробітниками, проведення командних заходів та забезпечення належних умов праці.

У програмі підвищення лояльності пропонується використання різноманітних підходів і методів, включаючи аналіз та прогнозування потенційної лояльності або нелояльності нових працівників. Також розробляється програма адаптації для осіб, які прийняті на керівні посади ззовні, і зосереджена на розвитку професійних навичок та компетенцій управлінського персоналу. Важливим елементом є персонал-маркетинг, який використовує маркетингові стратегії для мотивації персоналу через проведення PR-акцій та збільшення рівня інформованості про організацію та її цілі. Також важлива роль відводиться формуванню корпоративної культури, програмі соціальної відповідальності та роботі з нелояльним персоналом. Додаткові заходи включають проведення командних заходів, розробку індивідуальних консультацій та стимулювання персоналу як морально, так і матеріально. Важливо також підтримувати контроль та постійно покращувати умови праці для зміцнення лояльності персоналу.

Отже, основні, на наш погляд, підходи і методи до підвищення лояльності персоналу:

- організація спільних подій для зміцнення командного духу як у межах підприємства, так і за його межами за допомогою MICE-туризму;
- розробка індивідуальних методик консультування для співробітників;
- стимулювання персоналу через етичні та матеріальні засоби;
- здійснення контролю і постійне удосконалення умов праці для персоналу.

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності управлінського персоналу і виявлення «зон ризику» проводиться анонімне опитування персоналу за методикою «Смарт моніторинг задоволеності» (SSM, Smart Satisfaction Monitoring).

Анкетування «SSM» дозволяє отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності персоналу за 6 ключовими факторами:

1. Взаємовідносини з колегами та керівництвом.
2. Зміст і характер роботи.
3. Оплата праці та пільги.
4. Навчання і розвиток.
5. Зміни та інновації.
6. Цінності та культура компанії.

У ході опитування учасники оцінюють ступінь значущості кожного чинника в своїй роботі і ступінь задоволеності ним.

Отримані результати дозволяють згрупувати оцінювані фактори за чотирма категоріями (рис. 3.3):

1. Зона «Неключові фактори».
2. Зона «Оптимальний баланс».
3. Зона «Потенційний ризик».
4. Зона «Негайних дій».

Оцінка рівня лояльності персоналу дозволяє виявити так звані "зони ризику" або "вузькі місця", де співробітники відчувають дискомфорт. Це можуть бути організаційні або особистісні проблеми, які вказують на різний персонал підприємства або на індивідуальні труднощі конкретного співробітника.

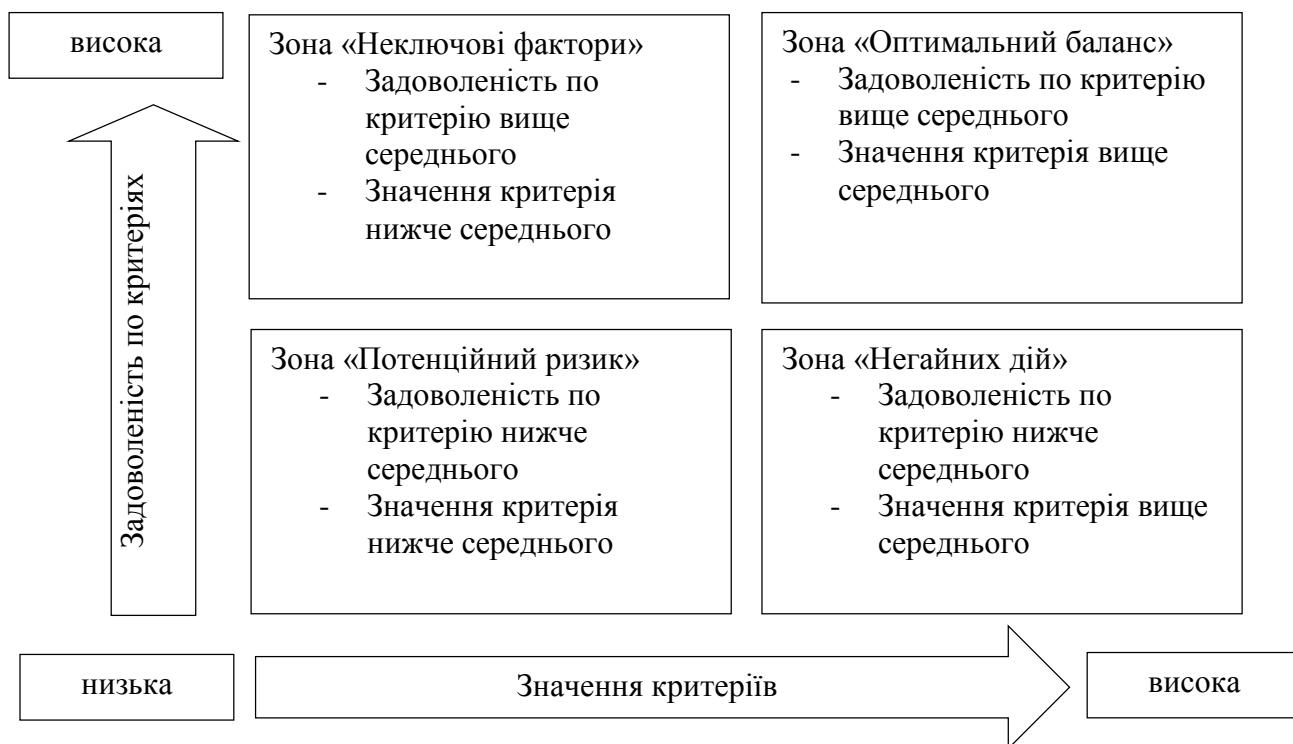


Рисунок 3.3 – Групування оцінюваних чинників лояльності за категоріями важливості

Складено на основі [33]

Отже, програми лояльності є важливим інструментом у заохоченні управлінського персоналу, оскільки вони сприяють підвищенню залученості, продуктивності та задоволеності роботою. Програми лояльності допомагають стимулювати управлінський персонал до досягнення високих результатів, оскільки вони надають додаткові матеріальні та нематеріальні винагороди за досягнення певних показників.

Завдяки участі в програмах лояльності, працівники відчують визнання та цінність їхнього внеску, що сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та загальної атмосферою в колективі. Програми лояльності сприяють утриманню талановитих працівників, знижуючи рівень плинності кадрів. Залучення до таких програм формує відчуття стабільності та перспектив розвитку в компанії. Програми лояльності сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, де цінуються досягнення та внесок кожного працівника. Це створює атмосферу взаємної поваги та підтримки.

Впровадження програм лояльності дозволяє оптимізувати витрати на мотиваційні заходи, спрямовуючи ресурси на найбільш ефективні інструменти стимулювання управлінського персоналу. Заохочення за допомогою програм лояльності сприяє підвищенню продуктивності праці управлінського персоналу, оскільки стимулює їх до більш ефективної роботи та досягнення високих результатів. Програми лояльності можуть включати стимулювання участі в інноваційних проєктах та ініціативах, що сприяє розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

В цілому, розвиток програм лояльності як складової мотивації управлінського персоналу є ключовим елементом успішної стратегії управління людськими ресурсами, що дозволяє досягати стратегічних цілей компанії, забезпечуючи високу продуктивність та задоволеність персоналу.

Висновки до третього розділу

Підсумовуючи вище зазначене, слід зауважити, що будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена тим, що тільки лояльний персонал схильний до високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності компанії.

У розділі обґрунтовано пропозиції з підвищення ефективності системи заохочування управлінського персоналу КП «Київський метрополітен», а саме більш чітке визначення варіативної складової заробітної плати за допомогою системи КРІ. Ключовими показниками ефективності, які пропонується використовувати для розрахунку варіативної частини матеріальної винагороди управлінського персоналу, є: якість управлінської праці, внесок керівників у досягнення організаційних цілей; рентабельність управлінської діяльності; адміністративні витрати. Серед аргументів на користь застосування системи КРІ в заохочення управлінського персоналу слід звернути увагу на такі: фокус на результати – керівник отримує винагороду за досягнення конкретних результатів

та виконання завдань, спрямованих на їх досягнення; гнучкість управління – система дозволяє змінювати стратегії та плани дій відповідно до змін на ринку, не потребуючи серйозної перебудови; справедливість – керівник отримує справедливу оцінку свого внеску у загальний успіх компанії, а також розподіл ризиків у разі неуспіху; зрозумілість – як для керівника, так і для компанії стає зрозумілим, за які результати відбувається винагородження та які цілі варто виконувати.

Визначено особливості програм лояльності як складової заохочування управлінського персоналу та запропоновано заходи із впровадження розрахункових та нормативних програм лояльності у КП «Київський метрополітен». Заходами щодо впровадження програми розрахункової та нормативної лояльності у КП «Київський метрополітен» є: процентна надбавка до окладу; матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби; пакет пільг наданих підприємством; додаткові дні відпочинку; інформаційний простір; система навчання; політика «відкритих дверей»; позики на самореалізацію.

Після розробки програма з підвищення лояльності персоналу вимагає систематичної оцінки потреб і задоволення співробітників, врахування їхніх індивідуальних особливостей та відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Вона також потребує впровадження ефективних методів залучення, мотивації і розвитку персоналу, а також постійного аналізу результатів і корекції стратегії відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах підприємства.

Серед шляхів вдосконалення управління лояльністю управлінців можуть бути виокремлені два напрямки: діагностика лояльності персоналу та розробка програми формування або розвитку лояльності.

Невід'ємною характеристикою оптимальної системи заохочення та стимулювання управлінського персоналу повинна бути її адаптованість та спроможність відповідати індивідуальним потребам та мотиваціям кожного працівника, а також відповідність стратегії та цілям підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у дослідженні аналізу мотивації у сучасному менеджменті можна зробити наступні висновки.

Отже, у сучасному управлінні поняття заохочення відіграє ключову роль і описує сукупність факторів, які підштовхують людину до досягнення певної мети чи задоволення певних потреб. Це включає в себе внутрішні (особисті цілі, цінності, інтереси) та зовнішні (нагороди, визнання, стимули) мотиви. Ефективне керівництво включає здатність розуміти ці мотиваційні фактори та заохочувати працівників до продуктивної діяльності.

У роботі було розглянуто наступні теорії мотивації: теорія потреб А. Маслоу; теорія мотивації Ф. Герцберга; теорія ERG К. Альдерфера; теорія потреб Д.МакКлеланда; теорія вибору Лоуренса-Норія; теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості Адамса; теорія Портера-Лоулера; теорія постановки цілей Е. Локка; модель саморегуляції Канфера; концепція партисипативного управління; теорія посилення Скіннера. Найвідомішими є теорії А.Маслоу і Ф. Герцберга. Теорія Герцберга відома як «теорія двоїстого фактора». Вона розрізняє мотивуючі фактори (наприклад, досягнення, визнання) та фактори, які призводять до незадоволення (наприклад, низька заробітна плата, відсутність визнання). Теорія Маслоу відома як «теорія ієрархії потреб». За цією теорією людські потреби існують у вигляді ієрархії, від фізіологічних до самореалізації, і людина рухається вгору по цій ієрархії, коли попередні потреби задоволені. Кожна з розглянутих в роботі теорій має свої переваги та обмеження, і вони можуть бути використані в різних контекстах організаційного керівництва.

До основних методів заохочення управлінського персоналу відносяться: фінансові стимули (це включає заробітну плату, бонуси, премії, акції чи інші фінансові винагороди за досягнення певних цілей або високу продуктивність); визнання та похвала (заохочення та визнання працівників за їхні досягнення може бути дуже ефективним методом мотивації. Це може включати словесні похвали, нагороди, грамоти, або відзнаки); можливості для розвитку (надання можливостей для професійного та особистісного розвитку може стимулювати працівників. Це

може включати навчання, тренінги, програми менторства або можливості для кар'єрного зростання); гнучкий робочий графік (деякі компанії надають можливість працювати за гнучким графіком, що дозволяє працівникам більш ефективно балансувати роботу та особисте життя); створення командного духу (підтримка співпраці, взаємодопомоги та відчуття належності до команди може підвищити заохочення працівників); задачі з високим ступенем захоплення (надання працівникам цікавих та викликових завдань, які стимулюють їхні інтереси та розвиток навичок). Ефективне використання цих методів залежить від контексту організації та індивідуальних потреб працівників.

Отже, дослідження теми підвищення ефективності заохочення управлінського персоналу залишається актуальним у сучасному бізнес-середовищі з кількох причин: конкурентний тиск – у конкурентному світі бізнесу компанії постійно шукають способи збільшення ефективності та продуктивності свого персоналу через оптимізацію мотиваційних стратегій; зміна робочої сили – з підвищенням ролі молодого покоління в робочій силі, змінюються і очікування щодо заохочення. Молоді працівники можуть миттєво переходити до інших компаній, якщо не відчують достатнього заохочення або визнання; зростання уваги до благополуччя та задоволення на робочому місці – сьогоденні працівники акцентують увагу не лише на фінансових стимулах, але й на аспектах, таких як робоче середовище, баланс роботи та особистого життя, можливості для особистого розвитку та задоволення від виконання роботи; розвиток нових технологій – використання технологій дозволяє розробляти більш індивідуалізовані та ефективні підходи до заохочення, наприклад, за допомогою аналізу даних та інсайтів щодо потреб працівників. Отже, дослідження способів підвищення ефективності заохочення управлінського персоналу залишається актуальним та важливим для успішної діяльності підприємств у сучасному світі.

На підставі результатів опитування управлінського персоналу КП «Київський метрополітен» можна зробити наступні висновки та рекомендації: задоволення системою заохочення: більшість співробітників виявили певний рівень задоволення системою заохочення, але є потреба в подальшому

вдосконаленні для збільшення цього показника. Рекомендується подальше дослідження для з'ясування конкретних причин незадоволення деяких співробітників; прозорість системи заохочення: виявлено, що багато працівників вважають систему мотивації недостатньо прозорою. Рекомендується вдосконалити комунікацію щодо критеріїв отримання заохочення та робити її більш доступною та зрозумілою для всього персоналу; врахування досягнень та зусиль: багато співробітників виявили певне незадоволення тим, як система заохочення враховує їхні досягнення та зусилля. Рекомендується переглянути критерії оцінки та зробити їх більш справедливими та прозорими; величина винагороди за досягнення цілей: важливо враховувати думку співробітників щодо величини винагороди за досягнення цілей. Рекомендується провести додаткове дослідження або консультації для з'ясування оптимального рівня винагороди; загальні рекомендації: проводити опитування періодично, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити корективи, запроваджувати вдосконалення системи заохочення на основі результатів опитування та думки персоналу, забезпечити відкритий та конструктивний діалог між управлінням та персоналом щодо системи мотивації та заохочення. Ці рекомендації допоможуть покращити систему мотивації та підвищити задоволення управлінського персоналу КП «Київський метрополітен».

Ці висновки допоможуть зрозуміти важливість перегляду та покращення системи заохочення управлінського персоналу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності КП «Київський метрополітен». Підсумовуючи вище зазначене, слід зауважити, що будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена тим, що тільки лояльний персонал схильний до високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності компанії.

Обґрунтовано пропозиції з підвищення ефективності системи заохочування управлінського персоналу КП «Київський метрополітен», а саме більш чітке визначення варіативної складової заробітної плати за допомогою системи КРІ. Ключовими показниками ефективності, які пропонується використовувати для

розрахунку варіативної частини матеріальної винагороди управлінського персоналу, є: якість управлінської праці, внесок керівників у досягнення організаційних цілей; рентабельність управлінської діяльності; адміністративні витрати. Серед аргументів на користь застосування системи КРІ в заохочення управлінського персоналу слід звернути увагу на такі: фокус на результати – керівник отримує винагороду за досягнення конкретних результатів та виконання завдань, спрямованих на їх досягнення; гнучкість управління – система дозволяє змінювати стратегії та плани дій відповідно до змін на ринку, не потребуючи серйозної перебудови; справедливість – керівник отримує справедливу оцінку свого внеску у загальний успіх компанії, а також розподіл ризиків у разі неуспіху; зрозумілість – як для керівника, так і для компанії стає зрозумілим, за які результати відбувається винагородження та які цілі варто виконувати.

Визначено особливості програм лояльності як складової заохочування управлінського персоналу та запропоновано заходи із впровадження розрахункових та нормативних програм лояльності у КП «Київський метрополітен». Заходами щодо впровадження програми розрахункової та нормативної лояльності у КП «Київський метрополітен» є: процентна надбавка до окладу; матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби; пакет пільг наданих підприємством; додаткові дні відпочинку; інформаційний простір; система навчання; політика «відкритих дверей»; позика на самореалізацію. Після розробки програма з підвищення лояльності персоналу вимагає систематичної оцінки потреб і задоволення співробітників, врахування їхніх індивідуальних особливостей та відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Вона також потребує впровадження ефективних методів залучення, мотивації і розвитку персоналу, а також постійного аналізу результатів і корекції стратегії відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах підприємства. Серед шляхів вдосконалення управління лояльністю управлінців можуть бути виокремлені два напрямки: діагностика лояльності персоналу та розробка програми формування або розвитку лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
3. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. №6. С.11-17.
4. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.
5. Бухгалтерська звітність КП «Київський метрополітен» за 2021, 2022 і 2023 роки (форма № 1, форма № 2)
6. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навч. допомога. Львів: Вид-во Львівського держ. ун-ту, 2005. 200 с.: іл., табл., бібліогр. 25 назв.
7. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*, 2012. № 727. С. 10-15.
8. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 339-347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_62
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. С. 141-144.
11. Віханський О.С., Наумов А. І. Менеджмент: Підручник. 3-тє вид. Київ: Економіст, 2003. 528 с: іл.
12. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
13. Гвоздева М.А., Казакова М.В. Теоретичні засади мотивації державних службовців. Київ, 2016. 44 с.

14. Гончаров В.М., Додонов О.В. та ін. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: Навч. Посібник. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. С. 10–11, 25–27.
15. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
16. Гриньова В.М., Тараченко А.А. Стимулювання праці в інноваційної діяльності підприємств машинобудування: монографія. Харків, 2010. 164 с.
17. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнес-інформ. 2016. № 4. С. 102-104.
18. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.
19. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. №1(5). С.80-86.
20. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivacijipersonalu-bonus>.
21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Дмитренко Г. А. Навчальна програма дисципліни «Мотивація та оцінка персоналу» (для магістрів). К.: МАУП, 2006. 24 с.
23. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства (на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»). Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 137 с.
24. Задорожнюк Н.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 77-80.
25. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права, 2015. № 2. С. 140-143.
26. Кендюхов О., Кривчиков А. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2.

27. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
28. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
29. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С. 69–74.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
31. Корзенко Н. І., Зобніна М. Є. Ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу. *Вісник КНЕУ*. 2012. № 3. С. 66-69.
32. Кочуров А. М. Управління лояльністю персоналу як фактор забезпечення ефективного використання трудового потенціалу у туризмі. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/V_Ditb/2010_14/81.pdf.
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 296 с.
34. Лапигін Ю.М. Теорія менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2013. 310 с.
35. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук-техн. праць*. 2010. № 3 (7). С. 58–61.
36. Лещенко Т. О., Шевченко О. М. Дослідження мотивації до навчально-професійної діяльності студентів медичного університету. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 56, т. 1. С. 74–78.
37. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193-196.

38. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
39. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.
40. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
41. Озернікова Т. Г. Системи мотивації та стимулювання трудової діяльності: навч. посібник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2016. 183 с.
42. Сайт КП «Київський метрополітен». Електронний ресурс: <http://metro.kyiv.ua/>
43. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.
44. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2001. 168 с.
45. Сучасні методи мотивації персоналу в організації/Мельничук І.В. // IV Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні процеси та корпоративне управління», 15-30 березня, м. Київ. URL: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf
46. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
47. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. №3. С.22–29.
48. Статут КП «Київський метрополітен».
49. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.

50. Урманов Ф.Ш., Касімов А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 98-102.

51. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

52. Харський К. В. Благонадійність та лояльність персоналу. Київ, 2003. 153 с.

53. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

54. Alfie Kohn «Why Incentive Plans Cannot Work». *Harvard Business Review*. September-October 1993. №71. С. 54-63.

55. David Parmenter *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. С. 233. ISBN 0-470-09588-1

56. *Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions*. David Owens and Anne Keegan, 2008.

57. КРІ: ключові показники ефективності та практична система мотивації персоналу. HR Ліга. 2016. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту 28.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Панасюк Людмила Григорівна
 КАТОТТГ UA800000000000980793
 Кількість працівників 5 922

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 840.00	9 233.00
первісна вартість	1001	23 238.00	26 537.00
накопичена амортизація	1002	14 398.00	17 304.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	617 217.00	1 839 883.00
Основні засоби	1010	41 766 348.00	164 650 506.00
первісна вартість	1011	51 774 956.00	166 080 408.00
знос	1012	10 008 608.00	1 429 902.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	4 559 554.00	4 481 600.00
Усього за розділом I	1095	46 951 959.00	170 981 222.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	429 120.00	590 114.00
Виробничі запаси	1101	411 314.00	569 110.00
Незавершене виробництво	1102	370.00	226.00
Готова продукція	1103	16 600.00	19 941.00
Товари	1104	836.00	837.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 632.00	41 653.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32 759.00	46 904.00
з бюджетом	1135	271.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	271.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	331 325.00	202 699.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	805 877.00	1 461 171.00
Готівка	1166	56.00	143.00
Рахунки в банках	1167	805 821.00	1 461 028.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	431 764.00	412 025.00
Усього за розділом II	1195	2 044 748.00	2 754 566.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 874.00	1 910.00
Баланс	1300	48 998 581.00	173 737 698.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 399 845.00	20 399 845.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	24 410 706.00	129 261 042.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 274 290.00	-9 330 676.00
Неоплачений капітал	1425	15 505.00	15 505.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	38 520 756.00	140 314 706.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3 289 916.00	25 241 713.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	496 060.00	524 056.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	4 752 696.00	5 318 145.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 538 672.00	31 083 914.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	17 764.00	21 959.00
розрахунками з бюджетом	1620	16 994.00	174 741.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	19 923.00	26 413.00
розрахунками з оплати праці	1630	81 874.00	66 723.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	7 854.00	7 457.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	307 604.00	306 469.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 434 504.00	1 713 828.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	52 636.00	21 488.00
Усього за розділом III	1695	1 939 153.00	2 339 078.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	48 998 581.00	173 737 698.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 589 880.00	1 085 451.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 602 575.00	4 360 368.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	4 012 695.00	3 274 917.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 017 634.00	2 589 755.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	260 660.00	192 879.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	1 680 810.00	142 312.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	936 531.00	1 020 353.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	4 559.00	195.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	90 909.00	85 792.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 396 576.00	5 734.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	3 419 457.00	1 111 684.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	627 304.00	202 932.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	2 792 153.00	908 752.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 076 854.00	723 197.00
Витрати на оплату праці	2505	1 686 448.00	1 377 116.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	369 668.00	303 912.00
Амортизація	2515	2 717 802.00	2 146 669.00
Інші операційні витрати	2520	1 693 273.00	144 665.00
Разом	2550	7 544 045.00	4 695 559.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію 2650			0.00

Додаток Б

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту 23.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Панасюк Людмила Григорівна
 КАТОТТГ UA800000000000980793

Кількість працівників 6 300

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	11 632.00	8 840.00
первісна вартість	1001	23 281.00	23 238.00
накопичена амортизація	1002	11 649.00	14 398.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	432 318.00	617 217.00
Основні засоби	1010	42 996 543.00	41 766 348.00
первісна вартість	1011	66 305 688.00	51 774 956.00
знос	1012	23 309 145.00	10 008 608.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 983 219.00	4 559 554.00
Усього за розділом I	1095	47 423 712.00	46 951 959.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	428 234.00	429 120.00
Виробничі запаси	1101	411 820.00	411 314.00
Незавершене виробництво	1102	206.00	370.00
Готова продукція	1103	15 510.00	16 600.00
Товари	1104	698.00	836.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 255.00	13 632.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15 802.00	32 759.00
з бюджетом	1135	35 395.00	271.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	271.00	271.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	279 220.00	331 325.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	551 571.00	805 877.00
Готівка	1166	2 603.00	56.00
Рахунки в банках	1167	548 968.00	805 821.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	150 648.00	431 764.00
Усього за розділом II	1195	1 490 125.00	2 044 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 874.00	1 874.00
Баланс	1300	48 915 711.00	48 998 581.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 010 437.00	20 399 845.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	36 879 948.00	24 410 706.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-7 260 469.00	-6 274 290.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	15 505.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	32 629 916.00	38 520 756.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5 397 385.00	3 289 916.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	521 680.00	496 060.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	4 270 546.00	4 752 696.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	10 189 611.00	8 538 672.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	95 913.00	17 764.00
розрахунками з бюджетом	1620	307.00	16 994.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	299.00	19 923.00
розрахунками з оплати праці	1630	77 668.00	81 874.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	8 429.00	7 854.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	215 065.00	307 604.00
Доходи майбутніх періодів	1665	5 440 822.00	1 434 504.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	257 681.00	52 636.00
Усього за розділом III	1695	6 096 184.00	1 939 153.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	48 915 711.00	48 998 581.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 085 451.00	2 189 376.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 360 368.00	5 069 064.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	3 274 917.00	2 879 688.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 589 755.00	2 056 289.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	192 879.00	249 670.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	142 312.00	177 951.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 020 353.00	1 251 020.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	195.00	22 612.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	85 792.00	86 094.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 734.00	132 307.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 111 684.00	1 446 809.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	202 932.00	229 036.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	908 752.00	1 217 773.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		2 790.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	87 806.00	52 397.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	87 806.00	55 187.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		502.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	87 806.00	54 685.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-820 946.00	-1 163 088.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	723 197.00	919 427.00
Витрати на оплату праці	2505	1 377 116.00	1 893 866.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	303 912.00	421 135.00
Амортизація	2515	2 146 669.00	2 049 374.00
Інші операційні витрати	2520	144 665.00	212 883.00
Разом	2550	4 695 559.00	5 496 685.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В

Фінансова звітність за 2021 рік

Дата звіту 24.02.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Панасюк Людмила Григорівна
 КАТОТТГ UA80000000000980793
 Кількість працівників 7 563

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 424.00	11 632.00
первісна вартість	1001	14 845.00	23 281.00
накопичена амортизація	1002	9 421.00	11 649.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	615 406.00	432 318.00
Основні засоби	1010	44 773 398.00	42 996 543.00
первісна вартість	1011	66 090 901.00	66 305 688.00
знос	1012	21 317 503.00	23 309 145.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	4 068 228.00	3 983 219.00
Усього за розділом I	1095	49 462 456.00	47 423 712.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	477 188.00	428 234.00
Виробничі запаси	1101	464 889.00	411 820.00
Незавершене виробництво	1102	116.00	206.00
Готова продукція	1103	11 505.00	15 510.00
Товари	1104	678.00	698.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 913.00	29 255.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 124.00	15 802.00
з бюджетом	1135	31 729.00	35 395.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	271.00	271.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	473 485.00	279 220.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	384 546.00	551 571.00
Готівка	1166	2 258.00	2 603.00
Рахунки в банках	1167	382 288.00	548 968.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	178 753.00	150 648.00
Усього за розділом II	1195	1 564 738.00	1 490 125.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 665.00	1 874.00
Баланс	1300	51 028 859.00	48 915 711.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 010 437.00	3 010 437.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	36 629 191.00	36 879 948.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 846 624.00	-7 260 469.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	33 793 004.00	32 629 916.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5 625 920.00	5 397 385.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20.00	
Довгострокові забезпечення	1520	538 674.00	521 680.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	4 376 330.00	4 270 546.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	10 540 944.00	10 189 611.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	179 113.00	
товари, роботи, послуги	1615	36 467.00	95 913.00
розрахунками з бюджетом	1620	956.00	307.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	236.00	299.00
розрахунками з оплати праці	1630	72 910.00	77 668.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	9 137.00	8 429.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	187 557.00	215 065.00
Доходи майбутніх періодів	1665	5 528 841.00	5 440 822.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	679 694.00	257 681.00
Усього за розділом III	1695	6 694 911.00	6 096 184.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	51 028 859.00	48 915 711.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 189 376.00	1 845 450.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 069 064.00	4 328 652.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	2 879 688.00	2 483 202.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 056 289.00	1 690 062.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	249 670.00	222 608.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	177 951.00	145 587.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 251 020.00	1 161 335.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	22 612.00	235 070.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	86 094.00	103 475.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	132 307.00	69 750.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 446 809.00	1 099 490.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-82 660.00	-75 847.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 529 469.00	1 175 337.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 790.00	910 229.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	52 397.00	92 207.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	55 187.00	1 002 436.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-311 194.00	-107 888.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	366 381.00	1 110 324.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 163 088.00	-65 013.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	919 427.00	652 923.00
Витрати на оплату праці	2505	1 893 866.00	1 692 473.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	421 135.00	378 084.00
Амортизація	2515	2 049 374.00	1 806 162.00
Інші операційні витрати	2520	212 883.00	167 205.00
Разом	2550	5 496 685.00	4 696 847.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00