

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

“ \_ ” \_\_\_\_\_ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ**  
**“БАКАЛАВР”**

**Тема:** Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з  
урахуванням світового досвіду

**Виконав (-нала):** Гапанович Дар'я Євгенівна

**Керівник:** к.е.н., доцент Висоцька Марина Петрівна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Висоцька М,П.)

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Освітній ступень Бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

### **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломного проекту (роботи) студентки**

**Гапанович Дар'ї Євгенівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з урахуванням світового досвіду** затверджена наказом ректора від **19.03.2021, № 450/ст**
2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 року до «06» червня 2021 року.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): **бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ «Київстар»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, Інтернет-ресурси, літературні джерела.**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
**Необхідно: дослідити теоретичні основи системи мотивації персоналу; проаналізувати світовий досвід упровадження систем мотивації; провести аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар»; дослідити особливості нинішньої системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»; розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та дати оцінку шляхам вдосконалення системи мотивації ПрАТ «Київстар».**  
Перелік обов'язкового графічного матеріалу  
Теоретичний розділ : рис. – 5; табл. – 4.  
Аналітико-дослідницький розділ: рис – 6; табл. – 13.  
Проектно-рекомендаційний розділ: рис – 2; табл. – 2

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-06.05.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Київстар»	06.05.2021-10.05.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	07.05.2021-09.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	10.05.2021-15.05.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	15.05.2021-19.05.2021	виконано
6.	Дослідження існуючої системи мотивації персоналу та розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар»	19.05.2021-23.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	23.05.2021-23.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	24.05.2021-25.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	25.05.2021-02.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	03.06.2021-06.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Гапанович Д.Є.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (к.е.н., доцент Висоцька М. П.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ЗП – заробітна плата;

КРІ – ключові показники ефективності;

НБУ – Національний банк України;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

В2В – бізнес для бізнесу;

В2С – бізнес для споживача;

В2G – бізнес для держави;

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота Гапанович Дар'ї Євгенівни на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з урахуванням світового досвіду» складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 108 сторінок, містить 13 рисунків, 19 таблиць та декількох додатків.

В ході написання дипломної роботи було проаналізовано світовий досвід з питань мотивації персоналу, досліджено систему мотивації праці персоналу, були розроблені пропозиції щодо удосконалення системи мотивації, а також була надана оцінка ефективності шляхів вдосконалення мотивації на основі Приватного акціонерного товариства «Київстар».

У вступі описана актуальність теми дипломної роботи, сформована мета роботи, визначені основні завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Перший розділ містить в собі теоретичні та практичні здобутки з питань мотивації, а саме : поняття мотивації та стимулювання праці, розглянуті види мотивації, первісні та сучасні теорії мотивації праці, а також світовий досвід мотивації праці.

В другому розділі представлена загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київстар», проведено аналіз фінансово-економічної діяльності та системи мотивації персоналу підприємства.

У третьому розділі запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з урахуванням світового досвіду, а також здійснена оцінка ефективності шляхів вдосконалення.

Висновки це короткий підсумок усіх наробіток та досліджень випускної роботи з теми «Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з урахуванням світового досвіду».

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання праці, ефективність, зарплатня та премії, досвід мотивації, фінансово-економічний стан, пропозиції.

## АНОТАЦИЯ

Дипломная работа Гапанович Дарьи Евгеньевны на тему «Совершенствование системы мотивации персонала ПрАТ «Киевстар» с учетом мирового опыта» состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Работа выполнена в объеме 108 страниц, содержит 13 рисунков, 19 таблиц и нескольких приложений.

В ходе написания дипломной работы был проанализирован мировой опыт по вопросам мотивации персонала, исследована система мотивации труда персонала, были разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации, а также была дана оценка эффективности путей совершенствования мотивации на основе Частного акционерного общества «Киевстар».

Во введении описана актуальность темы дипломной работы, сформирована цель работы, определены основные задачи, предмет и объект исследования.

Первый раздел включает в себя теоретические и практические достижения по вопросам мотивации, а именно: понятие мотивации и стимулирования труда, рассмотрены виды мотивации, первобытные и современные теории мотивации труда, а также мировой опыт мотивации труда.

Во втором разделе представлена общая характеристика предприятия ПрАТ «Киевстар», проведен анализ финансово-экономической деятельности и системы мотивации персонала предприятия.

В третьем разделе предложены меры по совершенствованию системы мотивации персонала ПрАТ «Киевстар» с учетом мирового опыта. А также осуществлена оценка эффективности путей совершенствования.

Выводы это краткий итог всех наработок и исследований выпускной работы по теме «Совершенствование системы мотивации персонала ПрАТ «Киевстар» с учетом мирового опыта».

Ключевые слова: мотивация, стимулирование труда, эффективность, зарплата и премии, опыт мотивации, финансово-экономическое положение, предложения.

## ABSTRACT

Thesis of Hapanovych Daria on the topic «Improvement of the staff motivation system of PJSC «Kyivstar» by considering the world experience» consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of used sources and appendices.

The work is done in the amount of 108 pages, contains 13 figures, 19 tables and appendices.

In the course of writing the thesis, the world experience in staff motivation was analyzed, the system of staff motivation was examined, proposals for improving the motivation system were developed, and the effectiveness of ways to improve motivation based on PJSC «Kyivstar» was assessed.

The introduction describes the urgency of the topic of the thesis, formed the intention of the work, defines the main assignments, subject and object of study.

The first section contains theoretical and practical achievements on motivation, namely: the concept of motivation and stimulation of work, the types of motivation, primary and modern theories of work motivation, and world experience of work motivation.

The second section presents the general characteristics of the company of PJSC «Kyivstar», the analysis of financial and economic activity and the system of motivation of the staff of the company.

The third section proposes measures to improve the system of staff motivation of PJSC «Kyivstar» including the world experience, and the efficiency of ways of improvement is estimated.

Conclusions are summary of all the developments and research of the final work on the topic «Improvement of the motivation system of the staff of PJSC «Kyivstar» including the world experience.

Key words: motivation, labor stimulation, efficiency, salary and cash rewards, motivation experience, financial and economic condition, offers.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	12
1.1 Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві .....	12
1.2 Теорії мотивації праці : первісні та сучасні .....	19
1.3 Світовий досвід удосконалення системи мотивації персоналу .....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Київстар» .....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	39
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар» .....	47
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	71
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі світового досвіду.....	71
3.2. Оцінка ефективності шляхів вдосконалення системи мотивації компанії ПрАТ «Київстар».....	81
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	101

## ВСТУП

На сьогодні в Україні зареєстровано мільйони підприємств з найманими працівниками. Ключовою складовою в управлінні персоналом є підвищення продуктивності, ріст творчої ініціативи кожного співробітника, стимулювання та мотивація персоналу. Для мотивації праці компанії використовують різні інструменти, залучають фінансові та нефінансові методи винагороди.

Актуальність теми зумовлена тим, що перехід до соціально-орієнтованого ринку передбачає необхідність використання ефективного механізму мотивації праці. Питання мотивації завжди гостро хвилює малих підприємців та керівників великих корпорацій. З досвіду вітчизняної практики знаємо, що мотивація здебільшого зосереджена навколо малоефективних інструментів - тарифних ставок та посадових окладів. Це є першопричиною для розгляду світового досвіду, задля того щоб ввести та розвивати успішну систему мотивації персоналу потрібно проаналізувати досвід провідних країн, взяти до уваги цікаві моменти та почати розвивати свою систему мотивації персоналу.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак, А. Ключкова, Н. Дряхлов, Л. Дядечко, О. Єськов, Ю. Оніщук, М. Виноградський, та багато інших.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації праці персоналу ПрАТ «Київстар».

Метою дипломної роботи постає аналіз теоретичної сторони питання мотивації та практичного світового досвіду, визначення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар», пошук способів ефективної мотивації та надання рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи мотивації.

Для досягнення визначеної мети були вирішені основні завдання:

- досліджено теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізовано теорії мотивації праці;

- проведено аналіз світового досвіду систем мотивації персоналу;
- досліджено характеристику підприємства та зроблено аналіз профілю діяльності ПрАТ «Київстар»;
- проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Київстар»;
- оцінена система мотивації підприємства ПрАТ «Київстар»;
- проведена розробка пропозицій та заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на основі світового досвіду;
- надана оцінка ефективності шляхів вдосконалення системи мотивації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні засади системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар»;

Для написання дипломної роботи було проаналізовано здобутки світового досвіду з питання мотивації персоналу на підприємстві. Для цього були задіяні різноманітні методи дослідження в поєднанні з базовими професійними навичками.

При написанні випускної роботи використовувались Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, а також звіти про фінансові результати ПрАТ «Київстар».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві

У нашому сьогоденні швидкої зміни ринкового середовища найчастіше всього саме персонал стає ваговитим фактором, який наділяє підприємство успішним, довготривалим функціонуванням та гарною репутацією. Керуюча ланка багатьох підприємств зіштовхується з проблемами неефективного використання різноманітних ресурсів та як наслідок отримують зниження продуктивності праці колективу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах власної трудової діяльності.

Для досягнення високих показників діяльності підприємства важливим є ставлення працівника до своєї роботи. Призначення мотивації праці – надихнути людину працювати ліпше, з більшою відповідальністю ставитися до своїх прямих обов'язків, докладати до виконання роботи більше сил та часу. У зв'язку з цим, мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають головними завданнями кожного підприємства.

Перш за все, потрібно ознайомитись з поняттям мотивації. Попрацювавши з різними джерелами, стало зрозуміло що єдиного визначення цього терміну немає (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Трактування вченими поняття «мотивація»

Автори	Визначення
Кібанов А. Я.	Свідомий вибір людиною певного типу поведінки, що характеризується комплексним впливом як зовнішніх (стимули) так і внутрішніх (мотиви) факторів.

## Продовження таблиці 1.1

Самигін С. І.	Функція управління, стимулювання окремого працівника або колективу до дій, що ведуть до досягнення цілей організації.
Генкін Б. М.	Процес, що спонукатиме людину до продуктивної діяльності, з огляду на її потреби та цілі підприємства.
Колот А. М.	«Локомотив» енергійної трудової діяльності, поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, що спрямована на здобуток особистих цілей та цілей організації.
Єськов О. Л.	Поєднання внутрішніх та зовнішніх сил, що спонукають особистість до плідної діяльності та додають цій діяльності направленості у досягненні конкретної мети.
Виноградський М. Д.	Сукупність дій керуючої ланки, що спрямовані на те, щоб підштовхнути себе, а також колектив на досягнення власних цілей.
Савченко Г. О., Збрицька Т. П.	Процес стимулювання, який відбувається в самій людині, а також направляє її поведінку в визначене русло, підбиває її поводитись у певній ситуації в конкретний спосіб; процес, результатом якого є активна діяльність усього колективу задля задоволенням своїх потреб та цілей компанії

Джерело : складено автором на основі : [14; 21; 31; 58; 62].

Отже, мотивація персоналу – певний процес яким займається керівництво, результатом якого є ефективніша робота персоналу на благо компанії. Мотивація

виступає провідним чинником підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. Доцільніше всього розглядати поняття мотивації в поєднанні з поняттям стимулювання праці персоналу[51].

Стимулювання праці – вплив на персонал, в результаті якого їх діяльність покращується, тобто це процес, що спонукає до ефективної діяльності за допомогою матеріальної чи нематеріальної зацікавленості[51].

До основних завдань мотивації відносять:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо-фірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Задля вирішення цих завдань необхідний аналіз процесу мотивації в організаціях, індивідуальної і групової мотивації, а також змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин[31].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом[32].

За допомогою такого інструменту, як мотивація, керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства[31].

Над підвищенням ефективності праці персоналу потрібно постійно працювати, робітники потребують постійної мотивації задля досягнення цілей компанії. Існують такі види мотивації :

1) Види мотивації залежно від потреб. Потреби — це все те, чого потребує людина, в чому вона має нестачу і що хоче мати. Відчувати потребу — це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення[31].

Залежно від потреб розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація – заохочення у грошовому або не в грошовому вигляді. У грошовому вигляді може бути премія, надбавка до зарплати, доплата, додатковий відсоток. У негрошовому вигляді – грамота, подарунковий сертифікат, квитки на якусь подію, путівка[6].

Поняття заробітна плата, додаткова та основна заробітна плата варто розрізняти. Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства[1].

Основна заробітна плата - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців[1].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій[1].

Нематеріальна мотивація поділяється на трудову та статусну. Трудова мотивація безпосередньо пов'язана з робочим процесом, наприклад, поліпшенням умов праці, можливості самостійно вибудувати свій робочий графік. Статусна мотивація полягає в бажанні працівника кар'єрного зростання, розгляду більш відповідального рівня задач та його колективного визнання[31].

- 2) Види мотивації по використуваних способів : нормативна, примусова, стимулювання.

Нормативна мотивація характеризується спонуканням до дії за допомогою психологічного впливу. Наприклад, переконання, консультування, інформування.

Примусова мотивація проявляється у впливі владою у ситуаціях, коли нехтують обов'язками.

Стимулювання – забезпечення працівникам певних умов з використанням стимулів, що спонукатимуть до ефективнішої роботи. Цей вид мотивації відносять до непрямой мотивації, так як використовуються додаткові стимули.

- 3) Види мотивації щодо методів стимулювання персоналу : позитивна та негативна.

Позитивна мотивація — це ланка заохочень : як матеріальних так і нематеріальних. Наприклад, надбавки, додатковий відсоток, премії, соцпакет. Нематеріальним способом мотивації слугує зміна статусу працівника, публічне визнання, тощо.

Для негативної мотивації можуть застосовуватись штрафні санкції або дії на психологічному рівні. Наприклад, догана або навіть рух вниз по кар'єрним сходам.

- 4) Види мотивації за джерелами виникнення мотивів. Виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію.

Зовнішня мотивація – процес заохочення персоналу до роботи за допомогою зовнішніх чинників. Наприклад, надбавка, збільшення заробітної плати.



Внутрішня мотивація – бажання всередині людини, що стосується покращення своєї трудової діяльності та ефективнішого виконання своїх обов'язків[6].

Роботодавцям важливо розуміти, що до мотивування колективу потрібно підходити комплексно. Хоча управління більшою мірою пов'язано з зовнішньою мотивацією, без внутрішнього мотиву працівника добитись підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві буде складною задачею. Окрім мотивації, вчинками людей рухають певні мотиви (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Характеристика видів мотиву

Мотив	Як проявляється
Самоствердження	Проявляється в прагненні самоствердження в суспільстві, серед колег, бажання здобути певний соціальний статус. Даний мотив відносять до мотивації престижу.
Ідентифікація	Бажання бути схожим на когось.
Влада	Бажання керувати оточуючими, мати владу над іншими.
Процесуальний зміст	Спонування до дій з використанням зовнішніх факторів, а не процесу та змісту діяльності.
Зовнішньої діяльності	Зазвичай проявляються в діях, що відбуваються за межами діяльності. Наприклад, матеріальні блага.
Саморозвиток	Цей мотив проявляється в бажанні працювати над особистісним зростанням, прагнення до кращої версії себе та виконання потенціалу внутрішніх мотивів.

## Продовження таблиці 1.2

Досягнення	Характеризується прагненням досягти кращих результатів, примножити свій досвід та професіоналізм в певній сфері.
Афіліація	Проявляється в бажанні оточити себе новими зв'язками, отримати підтримку від соціуму, до з'явлення контакту.

Джерело : складено автором на основі[40].

Ефективність праці – мірило, що демонструє співвідношення обсягу вироблених благ, як матеріальних так і нематеріальних, та кількості затрачених сил. Зростання ефективності праці базується на збільшенні обсягів виконаної роботи без збільшення затрат праці. У ширшому розумінні, зростання ефективності праці пов'язано з вдосконаленням працівниками своєї діяльності, постійне вдосконалення власної праці на кращий результат із використанням таких самих затрат праці[19].

Отже, мотивація – доволі складний процес, без якого складно уявити ефективну роботу персоналу на підприємстві. Також мотивація виступає головним чинником, що впливає на підвищення ефективності праці персоналу. Мотивація має багато видів. Залежно від потреб розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна це заохочення у грошовому вигляді (премія, надбавка, доплата) або не у грошовому (грамота, подяка, сертифікати). Нематеріальна мотивація складається з двох складових : трудової та статусної мотивація. Трудова пов'язана з робочим процесом, а статусна заснована на кар'єрному зростанні. Види мотивації по використовуваних способів: нормативна (психологічний вплив), примусова (вплив владою), стимулювання (додаткові стимули). За джерелами виникнення мотивів виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію. Щодо методів стимулювання персоналу розрізняють позитивну та негативну мотивацію. До позитивної відносять заохочення, негативна мотивація заснована на санкціях та доганах.

## 1.2 Теорії мотивації праці : первісні та сучасні

На даному етапі, існують різноманітні теорії мотивації праці. До первісних відносять теорію «X-Y-Z».

Теорія «X-Y-Z» має три компоненти та три автори, що долучались до її написання поступово. Автором «X» був Ф. Тейлор, згодом її доповнив Д. МакГрегор ввівши «Y», а завершив теорію складовою «Z» В. Оучі. Дана теорія містить три різні моделі мотивації, розроблені для різного рівня потреб та для різних стимулів до праці. Розглянемо детальніше цю теорію (табл 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика теорії «X-Y-Z»

Ознаки порівняння	Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
Переважачі мотиви	В мотивах переважають біологічні потреби.	В мотивах переважають соціальні потреби.	В мотивах відслідковується поєднання соціальних та біологічних потреб.
Сприйняття праці	Робота потребує нормування, адже звичайна людина намагається мінімізувати робочі процеси.	Зусилля фізичні та емоційні є природними та повинні проявлятися на роботі.	Люди прагнуть колективу, роботи у групі та прийняття рішень груповим методом.

## Продовження таблиці 1.3

Стимулювання	Досягнення цілей підприємства у більшості людей можна досягти тільки примусом.	Залежно від умов праці людина сприймає роботу як процес, що приносить задоволення або як кару.	Підприємство повинно мати повільне просування по кар'єрним сходам, підключати ротацію кадрів та заохочувати самоосвіту.
Відповідальність за результати праці	Більшість людей з позиції «ведучий-відомий» обирають бути відомими, бояться додаткової відповідальності та мають невисокі амбіції.	Результативна праця залежить від рівня винагороди. Чим більша мотивація тим більший рівень відповідальності та ширше коло обов'язків.	За результати праці кожен має нести індивідуальну відповідальність
Проведення контролю	Задля досягнення високої якості виконуваної роботи потрібен тотальний контроль.	Все ж, більший відсоток людей прагнуть брати на себе відповідальність та приносити користь використовуючи свій досвід та знання.	Персонал – запорука успіху підприємства, він потребує постійної турботи з боку керівництва компанії.

Джерело : складено автором на основі[38].

Отже, теорія «X-Y-Z» демонструє, що працівники на підприємстві можуть відноситися до різних груп людей та потребувати застосування різних стимулів до

праці та мотивів поведінки, тому для кожної окремої групи потрібно шукати окремий підхід.

Сучасні теорії поділяються на такі групи :

1. Первинні(підкріплення) – включають в себе історичний досвід поведінки людства в процесі праці. До первинних відносять теорію «батога і пряника».

Теорія «батога і пряника» засновується на двох складових. У давнину «батогом» називали неволю, страх смерті, а «пряником» свободу, волю та багатство. Дана теорія доволі проста та застосовувалась у казках, міфах та легендах. Якщо розглядати її у сучасному світі, то вона говорить про те, що працівникам потрібні як винагороди так і покарання, проте застосовуватись вони повинні заслужено та відповідно до результатів праці. Головною мотивацією по цій теорії для працівників є гроші.

2. Змістовні – демонструють зміст потреб. До них відносять : теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера; теорія потреб А. Малоу; теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера основана на тому, що потреби людини формують три групи : потреби існування, зв'язку і росту. В даній теорії потреби розташовуються ієрархічно, але автор закликав до того, що рух від потреби до потреби йде в обидва боки та при незадоволенні потреби на вищому рівні можна переключитись на задоволення потреб низового рівня (рис. 1.1)

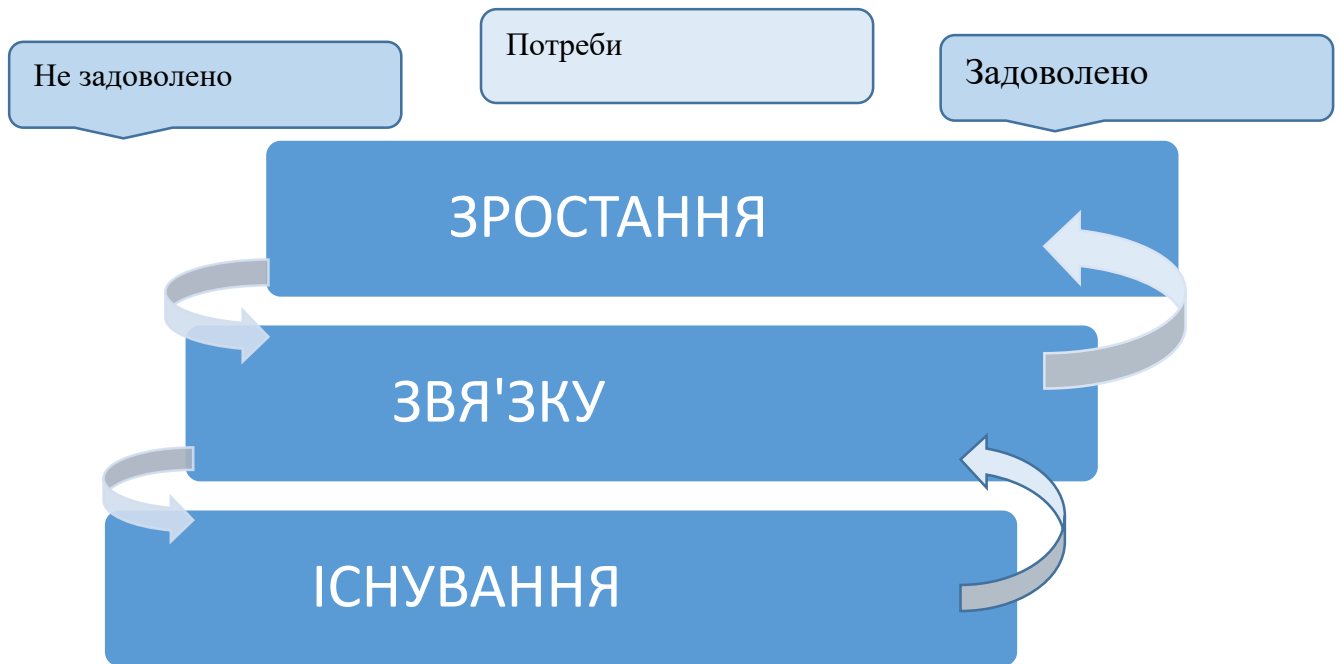


Рис. 1.1. Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера[38].

Теорія потреб А. Маслоу заснована на біхевіористичному вченні, тобто, аналіз поведінки людей, не беручи до уваги вивчення свідомості, мислення. Дана теорія вибудована на таких позиціях :

- люди безперервно потребують різноманітних потреб;
- люди мають певний набір потреб, які можна згуртувати;
- дані групи потреб перебувають в ієрархічній залежності одна від одної;
- незадоволені потреби спонукають людину до дій;
- після того як потреба задовольняється її місце займає інша;
- потреби, які лежать в основі піраміди потребують нагального задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;
- потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів ніж низового[38].

Відповідно до теорії А. Маслоу, існують п'ять груп потреб, що розташовуються в ієрархічному порядку та формують піраміду (рис. 1.2).

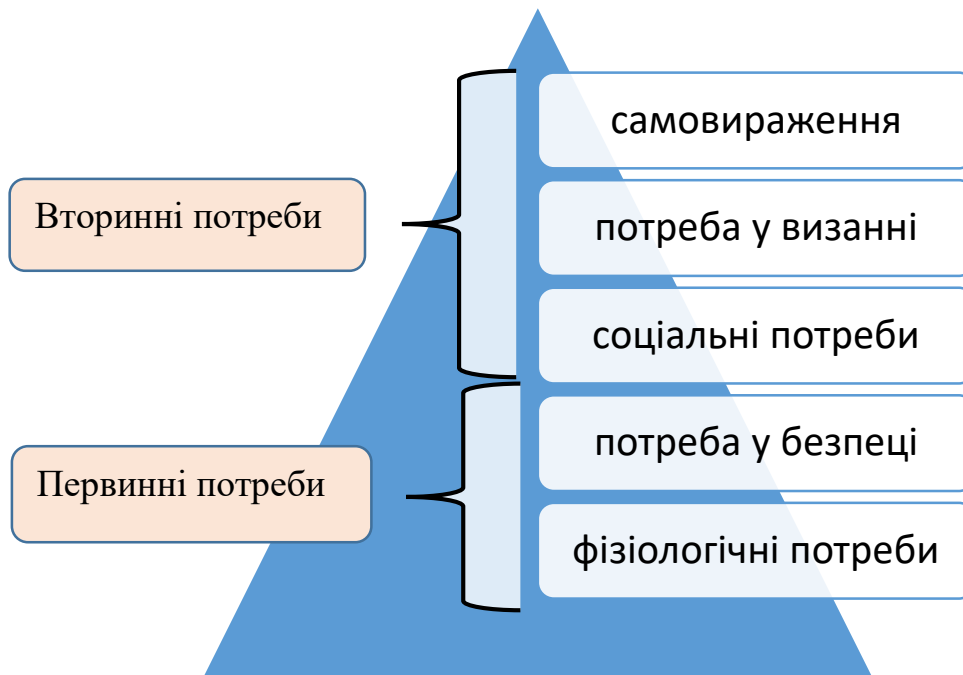


Рис.1.2. Піраміда потреб А. Маслоу[38].

До фізіологічних потреб відносять всі ті, що потрібні щодня : сон, їжа, вода, будинок.

Потреба у безпеці характеризується потребою у хорошій роботі, що забезпечила б достатній рівень життя, пенсію, страхування.

До соціальних потреб відносять приналежність до колективу, сім'ї - це дружні відносини, взаємодопомога, підтримка.

Потреба у повазі це наша самоповага, бажання бути визнаним, мати почуття власної гідності та компетентності, соціальний статус.

Потреба самореалізації – можливість вдосконалюватись та рости, здобувати новий досвід та застосовувати його.

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда заснована на дослідженні впливу потреб досягнення, участі та влади на поведінку особи. Потреба досягнення характеризується прагненням людини досягати цілей ефективніше ніж це було раніше. Люди з даною потребою люблять багато, а головне якісно працювати та не діляться своїми робочими завданнями з іншими, індивідуально прагнуть результату.

Потреба участі характеризується прагненням до дружби з оточуючими, людей з даною потребою турбує думка оточуючих про них та їхню роботу. Тому

вони прагнуть до гарних стосунків з усіма, потребують підтримки та високих оцінок своєї роботи оточуючими.

Потреба влади дорівнює контролю, люди з даною потребою хочуть контролювати усе : ресурси, процеси та колектив. Зазвичай, люди з такою мотивацією поділяються на два табори : бажають влади заради влади та ті, кому влада потрібна як інструмент для досягнення цілей організації.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга свідчить що існує два фактори, що впливають на працю та поведінку людини : фактори умов праці (гігієнічні) та мотивуючі фактори.

Гігієнічні фактори пов'язані з середовищем у якому виконується робота. Вони включають у себе : умови роботи, робочий розпорядок, рівень заробітку, рівень контролю з боку керівництва, відносини всередині колективу. Відсутність даних компонентів або їх недостача збільшує незадоволеність роботою. Наявність даних факторів або їх повне виявлення зменшує дане почуття незадоволеності робочим місцем, проте не мотивує робітників до ефективної трудової діяльності.

Мотивуючі фактори викликають у працівників почуття задоволення своєю працею та мотивують до трудової діяльності, вони пов'язані зі змістом виконуваної роботи. До мотивуючих факторів можна віднести захоплену роботу, досягнення цілей та власний успіх, високий рівень відповідальності, просування догори по кар'єрним сходам та самореалізація[38].

Теорія мотивації Герцберга Ф. має схожість з теорією Маслоу А.. Гігієнічні фактори Герцберга Ф. відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці та упевненості в майбутньому, а його мотиваційні чинники співвідносяться з потребами вищих рівнів у Маслоу: пошані та самовираженні[3].

3. Процесуальні – аналізують як саме розподіляються зусилля для досягнення цілей та яким чином людиною обирається поведінка для досягнення результату. До них відносяться : теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.



Теорія очікувань В.Врума розглядається як оцінка людиною імовірності що певна подія відбудеться. Вона заснована на трьох елементах, що взаємопов'язані (рис 1.3).

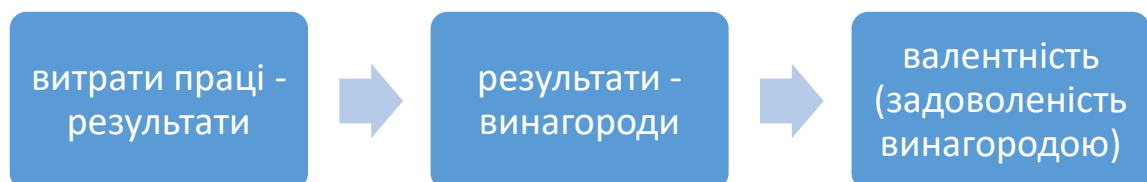


Рис.1.3 Теорія очікувань В.Врума[61].

Перемноживши між собою ці три елементи отримаємо мотивацію. Тобто, якщо один із факторів має значення 0, мотивація буде нульовою. Дана теорія мотивації розглядає очікування Врума як імовірнісну оцінку досягнення результату. Якщо працівник не бачить прямої залежності між витраченими зусиллями та отриманими результатами, мотивація зменшиться та ефективність виконуваної роботи буде менша[61].

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що працівник суб'єктивно визначає взаємозалежність отриманої винагороди до прикладених зусиль та порівнює її із винагородженням колег, які реалізовували подібну роботу. Теорія допускає, що таким чином працівники прагнуть до соціальної рівності та справедливості[38]. Тобто, несправедливо прийняті рішення чи несправедливий розмір оплати праці викликає у працівників демотивацію стосовно роботи та своїх обов'язків. Саме тому важливо, щоб керівництво приймало справедливі рішення, які б демонстрували рівність всіх працівників та однакову їх значущість.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера – це складна теорія мотивації, яка включає в себе аспекти теорії очікування та теорію справедливості. Дана теорія говорить про те, що досягнуті результати залежать від трьох перемінних :

вкладених зусиль, здібностей, характеру особи та сприйняття її ролі у процесі. Рівень прикладених зусиль залежить від величини винагороди та того, наскільки, на вашу думку, існує зв'язок між ціною зусиль та ймовірністю винагороди. Досягнення бажаного рівня ефективності призводить до внутрішньої і зовнішньої винагороди. Задоволення виступає результатом внутрішньої та зовнішньої винагороди з урахуванням справедливості винагороди. Саме задоволення демонструє наскільки цінною є винагорода[38].

Головний принцип цієї теорії – результати твоєї праці приносять задоволення, а це впливає на результативність. Дана теорія наглядно демонструє наскільки важливий взаємозв'язок зусиль, здібностей, результатів, винагороди та задоволення. Ці всі поняття утворюють систему, яка впливає на внутрішню мотивацію та призводить до ефективного, якісного рівня праці.

Існують також інші теорії, але переважна їх більшість сходяться на тому, що мотивуючі чинники, мотиви та потреби взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Важливо підкреслити, що для кожної особи поєднання чинників, потреб та мотивів є індивідуальним.

Отже, всі теорії пов'язані між собою та навіть в деяких моментах мають схожість. Змістовні теорії основну увагу приділяють чинникам мотивації, та упускають з виду сам процес мотивації. Процесуальні ж теорії не беруть під сумнів існування потреб, але впевнені що поведінка особи формується не одними потребами, вони аналізують процес здійснення вибору між альтернативами поведінки.

### **1.3 Світовий досвід удосконалення системи мотивації персоналу**

Питання мотивації завжди гостро хвилює малих підприємців та керівників великих корпорацій. З досвіду вітчизняної практики знаємо, що мотивація здебільшого зосереджена навколо малоефективних інструментів - тарифних ставок та посадових окладів. Це є першопричиною для розгляду світового досвіду, задля того щоб ввести та розвивати успішну систему мотивації персоналу потрібно

проаналізувати досвід провідних країн, взяти до уваги цікаві моменти та почати розвивати свою систему мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу — це певна сукупність взаємопов'язаних заходів які вживаються для заохочення окремо взятого працівника або трудового колективу для здобутку цілей підприємства[24]. Мотиваційні системи постають як комплекс різнобічних мотивів, які формують норми поведінки. Система стимулювання динамічна, її компоненти постійно змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Розглянемо найпопулярніші моделі розвинених країн, а саме мова йтиме про американську, японську, французьку, німецьку, англійську та шведську модель системи мотивації праці.

Американська модель ґрунтується на розвитку підприємницької діяльності та залучені активної частини громадян. В основі даної моделі лежать соціально-культурні особливості, головна увага зосереджена як на успішності кожної окремої особистості, так і на рівні загальноекономічного добробуту населення.

Основу системи мотивації праці американської моделі складає оплата праці, а найбільш популярними стали варіації нормованих завдань з погодинною оплатою праці, премії також застосовуються.

На сьогоднішній день у громадян США однією з вподобаних форм оплати стало поєднання відрядної та погодинної оплати праці, адже денний заробіток досить легко прорахувати : добуток тарифної ставки (погодинної) на кількість відпрацьованих годин. Дана форма оплати не передбачає виплати додаткових коштів чи премій, адже в тарифній ставці робітника ці кошти вже закладені. Працівники виконують поставлену роботу доти, поки не буде досягнена норма виконання. А другою формою оплати в США та інших країнах є мікс оплати праці та надбавок, премій[16].

Також існують певні привілеї на території США щодо оплати праці вищих рівнів управління : кар'єрні чиновники мають двадцять два види матеріального заохочення, політичні призначенці всього одинадцять. На їх рівень оплати впливає багато чинників : професійні навички, виконання обов'язків та результати роботи,

відповідальність. Керівники в основному отримують премії розміром 10-50% від зарплатні, а інколи виплати сягають 100%. Кращі керівники можуть отримати президентські премії, їх є дві та вони складають 35 та 20% їх річної зарплатні[17].

Набула популярності система грошових виплат «PayforPerformance», що дослівно означає «оплата за результат», це оплата праці на основі показників ефективності роботи персоналу. Її використовують майже 61% компаній США, також набуває популярності в інших країнах. Адже ця форма оплати є достатньо гнучкою і від того ефективною, до уваги беруться індивідуальні показники ефективності та групові досягнення. Дана система стимулює співробітників докладати відповідних зусиль та працювати на результат задля свого високого рівня доходу[17].

Третьою формою оплати праці на американських підприємствах є система, що тільки набуває своєї популярності. Вона формується на навичках та рівні кваліфікації співробітника, а також на числі освоєних професій. В компанії діє своя система начислення балів за здобуття нових професій, що стало визначальним чинником при формуванні рівні зарплатні. Така бальна система має свої плюси, наприклад, набравши конкретну суму балів можна отримати надбавку до зарплатні. Для компанії це вигідно тим, що чисельність штату скорочується за рахунок рівня кваліфікації та набуття нових знань вже найнятими співробітниками, а якість роботи тільки покращується[16].

Японська модель мотивації опирається на професійні знання, вік та трудовий стаж, характеризується стрімким випередженням росту продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення. Панування інтересів нації над інтересами окремої особистості штовхає населення до матеріальних пожертв для всезагального добробуту місцевості.

Розмір окладу працівників відбувається за тарифною сіткою, являє собою суму виплат за трьома чинниками : за вік, робочий стаж та кваліфікацію. На разі актуальною у більшості японських компаній є синтезована система, що об'єднує елементи традиційної трудової тарифікації – нової та вікової. У цій системі розмір зарплатні тісно пов'язаний з віком, стажем, професійним розрядом та

результативністю праці. Особисту ставку формують вік та стаж, а розряд та результативність праці є складовою виміру трудової тарифної ставки – ставки за кваліфікацією[13].

Французька модель базується на доволі гнучкій системі оподаткування, стратегічному плануванні та конкуренції. Ці елементи являють собою економічні інструменти без яких важко уявити дану модель мотивації персоналу. Оплата праці на території Франції відбувається за двома тенденціями : індивідуалізація оплати праці та індексація відповідно до вартості життя. Більшість великих компаній в процесі оплати праці враховують індекс цін на товари споживчого призначення. В процесі індивідуалізації оплати праці беруть до уваги професійний рівень, якість роботи, кількість внесених пропозицій, рівень мобільності працівника. Зазвичай індивідуалізація оплати відбувається серед управлінського персоналу та має три основні підходи :

- Визначається мінімальна зарплатня діапазону окладів для кожного робочого місця. Оцінюється кількість та якість праці, звертається увага на рівень участі працівника в громадській життєдіяльності компанії.
- Зарплатні виплати розподіляються на постійну та змінну частину. Постійна залежить від посади, а змінна демонструє успішність праці. За високу якість роботи та відповідальне ставлення до обов'язків гарантовані премії.
- На індивідуалізацію оплати праці може впливати участь у прибутках, виплата премій та просування акцій підприємства[16].

Також у французькій моделі мотивації використовується методика оцінки праці, відбувається оцінювання ефективності праці по шкалі від 0 до 120 балів за показниками : кваліфікаційний рівень, продуктивність, якість виконаної роботи, виконання «safety rules», дотримання ділової етики та рівень ініціативності та починань. Дана модель стимулює ефективно та якісно виконувати свої посадові обов'язки[18].

Німецька модель мотивації цікава тим, що в центрі уваги опиняється особистість з її інтересами та проблемами. Людина повинна усвідомлювати свою

відповідальність відносно інших в розрізі питання виробництва та споживання, розуміти своє місце в даній системі та намагатися працювати згідно до вимог ринку. Дана модель мотивації захищає права всіх беззахисних та не допускає несправедливості в їх адресу.

Щодо оплати праці, то підприємства у Німеччині керуються законами справедливості, оклади та тарифні ставки визначаються з огляду на якість виконуваної роботи та її кількість. До основної заробітної плати можливі надбавки та певні бонуси за кращі показники ефективності та індивідуальні досягнення[67]. Додаткові приємності криються в соціальних програмах для працівників, при цьому більшість підприємств країни долучають їх для своїх співробітників. До цих програм входять : страхування, харчування, можливості займатися спортом та оздоровлюватися, розвивати свою майстерність на курсах або відвідуючи бібліотеки та виставки.

Англійська модель є прикладом партнерських відносин між керівною ланкою та працівниками, другі проявляють активну участь у діяльності компанії та прийнятті стратегічно важливих рішень, участь у прибутках та власності. Оплата праці залежить від прибутку компанії та існує дві модифікації системи оплати : грошова або акціонерна з частковою оплатою акціями компанії. Участь у прибутках може вводитись на підприємствах, для цього має бути відповідна угода : колективна або індивідуальна, в якій зазначається про додаткові виплати частки від прибутку до основної зарплатні. За рахунок участі у прибутках підвищується працездатність та ефективність праці штату, так як доплата стимулює до якісного виконання поставлених задач[56].

Шведська модель мотивації базується на солідарній оплаті праці, даний принцип означає рівну оплату праці та зменшення різниці між максимальною та мінімальною зарплатнею. Працівники на аналогічних посадах у різних компаніях будуть отримувати однакову зарплатню, не зважаючи на різні результати успішності підприємства. Також шведські профспілки слідкують за тим, щоб керівництво низькорентабельних підприємств не знижувало заробітну плату нижче встановленого рівня. Цей фактор має сильний вплив на підприємців, які вимушені

закривати підприємство або повністю його модернізувати. Таким чином, шведська модель стимулює підприємців до модернізації та постійного використання ноу-хау у своїй діяльності[37].

Отже, проаналізувавши найпопулярніші моделі мотивації стає зрозуміло, що присутня схожість елементів які використовуються країнами в системі мотивації, а за деякими показниками помітна колосальна різниця у підходах. Все це обумовлено цінностями, традиціями та соціально-культурними особливостями націй. Тобто, для розробки власної системи мотивації необхідно зважати на існуючий світовий досвід та поєднати його з українським менталітетом, традиціями, не сприймати за чисту монету існуючі моделі, адже запровадити на вітчизняних підприємствах на 100% їх не вийде.

Окрім найпопулярніших моделей мотивації розвинених країн розглянемо ключові показники ефективності як інструмент виміру рівня успішності компанії задля подальшого впровадження системи мотивації.

Ключові показники ефективності (KPI – key performance indicators) – це інструменти, що допомагають вимірювати рівень досягнення конкретних цілей. Ці показники демонструють наскільки ефективно та яким чином компанія втілює свої стратегічні та тактичні плани[28].

Цілі проведення оцінки ефективності працівників діляться на:

- Адміністративні. Наприклад, прийняття зважених рішень;
- Інформаційні. Наприклад, визначення рівня кваліфікації та коефіцієнту корисної дії співробітників;
- Мотиваційні. Наприклад, коректування розміру винагороди, стимулювання професійного зростання окремого працівника або колективу в цілому.

В системах KPI враховуються робочі, поведінкові, особистісні характеристики. Всі критерії оцінки ефективності роботи персоналу є вимірюваними, вони базуються на визначенні показника, що відповідає запитам компанії і клієнтів. Виділяють дві основні групи критеріїв: за компетенцією; за результативністю роботи[20].

Важливо розуміти яке місце займає система ключових показників ефективності в структурі бізнес-процесів (рис 1.4).



Рис. 1.4. Місце системі KPI в структурі бізнес-процесів [2].

Для визначення KPI передусім потрібно чітко сформулювати стратегію компанії та визначити ціль. Після того як цілі та стратегія сформована, визначаємо KPI та намічаємо план робіт.

Показники KPI допомагають створювати ефективну систему мотивації на підприємстві, внаслідок цього ключові показники ефективності та мотивація є з'єднаними поняттями, основною їх задачею є визначення результативності роботи персоналу на підприємстві[33].

Серед показників ефективності виділяють такі :

1. Цільові показники – це індикатори, що демонструють, наскільки компанія приблизилась до здобутку поставленої мети. Прикладом є рентабельність продажів, кількість нових клієнтів тощо.
2. Процесні показники – показують наскільки ефективним є процес, допомагають оцінити наскільки можливо пришвидшити певний процес та зробити його менш затратним без втрати рівня якості. Прикладом є прибутковість підприємства, економічний ефект від впровадження певного процесу.
3. Проектні показники пов'язані з визначеними задачами проекту та демонструють, ефективність виконання проекту в цілому та наскільки ефективно ведуться роботи у ньому. Прикладом таких показників можуть



бути: рентабельність інвестицій, питома вага прибутку від запровадження даного проекту у загальному обсязі валового прибутку компанії та ін.

4. Показники зовнішнього середовища – на дані показники компанія ніяк не впливає, але них потрібно зважати при розробці цільових показників. Прикладом слугує рівень або коливання ціни на ринку, що склався[12].

Систему КРІ впроваджується за десять кроків (рис. 1.5) :

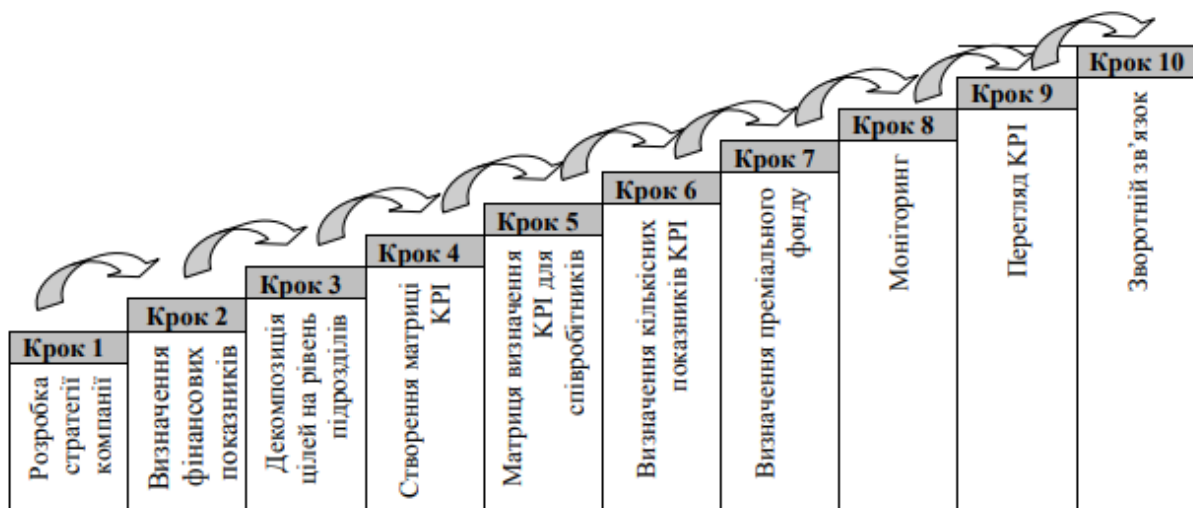


Рис. 1.5. Процес впровадження системи КРІ[65].

Крок 1 – Розробка стратегії компанії. Процес розроблення системи КРІ та її успішне запровадження залежить від того, наскільки чітко та грамотно сформульована стратегія підприємства. Зазвичай, стратегію компанії розробляють власники, а згодом доводять до всіх керівників підрозділів. Дана система мотивує персонал та фокусує на діях, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крок 2 – Визначення фінансових показників, що відображатимуть динаміку реалізації стратегічних цілей компанії. Фінансові показники визначає керівництво компанії.

Крок 3 – Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Показники ефективності мають бути простими, чітко визначеними та мати фактичне значення. Окремий керівник повинен мати від 5 до 7 КРІ, а співробітник

від 3 до 5. Неодмінно вводяться фінансові показники, а решта формується з огляду на специфіку діяльності підприємства.

Крок 4 – Створення матриці KPI. Матриця зважає на кількість ключових показників ефективності, коефіцієнт реалізації кожного з них, та на його вагу чи коефіцієнт впливу. Вага найважливішого показника не має бути більша 50%, а найменш важливого – становити менше 5%, при загальній сумі показників – 100%. Кожен показник має допустимий рівень виконання. Процес розробки KPI доцільно проводити у формі діалогу для керівників підрозділів та співробітників.

Крок 5 – Матриця визначення KPI для співробітників. Процес наповнення матриці це визначення ключових показників ефективності для окремо взятого співробітника. Для вірного визначення KPI потрібно розглянути стратегію компанії та її вплив на діяльність даного працівника, проаналізувати показники ефективності та залишити найважливіші. Поєднання індивідуальних та колективних цілей сприятиме формуванню корпоративного духу, як окремо в кожному підрозділі, так і в компанії.

Крок 6 – Визначення кількісних показників KPI. Потрібно зібрати та проаналізувати інформацію, забезпечити баланс результатів окремого співробітника та всієї компанії. Формування кількісних даних KPI передбачає рівень досяжності орієнтовно 70–80%, щоб вилучити можливість виплати несправедливо високих премій. Проте, важливо забезпечити баланс між стратегічними інтересами компанії та інтересом працівників в питанні одержання більшої премії.

Крок 7 – Визначення преміального фонду. Частіше всього компанії зменшують змінну частину грошової винагороди задля розміреного планування своїх витрат. Проте, давно доведено, що «плаваюча» частина грошової винагороди повинна бути не менше 30% від загального доходу співробітника, а для менеджерів з продажу близько 70%. При меншому відсотку змінної частини, співробітники втрачають мотивацію.

Крок 8 – Моніторинг. Ключові показники ефективності дозволяють давати оцінку трудовій діяльності персоналу та по ходу її виконання здійснювати

моніторинг. Система вказує на слабкі місця компанії та дає мотивацію керівництву та штату до оптимізації бізнес-процесів.

Крок 9 – Перегляд переліку КРІ співробітника. Показники ефективності потребують не тільки запровадження, а й постійного коригування. Коректування КРІ повинно відбуватись планово та додатково при зміні ринку праці.

Крок 10 – Зворотній зв'язок. Важлива складова, яка демонструє наскільки працівник розуміє своє місце в системі, аналізує дії що він виконує для досягнення успіху компанії. Зворотній зв'язок має бути не одностороннім, а взаємним. Також важливою умовою є додержання обіцянок керівництвом та бездоганне виконання обов'язків працівником, що в результаті приведе до успіху компанії. Зі сторони працівника додатковою мотивацією до виконання обов'язків стане премія, що повинна бути нарахована з урахуванням усіх умов[15].

Впровадження КРІ буде ефективним за таких умов:

1. Якщо правильно зважити та розставити показники;
2. Вірно побудувати дерево цілей компанії;
3. За допомогою наявної системи обліку можна порахувати всі розрахункові формули ключових показників ефективності;
4. Логічний розподіл відповідальності та процесів між виконавцями;
5. Достовірне ведення системи обліку працівниками, що не причетні до виконання даних показників ефективності;
6. Ключові показники ефективності повинні бути пов'язані з системою мотивації персоналу. Цілі працівників повинні враховуватись, проте цілі підприємства мають свою пріоритетність над ними;
7. Система постійно переглядається та коригується з урахуванням змін, що відбуваються в компанії.

А також, дана система ключових показників ефективності буде неефективною за таких умов :

1. Дерево цілей було побудовано без участі керівництва компанії;
2. Відсутність даних або їх недостовірна оцінка у системі обліку веде до неможливості обрахування КРІ;

3. Якщо не враховувати відповідні показники досягнення поставлених цілей;
4. Система мотивування і показники ефективності не узгоджені між собою;
5. Часткове впровадження по підрозділам ключових показників ефективності;
6. Нехтування особистою мотивацією штату для якого введені КРІ[69].

Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових, а також короткострокових цілей компанії. На відміну від звичайної заробітної плати, мотивація на базі КРІ направлена на виконання посадових обов'язків. Формування змінної частки грошового винагородження на базі ключових показників ефективності стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його вкладу у колективні результати та досягнення у виконанні стратегічних цілей компанії[2]. Адже працівник аналізує свій вклад у загальну справу, усвідомлює залежність виплат та виконаної роботи, у зв'язку з чим ефективніше виконує посадові обов'язки.

Світова практика доводить що застосування системи ключових показників ефективності збільшує прибуток компанії від 10 до 30% оскільки праця штату орієнтована на результат при цьому збільшується рівень мотивації та лояльність персоналу. Система оплати праці за результат, коли певна частина заробітку має залежність від індивідуальної та загальної ефективності праці, забезпечує можливість уникнути звільнень або скорочень заробітної плати під час кризи, при цьому якісно збільшити ефективність праці[2].

Система оплати праці на основі КРІ дозволяє:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;
- проаналізувати індивідуальну ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому;
- зорієнтувати штат на досягнення позитивних результатів;
- керувати бюджетом по фонду оплати праці, а також скоротити час на його розрахунок[34].

Розрахувати оплату праці по КРІ можна використовуючи Excel (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Розрахунок оплати праці для конкретного працівника.

Завдання (A)	Масова частка в оплаті (B)	Неподільна частка (C)	Вартість неподільної частки (D)	Норматив (E)	Оплата праці (F)
Завдання 1	50%	40	D1	E1	=D1*E1
Завдання 2	30%	60	D2	E2	=D2*E2
Завдання 3	20%	20	D3	E3	=D3*E3
	100%				$\Sigma(F1:F3)$

Джерело : складено автором на основі[27].

Колонка «А – завдання» має містити прописані вимоги, обов'язки до працівника по яким буде йти розрахунок оплати праці.

Колонка «В – Масова частка в оплаті» має містити оцінку важливості зазначених завдань, у сумі масова частка дорівнює 100%.

У колонці «С – Неподільна частка» прописується найменша кількість оцінюваного елемента, наприклад, вироблених одиниць продукції.

У колонці «D – Вартість неподільної частки» визначаємо яку суму готові сплачувати за кожну «неподільну частку».

Колонка «E – Норматив» використовується для контролювання якості виконуваних завдань.

Колонка «F – Оплата праці» обраховується як добуток вартості неподільної частки та нормативу. Під цією колонкою рахується сума та власне визначається оплата праці робітника[27].

Отже, у підсумку можна зазначити, що теоретичні надбання та практичний досвід світових вчених демонструє нам необхідність запровадження системи мотивації персоналу. Система мотивації це ефективний інструмент впливу на

співробітників, а отже і на результат діяльності компанії в цілому. Системи мотивації є різноманітні, але всі вони на меті мають одне : створення відповідних умов задля ефективної роботи співробітників та для досягнення стратегічних цілей компанії в подальшому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Київстар»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Діяльність підприємства ПрАТ «Київстар» була розпочата у 1994 році, а з 9 грудня 1997 року підприємство почало свою роботу – поширювати та надавати послуги мобільного зв'язку, саме в цей день було зафіксовано перший дзвінок в мережі Київстар. Офіси ПрАТ «Київстар» знаходяться у декількох містах України – Київ (центральний офіс), Дніпро, Харків, Львів, Одеса (регіональні офіси).

Повна назва та адреса підприємства : Приватне акціонерне товариство «Київстар», 03113, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53. Код ЄДРПОУ 21673832[22].

Вид діяльності та код галузі :

- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах[54].

За роки своєї діяльності в Україні підприємство Київстар забезпечило близько 50 мільярдів гривень до бюджету країни за рахунок виплати податків та обов'язкових платежів, а також близько 35 мільярдів гривень було вкладено у вигляді інвестицій в галузь та у розвиток телеком-інфраструктури України.

Станом на 2021 рік компанія Київстар є одним з найбільших операторів телекомунікацій в Україні, яка надає послуги мобільного, домашнього інтернету та зв'язку за допомогою широкого обсягу мобільних та фіксованих технологій. Понад 26 млн українців є абонентами Київстар, які використовують послуги мобільного зв'язку та понад 1 млн клієнтів є користувачами стаціонарного швидкісного Інтернету[22].

Компанія вкладає кошти у розвиток мобільної мережі, яка з'єднує всі міста та селища України, головні дороги як національні так і регіональні, а також більшість морських і річкових узбережь, портів. Компанія надає роумінгові послуги в 4 групах країн на п'яти континентах, загально охоплює 195 країн світу. Київстар - частина однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній VEON, головний офіс компанії знаходиться у Нідерландах. Компанія VEON доступна на ринках країн Співдружності Незалежних Держав, Європи, Азії, Африки. Акції VEON перебувають у вільному обігу на Нью-Йоркській біржі NASDAQ та Амстердамській фондовій біржі Euronext[22].

Як національний оператор послуг зв'язку та інтернету, компанія сприяє розвитку телеком галузі нашої країни та впроваджує інноваційні послуги. Першою запропонованою послугою стало SMS у 1998 році, а з 2000-го року компанія почала надавати доступ до інтернету, використовуючи технологію WAP. Сьогодні мережа Київстар може похвалитися новітнім обладнанням, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE та передбачає запуск 5G у кінці 2022 року або на початку 2023 року[22].

Компанія Київстар надає широкий асортимент послуг у сфері: B2C, B2B, B2G, M2M, послуги роумінгу. Основними послугами виступають такі : голосові послуги, роумінг та міжнародний зв'язок, фіксований зв'язок(телефонія та інтернет-послуги), обмін даними, сервісні послуги, кабельне та супутникове ТБ, програма лояльності inCust, Bitrix24, Starbox, центр управління M2M, BigData, Microsoft Office 365, Kyivstar Business Hub[22].

Від початку 2014 року компанія ПрАТ «Київстар» оновила свою організаційну структуру, з орієнтацією на клієнта. В результаті чого відбулись зміни в кількості колективу професійних експертних команд, що задіяні по усім містам України. Штат отримав різноманітність повноважень при прийнятті рішень, а також відбулось скорочення кількості адміністративних структур.

Такий процес реорганізації посприяв швидшому реагуванню на проблеми з якими звертаються клієнти, а також більшому зосередженні колективу на етапах обслуговування.



ПрАТ «Київстар» залучає до своєї команди найкращих фахівців, на сьогоднішній день в компанії понад 3680 співробітників. Компанія пропонує конкурентні та чесні винагороди за свою роботу. Окрім фіксованої заробітної плати, яка регулярно коригується в бік збільшення, та премій, компанія має систему додаткових стимулів та соціальних гарантій. А саме: медичне страхування, страхування від нещасного випадку, часткове відшкодування вартості обіду, цільова фінансова допомога, пільгові тарифи мобільного зв'язку для родини працівників тощо[49].

Компанія зберігає баланс між кваліфікацією працівників, займаними посадами та прямими обов'язками. Була створена система безперервного навчання та покращення професійних навичок персоналу, зацікавлення та просування співробітників по кар'єрним сходинкам. Кожного року, більша частина штату компанії отримує можливість прокачати свою кваліфікацію відвідавши тренінги або курси, що Київстар влаштовує безкоштовно для співробітників. А також надважливою умовою у час пандемії є можливість самостійно обирати робочий графік роботи та працювати дистанційно[22].

Управління в компанії відбувається за допомогою структурних підрозділів, де спеціалісти одного профілю та подібних компетенцій об'єднані в департаменти, що підпорядковуються керівнику цього підрозділу. Департаменти тісно пов'язані між собою та підпорядковуються президенту компанії. Структура управління підприємством ПрАТ «Київстар» є лінійно-функціональною. Дана система проста та прозора для працівників компанії, має ієрархічний поділ обов'язків, наявні стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, здійснюється делегування повноважень, що допомагає швидко реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення.

Київстар підключає кращих фахівців, надаючи своїй команді справедливий рівень доходу, який в той же час є досить конкурентоспроможним. Співробітники «Київстар» можуть похвалитися однією з найбільш високих зарплат в Україні, а сама компанія має статус найкращого роботодавця в області телекомунікаційних технологій, зайнявши друге місце в рейтингу Forbes Україна та на Work.ua «50 кращих роботодавців України»[23].

Компанія ПрАТ «Київстар» характеризується добре налагодженими зв'язками із клієнтами, використовуючи власне програмне забезпечення компанія обслуговує клієнтів та надає онлайн-консультації за допомогою Call-центру, онлайн-помічниці «Зоряни» та платформи Microsoft Dynamics ERP. За рахунок цього, ведеться моніторинг соціальної активності клієнтів, аналізуються та оцінюються комунікації з клієнтами, прогнозується тенденція продажів, прибутку та відслідковуються ризики. Також компанія застосовує у своїй роботі обладнання та програмне забезпечення компанії «Ericsson», яке ігнорується конкурентами, що значно допомагає моніторити контроль якості зв'язку та покриття, а також поширювати сервісні послуги[22].

ПрАТ «Київстар» займає позицію лідера за якістю зв'язку 54% та покриття 59%. Ринок мобільного зв'язку є найбільш динамічною галуззю України, цей сегмент відомий достатньо жорсткою конкуренцією та тяжким рівнем проникнення. Український сегмент мобільного зв'язку заснований на таких основних підприємствах : «Київстар», «Vodafone-Україна», «Lifecell», «Інтертелеком» та «Укртелеком». Найбільшими опонентами та загрозами для ПрАТ «Київстар» є діяльність компаній «Vodafone-Україна» та «Lifecell», адже гуртом вони посідають більше 45% вітчизняного ринку мобільного зв'язку.

Аналізуючи рис. 2.1 стає відомо, що компанії «Київстар» та «Vodafone-Україна» є лідерами на українському ринку мобільного зв'язку. Займають вони ці позиції завдяки гарній репутації компанії, адже їх клієнти бачать їх послуги надійними та якісними. Клієнти віддають перевагу підприємству з вищим іміджем та сильнішою позицією на ринку.

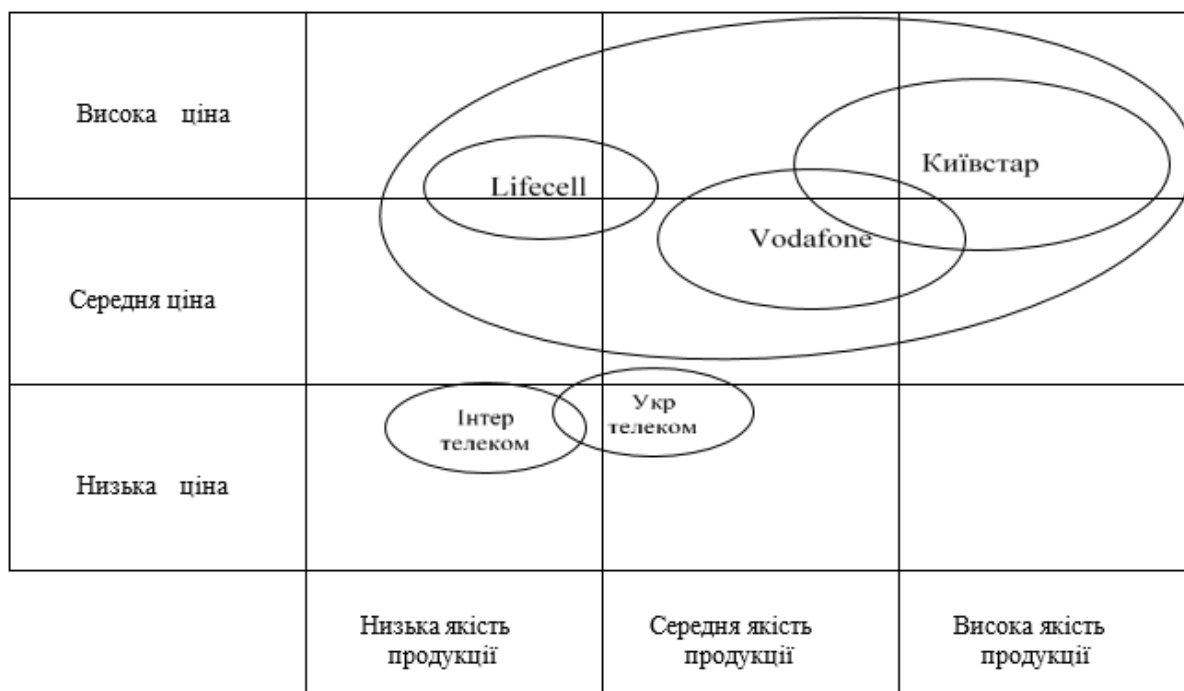


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар» [46].

Місце компанії на ринку залежить від кількості її абонентів. Станом на сьогодні, кількість абонентів мобільного зв'язку близько 53 млн осіб. Між передовими операторами України ці абоненти розподіляються такою послідовністю : ПрАТ «Київстар» – 25,4 млн абонентів (48,8 %), ПрАТ «Vodafone Україна» – 19,5 млн абонентів (36,5 %) , ТОВ «Lifecell» – 7,6 млн абонентів (13,7 %), а компанії ТОВ «Інтертелеком» та ПрАТ «Укртелеком» гуртом займають 1% ринку (рис. 2.2).

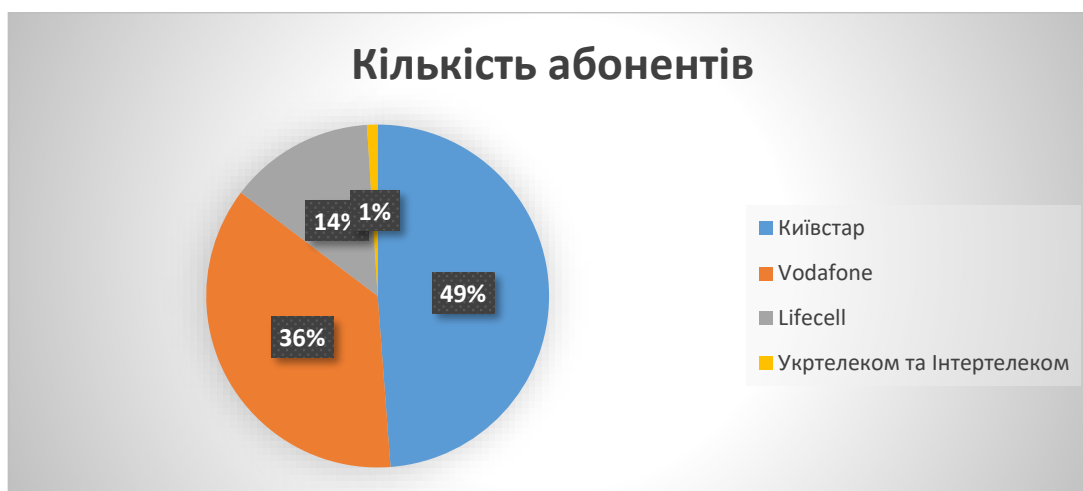


Рис.2.2. Розподіл ринку мобільного зв'язку України між операторами мобільних послуг.

Негативні демографічні процеси зароджують тенденцію зменшення кількості активних SIM-карт, також активні абоненти поступово відмовляються від використання декількох SIM-карт. Аналізуючи підсумки 2020 року компанії «Київстар» та «Vodafone Україна» втратили 600 тис. абонентів та 500 тис. абонентів відповідно. Компанія «Lifecell» за допомогою послуги MNP – перехід до іншого оператора зі збереженням номеру телефону збільшила кількість своїх абонентів на 12%. Але лідируючі позиції зберігаються за «Київстар» та «Vodafone Україна»[46].

Широкий асортимент послуг та їх простота це те, що задовольняє потреби абонентів Київстар та сприяє збільшенню ринкової частини компанії за допомогою залучення нових груп споживачів. Компанія має тарифні плати для споживачів передплатеної форми, контрактних абонентів, бізнес-клієнтів та надає послуги роумінгу. Розподіл споживачів за вподобаннями відбувається в залежності від тарифних планів та якості послуг, що надаються[55].

Проведемо SWOT-аналіз для аналізу сильних та слабких сторін компанії «Київстар», ознайомимось з її можливостями та загрозами на шляху розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз компанії ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Найбільша абонентська база; 2. Мережа «Київстар» охоплює всі великі й малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів; 3. Використання власного обладнання, яке підтримує	1. Вигідніші тарифи та послуги у конкурентів; 2. Низький рівень використання послуг; 3. Висока плинність кадрів; 4. Недостатня нематеріальна мотивація;

## Продовження таблиці 2.1

<p>новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, що забезпечує швидку та якісну передачу інформації;</p> <p>4. Найбільша абонентська база;</p> <p>5. Мережа «Київстар» охоплює всі великі й малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів;</p> <p>6. Використання власного обладнання, яке підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, що забезпечує швидку та якісну передачу інформації;</p> <p>7. Корпоративна соціальна відповідальність;</p> <p>8. Система безперервного підвищення кваліфікації штату;</p> <p>9. Застосування діджиталізації;</p> <p>10. Компанія входить до складу Veon, що є однією з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній;</p>	<p>5. Вигідніші тарифи та послуги у конкурентів;</p> <p>6. Низький рівень використання послуг;</p> <p>7. Висока плінність кадрів;</p> <p>8. Недостатня нематеріальна мотивація;</p>
--	---

Продовження таблиці 2.1

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження покриття 4G по усій території України, впровадження покриття 5G раніше інших операторів телекомунікацій;</li> <li>2. Підтримка розвитку сфери інформаційних технологій з боку держави;</li> <li>3. Запровадження нових послуг, наприклад – банківських;</li> <li>4. Наявність великих об'ємів даних.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика конкуренція на ринку України;</li> <li>2. Нестабільна економіка та політичні умови;</li> <li>3. Зменшення потоку інвестицій в бізнес України.</li> </ol>

Джерело : складено та доповнено автором на основі[36].

Проаналізувавши результати SWOT-аналізу слід зазначити, що компанія «Київстар» охоплює майже 50% ринку та має статус монополіста серед операторів зв'язку в Україні. За рахунок цього, компанія має можливість подальшого розвитку та якісного розширення асортименту своїх послуг.

Компанія має найвищий рівень прибутковості по галузі, займає провідні позиції по корпоративній та соціальній відповідальності. Зона покриття та якість послуг компанії надає компанії гарний імідж та прихильність абонентів.

Загрози компанії ПрАТ «Київстар» суттєво не відрізняються від проблем інших операторів мобільного зв'язку України, вони є загальногалузевими та задля їхнього подолання потрібен подальший розвиток галузі.

Київстар в умовах карантину та всесвітньої пандемії. Керівництво компанії вважає, що великий бізнес не може стояти осторонь та придбати 10 апаратів штучної вентиляції легень, 20 моніторів пацієнта та понад 6 тисяч захисних костюмів. В цілому підприємство виділило 30 млн гривень на закупівлю. Окрім благодійності, компанія надавала допомогу послугами зв'язку, відправивши

бонуси на рахунок близько 70 тисяч медиків та надаючи їм доступ до безлімітного інтернету влітку[5].

У зв'язку з карантинними обмеженнями, компанія перейшла на гібридну модель роботи, перевівши 70% штату на дистанційну форму, офіси компанії переобладнані та функціонують відповідно до вимог. Компанія забезпечує робітників з симптомами ГРВІ або коронавірусу тестами по програмі страхування, надає матеріальну допомогу в разі захворювання на Covid-19 працівника або його родини. Також розроблена спеціальна програма No Stress для підтримання психологічного здоров'я колективу.

У 2020 році компанія забезпечила роботою існуючих співробітників та створила нові робочі місця, додали 3% нових вакансій. Допомагає ввійти в курс справи новачкам додаток, в якому в режимі онлайн новий співробітник отримує усю необхідну інформацію та консультацію. Київстар продовжує свої програми стажувань: STARt Yourself – для студентів, і Returnship – для людей з великою перервою в стажі або спеціалістів, які хочуть кардинально змінити напрямок роботи. При чому, на період стажування особи офіційно працевлаштовані та отримують зарплатню. Також проводяться курси профорієнтації для допомоги вибору майбутньої професії старшокласникам. Багато лекцій проводяться у режимі онлайн для забезпечення норм карантинного режиму[23].

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

Основою для прогнозування фінансового стану підприємства є здійснення оцінки його економічної діяльності. Розрахунок відбуваються на підставі інформації, яку можна знайти в бухгалтерській звітності, фінансовій звітності та оперативних даних підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» передбачає ознайомлення з фінансовою звітністю підприємства, з метою оцінки досягнутих фінансових результатів за допомогою статистичного, економічного та фінансового аналізу

підприємства. Для цього потрібно розрахувати основні показники фінансово-господарської діяльності, в результаті чого можна визначити економічний потенціал ПрАТ «Київстар».

Проведемо аналіз фінансово-господарського стану підприємства для оцінки ефективності його діяльності на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. У таблиці 2.2 та 2.3 наведено фінансові результати компанії ПрАТ «Київстар» за період 2017-2020 років.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства  
ПрАТ «Київстар» за 2017–2020рр, тис. грн

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1) Оборотні активи	8928856	6406452	1910465	2220714
2) Необоротні активи	12819734	18402885	22482542	24792301
3) Власний капітал	17125031	16686016	13660357	11429850
4) Поточні зобов'язання	4315927	7781311	8222694	8571612
5) Чистий прибуток	6168938	6802455	8961220	10369859



## Продовження таблиці 2.2

6) Виручка від реалізованої продукції	17078988	19069391	22245793	25001245
7) Собівартість реалізованої продукції та послуг	7372418	7701596	7725453	8468288
8) Валовий дохід	9706570	11367795	14520340	16532957
9)Адміністративні витрати	1922854	160736	1411002	1676040
10) Витрати на збут	1514947	1665605	1956396	1967033

Джерело : складено автором на основі балансу підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.3

Абсолютне та відносне відхилення основних показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» за 2017–2020рр,

тис. грн

№	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2018р\2017р	2019р/2018р	2020р/2019р	2018р/2017р	2019р/2018р	2020р/2019р
1	-2522404	-4495987	310249	-28,25	-70,18	16,23
2	5583151	4079657	2309759	43,55	22,17	10,27
3	-439015	-3025659	-2230507	-2,56	-18,13	-16,32
4	3465384	441383	348918	80,29	5,67	4,24
5	633517	2158765	1408639	10,27	31,74	15,71
6	1990403	3176402	2755452	11,65	16,66	12,38

Продовження таблиці 2.3

7	329178	23857	742835	4,46	0,31	9,61
8	1661225	3152545	2012617	17,11	27,73	13,86
9	-315118	-196734	265038	-16,39	-12,24	18,78
10	150658	290791	10637	9,94	17,46	0,54

Джерело : складено автором на основі балансу підприємства (Додаток А).

Оборотні активи підприємства у досліджуваній період 2017–2020 рр. мають тенденцію до спадання, яка переломилась у 2020 році: у 2018 році порівняно з 2017 роком вони зменшились на 28,25 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 70,18 %. У 2020 році порівняно з 2019р. оборотні активи збільшились на 16,23%. Компанія вкладає значну частину фінансових ресурсів у розвиток своєї мережі телекомунікацій, розширює асортимент послуг, працює над покращенням якості покриття телекомунікаційних мереж.

Необоротні активи мають позитивну динаміку, вони продемонстрували зростання на 43,55 %, що в грошовому еквіваленті 5583151 тис. грн у 2018 р. порівняно з 2017 р., а у 2019 році порівняно з 2018 р. необоротні активи збільшились на 4079657 тис. грн, тобто на 22,17 %, 2020 рік відносно 2019р. продемонстрував збільшення необоротних активів на 10,27%. Необоротні активи збільшились за рахунок розширення мережі покриття та розширення асортименту, тобто відбулось перетікання в них оборотних активів[63].

Динаміка власного капіталу компанії зазнає спаду : у 2018 році на 2,56 %, у 2019 на 18,13%, а у 2020 році на 16,32% порівняно з попередніми роками. Дане явище погіршує кредитоспроможність компанії та стає можлива загроза банкрутства. Проте зменшення власного капіталу компанії «Київстар» не загрожує її діяльності, адже з розвитком і збільшенням присутності на ринку, ті доходи що генеруються компанією перевищують зобов'язання в декілька разів[57].

Поточні зобов'язання компанії демонструють збільшення у 2018 році на 80,29 %, та на 5,67 % у 2019 році, у 2020 році збільшення відбулось на 4,24%. Такий результат не впливає на привабливість компанії для інвесторів, навіть на фоні

зменшення власного капіталу, компанія і надалі цікавить інвесторів, чиї фінансові вкладення ведуть до нових зобов'язань. Вкладення інвесторів компанія використовує для свого розвитку та розширення сфери послуг, які вони надають.

Чистий прибуток ПрАТ «Київстар» у 2018 році відносно до 2017 року виріс на 10,27 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 31,74 %. Станом на кінець 2020 року прибуток в компанії становив 10,3 млрд грн, тобто виріс на 15,71% порівняно з 2019р. Компанія є прибутковою, збільшує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг та росту цін на них. Пандемія та економічна криза на фінансові результати суттєво не впливають, оскільки вибудовані в компанії процеси дозволили адаптуватися до змін ринкового середовища швидко та без суттєвих втрат.

Виручка від реалізованої продукції та послуг характеризується позитивною динамікою : відбулось зростання на 11,65 % у 2018 р, у 2019 р. збільшилась на 16,66 % порівняно з 2018 р, а 2020 р. збільшив виручку від реалізованої продукції та послуг на 12,38% порівняно з 2019р. Відповідно до фінансових звітів, загальний дохід підприємства за 2020 рік збільшився та сягнув 25 001 млрд грн., де 22 607 млрд грн. дохід від послуг мобільного зв'язку.

Компанія змінила вектор своїх поглядів, направивши його на потреби клієнтів.

Показник валового доходу має позитивну тенденцію, у 2018 він зріс на 17,11 %, що у грошовому еквіваленті складає 1 661 225 грн., а у 2019 р. на 27,73 %, що у грошовому еквіваленті складає 3 152 545 грн. У 2020 році показник валового доходу також зріс на 13,86%, що у грошовому еквіваленті дорівнює 2 012 617 грн.

Собівартість продукції зросла на 4,46 % у 2018 році та на 0,31 % у 2019 році, а у 2020 році сягнула 9,61 %.

Адміністративні витрати показують поступове зменшення на перших роках дослідження, відбувся спад на 16,39 % за 2018 р. порівняно з 2017 роком, та на 12,24 % у 2019 році порівняно з 2018 р. У 2020 році навпаки, відбулось зростання, показник адміністративних витрат сягнув 18,78%.

Витрати на збут демонструють поступове зростання у 2018 та 2019 році : на 9,94 % у 2018 році та 17,46 % у 2019 році порівняно з попередньо досліджуваними

роками. Аналізуючи 2019 та 2020 рік бачимо невелику різницю, тобто компанія вивела витрати на збут на певний рівень та на разі утримує його. У 2020 році підвищились витрати на збут та скоріше всього, подальше зростання на збут будуть пов'язані з інфляцією та виходом на ринок нових продуктів, поки що показник витрат на збут порівняно з 2019 роком становить 0,54%.

Провівши аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за 2017–2020 рр., бачимо, що компанія поступово розвивається та розширює асортимент своїх послуг, нарощує власний дохід та прибуток викликає збільшення собівартості продукції та зростання вартості фінансових витрат, поточних зобов'язань. В свою чергу, через велику частку інвестицій та розбудови покриття разом з розширенням асортименту послуг та покращення їх якості, компанія діджиталізується, осучаснюється та має основу для подальшого розвитку. В цей час оборотні активи та власний капітал логічно зменшуються та компанія отримує змогу бути лідером у своїй сфері.

Проведемо аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Київстар» за період 2017-2020 років для кращого розуміння ефективності діяльності компанії в цілому.

Таблиця 2.4

## Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Фонд оплати праці (тис.грн)	990737	1164030	1413988	1705312
З них :				
Бонуси персоналу	399987	355042	360827	428719
Інші виплати персоналу (тис.грн)	53142	65692	95666	166003

Продовження таблиці 2.4

Продуктивність праці	2,92	2,62	2,97	2,71
Трудомісткість продукції	0,34	0,38	0,34	0,37
Фондоозброєність	1764,36	2188,70	2278,53	2242
Зарплатомісткість продукції	0,05	0,05	0,05	0,06
Середньомісячна заробітна плата	33210	36276	39382	38617
Середньооблікова чисельність працівників	2486	2674	2992	3680

Джерело : складено автором на основі балансу підприємства (Додаток А)

Фонд оплати праці ПрАТ «Київстар» можна охарактеризувати сталим ростом. Забігаючи наперед, можна відмітити, що основним драйвером росту зарплатного фонду є зростання кількості працівників.

Продуктивність праці – витрати часу на виробництво одиниці продукції. Аналізуючи таблицю, продуктивність праці компанії «Київстар» демонструє сталі показники, з незначними коливаннями.

Трудомісткість праці показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції, по суті, є оберненою величиною до продуктивності праці, відповідно, демонструє аналогічну динаміку.

Фондоозброєність демонструє вартість основних виробничих запасів, що припадає на одного працівника, що означає забезпеченість працівників основними засобами. Даний показник демонструє ріст з певними коливаннями.

Зарплатомісткість продукції наглядно показує, скільки коштів зарплатних припадає на 1 гривню виготовленої продукції. Показник зарплатомісткості продукції є сталим у підприємства ПрАТ «Київстар».

Показник середньомісячної заробітної плати збільшується з кожним роком. Ріст штату у 2020 році привів до незначного зменшення показника середньомісячної заробітної плати в порівнянні з минулими роками.

Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві з кожним роком збільшується, компанія розширює ряди своїх співробітників.

Важливою характеристикою діяльності компанії є показники рентабельності. Слід звернути увагу на ріст даних показників, оскільки він характеризує зростання ефективності її діяльності та прийняття ефективних рішень. Розрахуємо показники рентабельності у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київстар»

Показник	2017р	2018р	2019р	2020р
Рентабельність активів	0,19	0,31	0,44	0,40
Рентабельність власного капіталу	0,29	0,42	0,59	0,83
Рентабельність продукції	0,30	0,57	0,81	0,86
Рентабельність продажу продукції або обороту	0,22	0,36	0,52	0,75
Валова рентабельність основної діяльності	0,39	0,84	0,94	0,98

Джерело : складено автором на основі балансу підприємства (Додаток А).

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Компанія систематично поліпшує цей показник, що разом з ростом доходу означає підвищення ефективності використання активів.

Рентабельність власного капіталу демонструє ефективність розпорядження власним капіталом. Компанія поліпшує розпорядження власним капіталом, збільшуючи його рентабельність.

Рентабельність продукції показує відносний фінансовий результат з реалізації одиниці продукції. Поліпшення цього показника за аналізований період вказує на те, що компанія збільшила свої прибутки з одиниці продукції у відносних величинах.

Рентабельність продажу продукції або обороту демонструє яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. А валова рентабельність основної діяльності визначається як відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції.

Як видно з таблиці 2.5., показники рентабельності суттєво зростають останні два роки у порівнянні з попередніми. Ріст пов'язаний зі значними інвестиціями у 2019 році, що дало значний поштовх до зростання ефективності в компанії ПрАТ «Київстар». Проведемо оцінку ліквідності балансу за допомогою співставлення даних активу та пасиву за період 2017 – 2020 років (табл. 2.6, табл 2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу станом на кінець 2017 – 2020 років, тис.грн

Ранжування активу балансу	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Кінець 2019 р.	Кінець 2020 р.
Високоліквідні активи (A1)	5348387	5360713	898072	1219310
Швидколіквідні активи (A2)	1266681	996451	844178	773937
Повільноліквідні активи (A3)	2672544	723592	164017	171269
Важколіквідні активи (A4)	12822957	18326480	22483139	24792301

Джерело : складено автором на основі[64].

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності балансу за період 2017 – 2020 років, тис грн

Ранжування пасиву балансу	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Кінець 2019 р.	Кінець 2020 р.
Найтерміновіші зобов'язання (П1)	2955814	3033909	3908043	3096916
Короткострокові пасиви (П2)	2597900	1976646	7075946	8571612
Довгострокові пасиви (П3)	310855	342276	2510553	7011906
Постійні пасиви (П4)	17125031	16735315	13660357	11429850

Джерело : складено автором на основі[64].

Аналізуючи таблиці 2.6 та 2.7 було сформовано таблицю співвідношення отриманих результатів (табл. 2.8). Умова співвідношення : підприємство не є абсолютно ліквідним якщо не виконується хоч одна із умов.

Таблиця 2.8

Співставлення результатів аналізу ліквідності балансу

Умова стійкої ліквідності	Результат на кінець 2017 р.	Результат на кінець 2018 р.	Результат на кінець 2019 р.	Результат на кінець 2020 р.
$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \leq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \leq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \leq П3$	$A3 \leq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4$

Джерело : складено автором на основі табл 2.6, 2.7.

За поданими даними у таблиці 2.8 можемо підсумувати : баланс підприємства на кінець 2018 року характеризується частковою ліквідністю. Як відомо, малоліквідні активи не можуть компенсувати високоліквідні, тому заміна однієї групи активів іншою, може відбутися лише у вартісній величині. За таких обставин, надмірна кількість активів одної групи покриває нестачу іншої. Результати минулих років випереджують результати сьогодення, результат на кінець 2020 року абсолютно відхиляється від умовного значення. Такі різкі зміни



пояснюються зміною облікової політики, збільшенням частки дебіторської заборгованості, ситуацією з Covid-19 та політичними змінами в країні. Та навіть не зовсім позитивний результат, на думку керівництва, не є вагомою причиною вважати фінансовий стан підприємства не стабільним

Задля кращого розуміння та аналізу показників ліквідності можна використати низку коефіцієнтів. Коефіцієнти розраховуються за даними фінансової звітності компанії (табл.2.9).

Таблиця 2.9

## Коефіцієнти фінансового стану підприємства ПрАТ «Київстар»

Коефіцієнти	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,96	1,06	0,08	0,10
Коефіцієнт покриття	1,61	1,28	0,17	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,05	0,83	0,22	0,25
Коефіцієнт платоспроможності	0,39	2,05	1,27	1,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25	-0,10	-0,65	-1,17

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт забезпеченості	0,48	-0,27	-4,62	-6,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,69	0,66	0,68

Джерело : складено автором на основі балансу підприємства (Додаток А).

Першим коефіцієнтом є коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення найліквідніших активів до суми кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів[66].

У зв'язку з значною витратою грошових коштів у 2019 році, компанія суттєво погіршила цей показник. Але у 2020 році завдяки зменшенню зобов'язань та збільшенню ліквідності, даний показник зазнав покращення.

Коефіцієнт покриття, інша його назва показник поточної ліквідності, показує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. Показник демонструє здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів[30].

Зазнав аналогічної ситуації як і коефіцієнт абсолютної ліквідності. На даний момент знаходиться на недостатньому рівні, але є короткострокова тенденція на покращення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це відношення різниці оборотних активів та запасів до суми поточних зобов'язань[48].

Коефіцієнт платоспроможності демонструє імовірність банкрутства компанії[59]. Даний коефіцієнт у 2018 році відносно 2017 року зазнав значного покращення, але в подальшому опустився. Станом на 2020 рік показник вищий ніж на початок досліджуваного періоду, але менший за минулі два роки.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних коштів, що були вкладені в оборотні активи[52].

У компанії систематично зменшується коефіцієнт маневреності власного капіталу. На разі, це не є проблемою для ПрАТ «Київстар» враховуючи їх інвестиційну привабливість, але це створює суттєвий ризик для майбутніх періодів. Показник знаходиться на рівні чотирьохрічного мінімуму та потребує уваги з боку менеджменту.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами наглядно демонструє наявність або відсутність у підприємства своїх коштів, що необхідні задля фінансової стійкості[29].

Показник явно демонструє нестачу у підприємства власних оборотних коштів. Це є суттєвим ризиком для фінансової стійкості, а особливо тривожним є швидка динаміка падіння коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які організація може використовувати у своїй діяльності тривалий час. Як видно з таблиці, коефіцієнт фінансової стійкості є достатньо стабільним.

ПрАТ «Київстар» проводить моніторинг строків погашення зобов'язань та аналіз активів, планує свою ліквідність опираючись на очікувані строки погашення тих чи інших фінансових інструментів. За рахунок грошових коштів від операційної діяльності компанії задовольняються потреби в короткостроковій та довгостроковій ліквідності.

Також розглянемо ризики компанії, для ПрАТ «Київстар» характерними є ринковий ризик, ризик ліквідності та кредитний ризик.

Загальна програма управління ризиками зосереджена на непередбачуваності та неефективності фінансового ринку в Україні, вона спрямована на зменшення його потенційного негативного впливу на фінансові результати компанії. Вище керівництво компанії ПрАТ «Київстар» здійснює нагляд за процесом управління цими ризиками, а діяльність з фінансових ризиків здійснюється відповідно до

належної політики та процедур, а виявлення, оцінка та управління фінансовими ризиками здійснюється відповідно до політики компанії[47].

Ринковий ризик - це ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків за фінансовим інструментом буде коливатися внаслідок зміни ринкових цін. Ринковий ризик складається з трьох видів ризику: процентного ризику(ризик зміни процентної ставки), валютного ризику та інших цінових ризиків[45].

Компанія ПрАТ «Київстар» не має значного ризику процентної ставки, оскільки вона зазвичай позичає за фіксованими процентними ставками, не має інших цінових ризиків. Для компанії характерний валютний ризик. Валютний ризик - це ризик того, що вартість фінансового інструменту буде коливатися через зміни курсів іноземних валют. Ризик зміни курсів валют головним чином пов'язаний з операційною діяльністю компанії : а саме в ситуаціях коли кредиторська і дебіторська заборгованість деноміновані в іноземній валюті. А також з фінансовою діяльністю, коли процентні позики компанії деноміновані в іноземній валюті[47].

Офіційні курси іноземних валют, в яких деноміновані фінансові активи та зобов'язання компанії, до гривні, встановлені НБУ на зазначені дати та за вказані періоди (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Офіційні курси іноземних валют за період від 1 січня 2019 року до 31 грудня 2020 року

Період	Долар США	Євро
1 січня 2019 року	27,688	31,714
Середній курс за 2019 р.	25,837	28,941
31 грудня 2019 року	23,686	26,422

## Продовження таблиці 2.10

Середній курс за 2020 р.	26,964	30,801
31 грудня 2020 р.	28,275	34,740

Джерело : складено автором на основі[50].

На поданому нижче рисунку (рис.2.3) представлена чутливість прибутку компанії ПрАТ «Київстар» до оподаткування до ймовірної зміни обмінних курсів (у результаті змін у справедливій вартості монетарних активів і зобов'язань) при постійному значенні всіх інших змінних. За основу даного аналізу чутливості взяли припущення, що частка фінансових інструментів в іноземній валюті є постійною величиною на 31 грудня 2020 року і 31 грудня 2019 року.

<b>2020 рік</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) у %</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) прибутку до оподаткування</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) нерозподіленого прибутку</b>
Зміна обмінного курсу долара США	+10,00%	26 441	21 682
Зміна обмінного курсу євро	+10,00%	24 243	19 879
Зміна обмінного курсу долара США	-1,00%	(2 644)	(2 168)
Зміна обмінного курсу євро	-1,00%	(2 424)	(1 988)

<b>2019 рік</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) у %</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) прибутку до оподаткування</b>	<b>Збільшення/ (зменшення) нерозподіленого прибутку</b>
Зміна обмінного курсу долара США	+10,00%	38 923	31 917
Зміна обмінного курсу євро	+10,00%	10 029	8 224
Зміна обмінного курсу долара США	-1,00%	(3 892)	(3 191)
Зміна обмінного курсу євро	-1,00%	(1 003)	(822)

Рис.2.3. Чутливість прибутку компанії ПрАТ «Київстар» за періоди 2019 р. та 2020 р.[47].

Розглянемо ризик ліквідності «Київстар». Компанія аналізує термін погашення активів та зобов'язань, планує свою ліквідність відповідно до очікуваного терміну погашення відповідних фінансових інструментів. Короткострокові та довгострокові потреби в ліквідності компанії покриваються в основному готівкою та позиками.

У наступній таблиці (2.11) наведено зобов'язання становищем на 31 грудня 2020 року виявлених в угодах.

Таблиця 2.11

Зобов'язання ПрАТ «Київстар» станом на 31 грудня 2020 року, тис.грн

	До запитання та до 3 місяців	Від 3 до 12 місяців	Від 12 місяців до 5 років	Понад 5 років	Всього
Банківські позикові кошти	183985	325869	4884440	-	5394294
Зобов'язання з оренди	215361	643055	3186099	566632	4611147
Нараховані дивіденди	3096916	-	-	-	3096916
Торгова та інша кредиторська заборгованість	1441544	-	-	-	1441544
Аванси, отримані від клієнтів	712593	-	-	-	712593
Інші фінансові зобов'язання	3366	-	-	-	3366
Всього	5653765	968924	8070539	566632	15259860

Джерело : складено автором.

Суми в таблиці представляють недисконтовані грошові потоки від операційної діяльності, включаючи валові зобов'язання лізингових угод до вирахування майбутніх фінансових зобов'язань. Ці недисконтовані потоки відрізняються від сум, показаних у балансі, оскільки суми в балансі базуються на дисконтованих грошових потоках.

Кредитний ризик – це ризик того, що контрагент не виконає своїх зобов'язань за фінансовими інструментами або за контрактом, що може призвести до фінансових збитків. Компанії властивий кредитний ризик від операційної діяльності (насамперед, за торговельною дебіторською заборгованістю) і від фінансової діяльності, включаючи депозити в банках і фінансових установах, операції з іноземною валютою та інші фінансові інструменти. Фінансові інструменти, які потенційно можуть призвести до істотної концентрації кредитного ризику компанії, складаються в основному із коштів у банку, короткострокових депозитів, а також торгової та іншої дебіторської заборгованості. Максимальний кредитний ризик для ПрАТ «Київстар» станом на 31 грудня (табл 2.12) :

Таблиця 2.12

## Склад кредитного ризику ПрАТ «Київстар», тис.грн

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Грошові кошти та їх еквіваленти (крім грошових коштів у касі)	5 201 943	898 072	1 219 310
Торгова та інша дебіторська заборгованість	909 939	724 294	666 049
Всього	6 111 882	1 622 366	1 885 359

Джерело : складено автором на основі[64].

Аналізуючи таблицю 2.12 бачимо, що показники демонструють ріст кредитного ризику до свого трьорічного максимуму наприкінці 2020 року.

Керівництво компанії ПрАТ «Київстар» має розроблену кредитну політику та постійно контролює потенційні кредитні ризики. Оцінка ризику проводиться за всіма клієнтами, які кредитуються на суму, що перевищує певний ліміт. Кредитний ризик, пов'язаний з фінансовими операціями, пом'якшується шляхом диверсифікації, вибору контрагентів, що мають лише високі кредитні рейтинги, та встановлення загальних лімітів кредитного ризику для кожної сторони. Кредитний ризик підприємства відстежується та аналізується індивідуально, а також керівництво вважає, що кредитний ризик адекватно відображений у резервах на покриття збитків від зменшення корисності активів.

Суттєві інвестиції у 2019 році дещо знизили показники ліквідності та забезпеченості власним капіталом, але компанії вдалося зберегти фінансову стійкість, збільшити дохід та рентабельність. Завдяки суттєвому зросту рентабельності, підприємство може швидко відновити ліквідність та забезпеченість власними грошовими коштами. Отже, можна зробити висновок, що підприємство має збалансовані та зростаючі фінансові показники.

### **2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»**

Впровадження системи мотивації праці позитивним чином впливає на економічний розвиток компанії. За її допомогою можна керувати працівниками та отримати позитивний результат у вигляді якісної роботи активної праці.

Що стосується мотиваційних програм, у компанії «Київстар» одним із методів мотивації є заохочення працівників до виконання планів окремих підрозділів спрямованих на досягнення певних цілей, для цього встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання або недотримання плану, яке повинне мотивувати керівництво та персонал підрозділу намагатися досягти



поставленої мети і відповідно до виконання поставлених цілей підрозділ отримує матеріальну винагороду. Також використовується матеріальне заохочення окремих співробітників, відповідно до поставленої мети, наприкінці кварталу обирають кращих співробітників, аналізують ефективність їх трудової діяльності та нагороджують[4].

Компанія «Київстар» має європейський підхід до всієї організації, при цьому вшановує українську культуру та менталітет. Систему мотивації ПрАТ «Київстар» формують дві складові : матеріальне та нематеріальне стимулювання (рис 2.4).

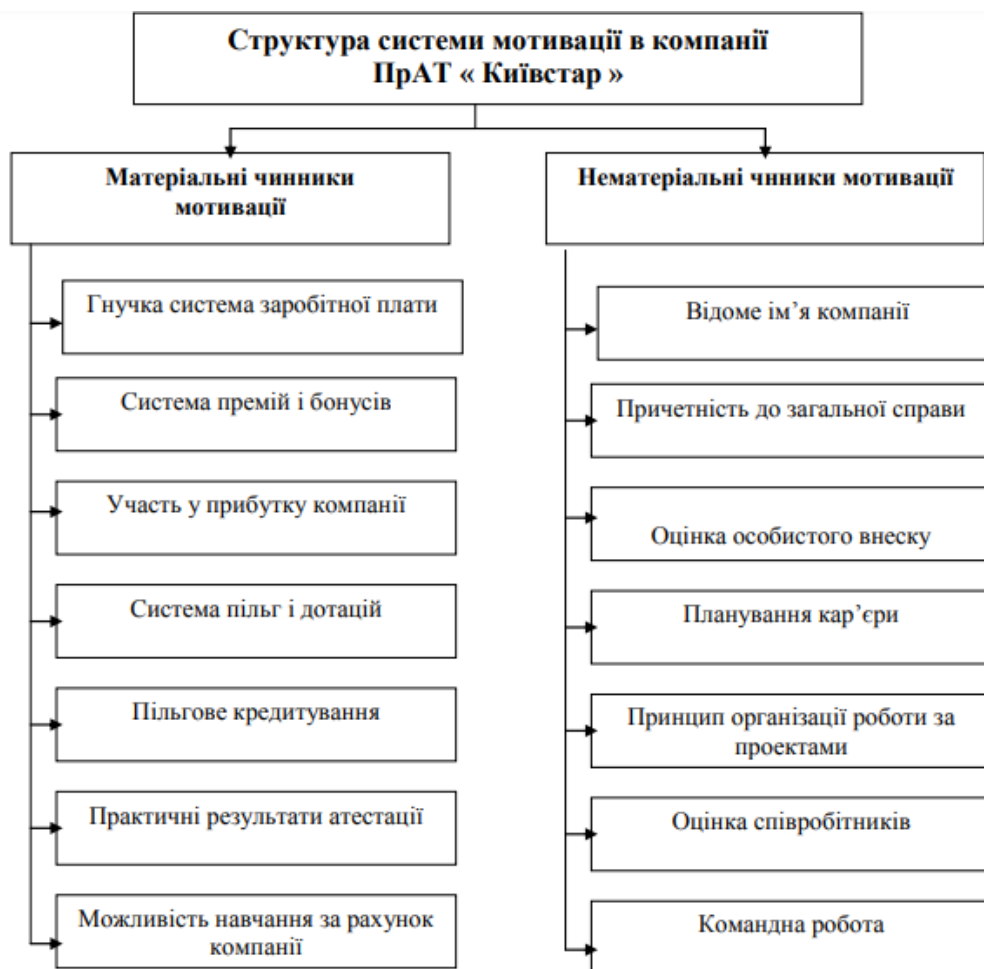


Рис. 2.4. Структура системи мотивації в компанії ПрАТ «Київстар»[60].

Найефективнішою та найрезультативнішою мотивацією в ПрАТ «Київстар» є їх власні проекти по підвищенню кваліфікації, варто зауважити, що навчання відбувається за рахунок компанії. Щороку організуються навчальні заходи різних видів (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Види навчальних заходів що використовуються на підприємстві ПрАТ «Київстар»

Вид навчального заходу	Його характеристика
Відкриті тренінги/семінари, конференції	Навчальні заходи, які організовуються тренінговими компаніями за принципом відкритого формування навчальних груп. Дати проведення відкритих заходів, їх тривалість та наповнення залежать від тренінгових компаній і замовник не може вплинути на їх зміну.
<p>Корпоративні тренінги / семінари</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги з розвитку ключових компетенцій компанії (комунікативні навички, навички управління, планування тощо)</li> <li>- спеціалізовані тренінги/семінари на замовлення дирекцій (PR, фінанси тощо).</li> <li>- Внутрішні корпоративні тренінги (Наприклад, тренінг з продуктів та послуг компанії)</li> </ul>	Тренінги та семінари, які розробляються та проводяться для персоналу компанії, враховуючи потреби співробітників та рівень їх знань тематики тренінгу / семінару, силами зовнішніх тренінгових компаній.

Джерело : складено автором на основі[49].

Завдяки щорічним курсам, близько 50% працівників підвищили свій рівень кваліфікації, що позитивним чином відображається на якості та продуктивності праці штату.

Компанія ПрАТ «Київстар» займається програмою розвитку персоналу та складається вона з ряду тематичних напрямків (рис 2.5).



Рис.2.5. Програма розвитку компанії[49].

ПрАТ «Київстар» є гарним прикладом організації досить ефективної системи мотивації. При прийомі на роботу працівники отримують конкретні обов'язки, що чітко прописані в посадовій інструкції та установлений певний рівень зарплати. Кожна посада має інтервал розміру заробітної плати, яка варіюється в залежності від ефективної роботи співробітника на цьому робочому місці. Працюючи, робітник може скористатись можливістю переходу на інакшу посаду. Для цього потрібно взяти участь у конкурсі «на заміщення вакансії», який проводиться серед колективу компанії «Київстар».

Окрім заробітної плати, кожен співробітник може розраховувати на премії. Вони нараховуються відповідно до індивідуальних результатів праці окремого співробітника або залежать від результатів роботи підрозділу та успішності компанії. Істотну надбавку до зарплатні складають премії, які виплачуються щоквартально та щорічно. Також кожен співробітник, окрім зарплати та премій, може розраховувати на соціальний пакет. Соціальний пакет від компанії «Київстар» складається з : медичної страховки, доплат до відпустки, пенсійного накопичувального страхування, страхування від нещасного випадку, а також приємний бонус - мобільні послуги для членів сім'ї. Члени команди «Київстар» можуть отримати цільову допомогу – матеріальну виплату на честь подій особливої значущості : весілля, поява дитини, ювілеї та дні народження або в разі серйозного захворювання самого працівника або членів його родини[22].

Також важливою складовою в формуванні системи мотивації є система оцінки праці персоналу. В ПрАТ «Київстар» система оцінки формується на двох взаємозалежних підсистемах – щоквартальна та щорічна оцінка праці (рис. 2.6).

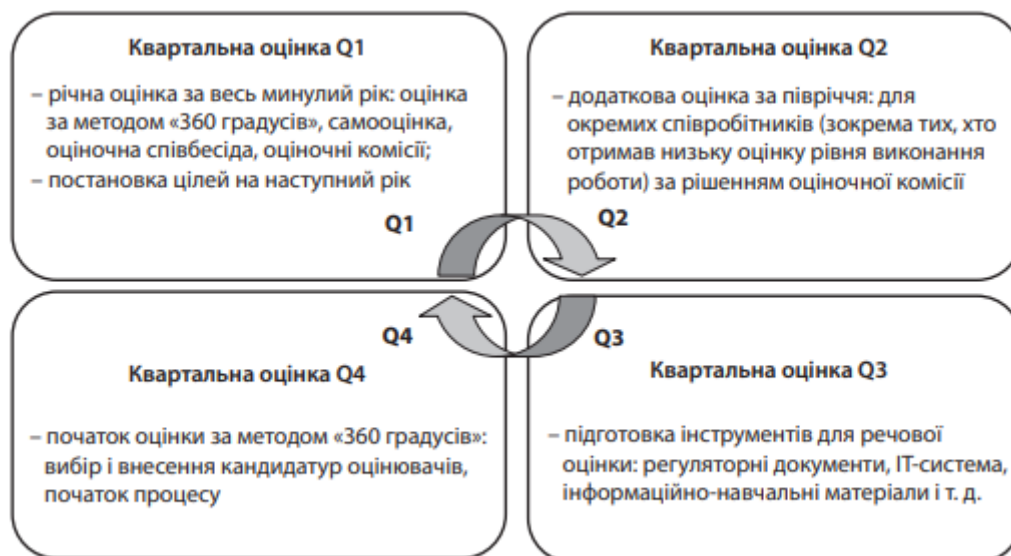


Рис.2.6. Система оцінки праці персоналу компанії ПрАТ «Київстар»[25].

Кожні три місяці відбувається планування в розрізі річних цілей з оцінкою виконання працівниками планових завдань в подальшому. Таке оцінювання роботи в компанії «Київстар» представляє собою управлінський інструмент, що надає можливість менеджерам направляти зусилля колективу на здійснення стратегії підприємства.

У цьому питанні є важливим швидкий та налагоджений зворотній зв'язок, адже він допомагає підвищити рівень мотивації колективу та залучення працівників до загальної цілі компанії.

У кінці кожного року компанія проводить комплексне оцінювання ефективності роботи компанії за 365 днів, що демонструє баланс між рівнем відповідності працівника та очікуваннями компанії стосовно його ефективності на конкретно займаній посаді. При цьому звертається увага на такі фактори:

- ефективність показників кожного кварталу та за рік;
- мірило зросту навичок та необхідних знань;

- відповідність ділової поведінки рівню вираженості визначених компетенцій, необхідних для даної посади;
- запропоновані та впроваджені ініціативи співробітника;
- заохочення або догани, що були отримані протягом звітного періоду.

Усім співробітникам повідомляється розширений список усіх факторів та опис оціночних процедур. Після проведення квартальної оцінки кращі співробітники нагороджуються квартальною премією. Річна оцінка праці, в свою чергу, впливає на надважливі рішення :

1. Вплив на винагороду – оцінка впливає на річну премію та вирішує її розмір, що буде виплачений працівникам при умові ефективної роботи кожного окремого працівника, підрозділу та компанії;
2. Вплив на швидкість зміни основної заробітної плати працівника;
3. Вплив на зміни в кар'єрі найцінніших кандидатів при умові, що компанія має належні потреби;
4. Вплив на сфери подальшої освіти та розвитку працівників[53].

Підбиваючи підсумок, маємо зазначити, що компанія ПрАТ «Київстар» має найвищий рівень прибутковості по галузі, займає провідні позиції по корпоративній та соціальній відповідальності. Завдяки своїм постійним покращенням компанія здобула значну прихильність абонентів та має позитивну репутацію. Щодо фінансового аналізу, підприємство має збалансовані та зростаючі показники. Суттєві інвестиції у 2019 році дещо знизили показники ліквідності та забезпеченості власним капіталом, але компанії вдалося зберегти фінансову стійкість, збільшити дохід та рентабельність. Завдяки суттєвому зросту рентабельності, підприємство може швидко відновити ліквідність та забезпеченість власними грошовими коштами. З боку питання мотивації, керівництво ПрАТ «Київстар» намагається мотивувати своїх підлеглих, надає їм додаткові виплати та доплати, премії, забезпечує своїх співробітників курсами та заходами по вдосконаленню професійних знань, соціальними пакетами. А також

проводить загальну систему мотивації, однакову на усіх рівнях, що на нашу думку, є недоліком на який варто зосередити свою увагу та покращити.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

#### **3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі світового досвіду.**

ПрАТ «Київстар» є найбільшим постачальником мобільного зв'язку в Україні та постійно вдосконалюється, дана компанія динамічна, сучасна та швидко розвивається завдяки впровадженню кращих світових практик. Але в напрямку мотивації компанія робить свої перші кроки надихаючись досвідом світових компаній. На сьогоднішній день, компанія має суттєві резерви росту мотивації та залучення висококваліфікованих кадрів та працівників на усіх рівнях.

Компанія ПрАТ «Київстар» нараховує великий штат співробітників, вони всі різні особистості, з різними рівнями достатку та цілями. Згідно до теорій мотивації, а саме відповідно до теорії потреб А. Маслоу, працівників ПрАТ «Київстар» можна поділити на три великі групи, які найбільш суттєво відрізняються у своїх потребах, а отже необхідно сформуванати для них відмінні системи мотивації праці. Чим вища посада працівника, тим вище його потреби знаходяться в піраміді А.Маслоу, для топ-співробітників актуальними є вторинні потреби : самовираження, потреба у визнанні, соціальні потреби.

В ході дослідження світового досвіду з питань мотивації, мною було визначено найбільш релевантні методи для запровадження в системі мотивації праці ПрАТ «Київстар»

- Запровадження показників КРІ;

Мотивація персоналу, що заснована на КРІ орієнтована на досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей компанії. На відміну від звичайної заробітної плати, мотивація на базі КРІ зосереджена безпосередньо на роботі та виконанні посадових обов'язків. Створення змінної частки грошових виплат на основі КРІ спонукає працівників досягати високих індивідуальних результатів, а також збільшувати свою частку в загальних результатах та досягти стратегічних

цілей компанії. Наприкінці, працівник аналізує свій внесок у загальну справу, усвідомлює залежність винагороди та виконуваної роботи, а потім більш ефективно виконує свої завдання.

- Партнерство між керівництвом та співробітниками;

При партнерстві співробітники проявляють активну участь у діяльності компанії та прийнятті стратегічно важливих рішень, також приймають участь у прибутках. При чому, участь у прибутках демонструє співробітнику його значущість, мотивує працювати ефективніше та приймати правильні рішення, адже особисті прибутки працівника прив'язані до кінцевого результату компанії.

- Залучення проектної організаційної структури;

За допомогою проектної організаційної структури працівник зможе вибрати цікавий та комфортний проект, робочий процес та ефективно працювати в ньому. Ця структура дозволяє створити атмосферу конкуренції між проектами та співпраці в рамках кожного з них. Гармонійне поєднання конкуренції та співпраці ефективно розкриє потенціал кожного працівника.

- Підключення тимблдингу, групових семінарів, соціальних пакетів;

Завдяки таким мотивуючим інструментам, співробітник відчує турботу про нього та його родину, розумітиме зацікавленість керівництвом в його особистості та працюватиме з повною віддачою. Також, дане впровадження допоможе ефективно утримувати залучені кадри та займатися підвищенням їх кваліфікації. Вирішення проблем у домашньому господарстві працівників (житло, діти, безпека життя) та створення комфортних умов праці, робочого процесу допомагають максимально ефективно та довгостроково реалізувати потенціал працівників, що позитивно позначиться на результатах діяльності компанії.

- Премії, надбавки до основної заробітної плати;

Впровадження таких мотивуючих заходів як премії та надбавки значно підвищують ефективність праці. Наприклад, можна ввести премії за перевищення строку експлуатації обладнання та машин, мотивація якісного ремонту, за дотримання трудової дисципліни, тощо. Грошові стимули є дієвим інструментом



ефективного використання робочої сили, основних фондів та дотримання трудової дисципліни.

- Підключення рейтингової системи.

Створення рейтингової системи є необхідним елементом мотивації, адже її безумовною перевагою є те, що вона об'єднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію. З одного боку, матеріально мотивуємо тих хто відзначився своїми досягненнями відносно колег по рейтинговій системі. З другого боку, нематеріальною мотивацією слугуватиме публічне визнання вкладу конкретного співробітника в діяльність компанії. Дана система є адаптивною, оскільки її можна впроваджувати як всередині команди, відділів, філій, так і між ними. Цей метод допомагає у категоризації співробітників, що полегшує управлінські рішення стосовно них.

Головним недоліком цієї системи є те, що її складно запровадити для топ-менеджменту, оскільки важко порівнювати їх показники, оскільки у різних топ-менеджерів різні показники ефективності. Така система немає великої ефективності для мотивації рядових робітників, адже важко зробити її об'єктивною та матеріальною складовою недостатня для мотивації таких співробітників.

- Проведення опитувань.

Це дієвий метод, який дозволяє покращити управлінські рішення стосовно персоналу, оскільки враховується думка співробітників, що, безперечно, підвищує релевантність рішень стосовно працівників, тому покращується їх ефективність. А також, є дешевим методом нематеріальної мотивації співробітників, оскільки самі співробітники розглядають анкетування елементом уваги з боку керівництва.

Як було зазначено у висновку розділу 2, компанія проводить однакові заходи мотивації на усіх рівнях. Але слід зазначити, що мотивація топ-менеджменту, висококваліфікованих кадрів, менеджерів середньої та нижчої ланки, а також рядових співробітників суттєво відрізняється та має на меті різні цілі.

Основна ціль мотивації топ-менеджменту постає в тому, щоб досягти їх максимального погруження в процес та залучення у діяльність і розвиток компанії,

покращення фінансових результатів та збільшення лояльності клієнтів. При мотивації топ-менеджменту важливо досягти їх повної віддачі, співпраці та утримання на робочому місці. Важливо щоб топ-менеджер на робочому місці відчував себе необхідним для компанії та чітко розумів свій вплив на кінцевий результат.

Успішною світовою практикою мотивування топ-менеджменту є залучення їх до участі у прибутках компанії. Цей метод має широку варіативність, але має на меті одне : продемонструвати співробітнику його важливість та значущість, прив'язати його особисті прибутки до кінцевого результату компанії. Таким чином, менеджер краще залучається до співпраці з іншими топ-менеджерами, продуктивніше працює на своїй позиції, максимально заохочується до діяльності компанії та відчуває відповідальність за результати та утримується в компанії.

Також важливою складовою мотивації вищої ланки управління є створення релевантних та персоналізованих KPI. Ключові показники ефективності повинні бути зрозумілими та прозорими для тих, на кого вони спрямовані. Співробітники повинні мати важелі впливу на результат задля виконання KPI, розуміти яким чином досягти найбільших показників ефективності та мати змогу їх покращувати.

Для цієї категорії працівників важливим є надання їм права голосу при формуванні стратегічних та тактичних рішень, щоб вони мали вплив на розвиток компанії та усвідомлювали всю відповідальність власних рішень, мали більший рівень залученості в усі стратегічні процеси компанії. Отже, така система мотивації топ-менеджменту повинна спонукати співробітників занурюватися у діяльність компанії в цілому та постійно покращувати ключові показники своєї зони відповідальності. При цьому утримуватися на робочому місці на тривалий термін, що позитивно вплине на стратегічний розвиток компанії, оскільки велика плінність кадрів на такому рівні управління є неприпустимою.

Висококваліфіковані працівники та менеджери середньої і нижчої ланки. Основною задачею мотивації праці на цьому рівні є притягнення найбільш кваліфікованих та перспективних кадрів, а також залучення їх до високопродуктивної праці на благо компанії. Суттєвими мотивуючими факторами

є рівень заробітної плати, комфортність робочого місця та робочого процесу, турбота про особистість.

Заробітна плата цієї категорії працівників переважно формується ринком трудових ресурсів, але безперечно коригується КРІ, які мотивують співробітника працювати ефективніше. При цьому, співробітник даної ланки має усвідомлювати свій вплив на ключові показники ефективності.

Також слід запровадити рейтингову систему, завдяки якій можна матеріально відзначати та публічно визнавати як досягнення окремих співробітників, так команд, відділів, філій. Це дозволить посилити конкуренцію між командами, що буде мотивувати їх працювати ефективніше, а також додатково матеріально відзначити окремих, високоефективних співробітників.

Впровадження методу анкетування дозволить покращити управлінські рішення стосовно персоналу, оскільки враховуватиметься думка співробітників, що впливає на доцільність рішень стосовно працівників, що надалі допомагає покращити їх ефективність. Це метод нематеріальної мотивації працівників, оскільки самі співробітники зацікавлені в анкетах, а також розглядають анкетування проявом уваги з боку керівництва до їх особистостей.

При залученні та утриманні такого роду працівників потрібно потурбуватися про їх робоче місце, атмосферу та офіс в цілому. Офіс має бути класу А, для якого притаманне хороше місце розташування з розвиненою інфраструктурою, обладнаним місцем відпочинку та прийняття їжі, стоянка з достатньою кількістю місць, тощо.

Слід зазначити, що працівники даної категорії можуть суттєво відрізнитися в своїх уподобаннях щодо робочого процесу. Для них найкраще підійде проектна організаційна структура, де буде змога обирати або конкретний проект та працювати над ним від старту до виходу на ринок та займатися підтримкою його роботи, або міняти проекти у межах одного з трьох життєвих циклів : «дух стартапу», вихід на ринок та підтримка проекту який вже існує на ринку. Таким чином, співробітник зможе обрати найбільш цікавий та зручний для нього проект та робочий процес, а відповідно й ефективно працювати в ньому. Також така

структура дозволяє створити атмосферу конкуренції між проектами та співпраці всередині кожного з проектів, гармонічне поєднання конкуренції та співпраці, найбільш ефективно вивільнить потенціал кожного з співробітників. Ефективно підсилює таку мотивацію – тимблдинг, корпоративи, групові семінари, робота з психологом, спортивні змагання між командами.

Для кращого залучення цих працівників бажано зняти болючі побутові питання та забезпечити соціальну безпеку співробітників та їх родин. Кращими світовими практиками у цьому напрямі є страхування співробітників та членів сімей, корпоративні дитячі садочки або дитячі кімнати, допомога з пошуком житла для іногородніх, надання автотранспорту або трансферів та можливість працювати віддалено, гнучкий графік роботи, можливість безкоштовно харчуватися в офісі, надання пільгових путівок або безкоштовного відвідування санаторіїв співробітниками та їх дітьми.

Така система мотивації праці для висококваліфікованих працівників та менеджерів середньої і нижчої ланки повинна створити ефективну систему залучення професійних та перспективних кадрів, ефективно утримувати та займатися підвищенням їх кваліфікації за рахунок компанії. Завдяки ліквідації для працівників побутових проблем (житло, діти, безпека життя) та створення комфортних умов робочого місця та робочого процесу допомагає найбільш ефективно та довго реалізовувати потенціал працівників, що позитивно відобразиться на результатах компанії.

Мотивація праці рядових працівників має на меті досягти ефективного використання робочої сили, основних фондів та дотримання трудової дисципліни.

Для цієї категорії працівників центральним мотивуючим фактором стає заробітна плата, а визнання та комфорт відходять на другий план, хоча також відіграють свою роль. А отже, заробітна плата має бути конкурентоспроможною.

Основна частина робітників залучена у використанні та обслуговуванні основних фондів, тому необхідно мотивувати працівників до бережливого ставлення, якісного ремонту та ефективного використання інструментів праці.

Ефективним методом мотивування будуть премії за перевищення строку експлуатації обладнання та машин, мотивація якісного ремонту може бути варіативною. Наприклад, оплата праці ремонтних бригад під час простою, що мотивує їх виконувати ремонтні роботи швидко та якісно, аби, відповідно, збільшити час простою. Премії за дотримання трудової дисципліни, тобто відсутність запізнень, вчасне виконання розпоряджень, дотримання інструкцій.

Для категорії рядових працівників також буде ефективним залучення методу анкетування. Працівники будуть розуміти, що керівництво зацікавлене в їх думці.

Як було відомо з підрозділу 2.3, компанія ПрАТ «Київстар» займається розвитком та вдосконаленням професійних навичок частини своїх працівників, до того ж безкоштовно, що для компанії є затратним. Можна скоротити витрати та одночасно вплинути на покращення системи мотивації персоналу. Пропонуємо запровадити систему накопичення «київстарбалів», принципом якої стане запровадження та мотивація ефективної роботи персоналу протягом року. За виконання роботи у коротші терміни, понаднормової роботи, загальної успішності співробітника – нараховувати «київстарбали», які в кінці року можна обміняти на справжні кошти(гривні) з різним коефіцієнтом. Наприклад, якщо співробітник отримав 1000 «київстарбалів» і хоче витратити їх на навчання, компанія робить перерахунок з коефіцієнтом 5 і співробітник отримує вже 5000 гривень, які може витратити на курси, організаторами яких є не компанія «Київстар». Або оплатити 50% вартості курсів та заходів, які влаштовує Київстар, іншу половину вартості оплатить компанія. Якщо співробітник хоче витратити «київстарбали» на свої потреби (вивести кошти у гривні) то коефіцієнт 1, тобто при нарахуванні 1000 «київстарбалів» співробітник може отримати як доплату 1000 гривень. Або якщо окремих співробітників або цілий підрозділ бажають витратити «київстарбали» на покращення власних умов роботи, компанія надає коефіцієнт 3 і від 1000 «київстарбалів» отримують 3000 гривень на задоволення робочих потреб (наприклад, придбання кавоварки у власне користування підрозділу)

Таким чином, при правильно організованій операційній діяльності така мотивація буде сприяти ефективному виконанню створених інструкцій,

операційних процесів та ефективного використання основних фондів, що покращить стабільність, передбачуваність та прибутковість діяльності компанії.

Керівництву ПрАТ «Київстар» важливо приділяти більше уваги ментальному здоров'ю своїх співробітників. Робочі моменти у будь-якому випадку впливають на психологічний стан співробітників, покращуючи або погіршуючи їх здоров'я. Компанії варто потурбуватись про дизайн робочого простору на користь ментального здоров'я. Проводились дослідження щодо того, як впливають кольори на настрій та самопочуття, результати показали, що офіс у зелених відтінках у поєднанні з кімнатними рослинами та природними елементами позитивним чином впливають на відчуття комфорту та затишку. Таким чином, правильно облаштувавши офіс можна мотивувати своїх співробітників довше залишатись на робочому місці продуктивними та ефективно виконувати свою роботу.

У складний період пандемії та дистанційної роботи архіважливе мотивування співробітників, які працюють не в офісі з всім колективом. Окрім того, необхідний постійний контроль за співробітниками та їх процесом роботи. Керівництво має кожного дня, перед початком робочого процесу, проводити онлайн-зустріч та роздавати завдання на день, а наступного дня перевіряти на якому етапі дана робота. Таким чином, працівники розумітимуть що керівництво цікавиться етапами виконуваної роботи та проблемами, з якими стикається співробітник при її виконанні.

Запропоновані заходи щодо покращення системи мотивації праці можна краще уявити за допомогою табличного методу :

Таблиця 3.1.

Запропоновані методи щодо покращення системи мотивації праці

	<b>Топ-менеджмент</b>	<b>Висококваліфіковані працівники та менеджери середньої і нижчої ланки.</b>	<b>Рядові співробітники</b>

Продовження таблиці 3.1

<p><b>Цілі та мотивуючі фактори</b></p>	<p>Якнайбільше залучення до всіх аспектів діяльності компанії; утримання високоефективних кадрів; покращення результатів діяльності підрозділу.</p>	<p>Залучення нових висококваліфікованих кадрів та мотивування існуючих до високоефективної діяльності.</p>	<p>Досягти ефективного використання праці, основних фондів та поваги до трудової дисципліни.</p>
<p><b>Методи, які пропонуються до введення</b></p>	<p>Вплив на розвиток компанії; участь у прибутках; персоналізовані КРІ; залучення системи нарахування «київстарбалів».</p>	<p>Надання гідної заробітної плати; комфортні умови робочого місця та робочих процесів; соціальний захист працівників та їх родин;</p> <p>Запровадження рейтингової системи, КРІ, проведення анкетування.</p> <p>Залучення системи нарахування «київстарбалів».</p>	<p>Запровадження КРІ.</p> <p>Проведення анкетування.</p> <p>Залучення системи нарахування «київстарбалів».</p>

## Продовження таблиці 3.1

<b>Очікуваний результат мотивації</b>	Висока зацікавленість менеджерів у кінцевому результаті компанії в цілому та окремих підрозділів; залучення до ефективного управління та росту підприємства; утримання цінних кадрів, які є драйверами розвитку компанії.	Висока віддача трудових ресурсів даної ланки завдяки створенню комфорту роботи та життя. Відповідно високий рівень утримання перспективних кадрів завдяки конкурентоспроможній заробітній платі та комфорту високого рівня.	Збільшення строку експлуатації основних фондів; покращення показників фондовіддачі; високий рівень трудової дисципліни та чітке виконання усіх розпоряджень; утримання якісних трудових ресурсів завдяки релевантній заробітній платі та преміям.
---------------------------------------	---	---	---

Джерело : складено автором.

Отже, в ході дослідження було виявлено, що мотивація на всіх рівнях має схожі риси. А саме : заробітна плата має відповідати рівню займаної посади, кваліфікації працівника, обсягу та якості виконуваної роботи. Інструмент ключових показників ефективності якісно справляється з поставленою задачею та наміченим стратегічним планом підприємства. Цілі, що поставлені перед системою мотивації праці також мають спільні риси, важливо якісно залучати та утримувати



ефективні та кваліфіковані кадри задля поліпшення економічних результатів підприємства.

Стосовно відмінностей, важливо підкреслити, що баланс мотивуючих факторів : комфорт, визнання та заробітна плата суттєво змінюється в залежності від рівня та кваліфікації співробітника. Тобто, топ-менеджер жадає професійного визнання та комфорту, а для середньої ланки важливим є комфорт та заробітна плата, нижча ж ланка за основний фактор обирає заробітну плату.

Отже, для системи мотивації ПрАТ «Київстар» найкраще підійде застосування балансу матеріальної мотивації з нематеріальною. До матеріальної відноситься зарплатня, премії та надбавки. До нематеріальної : навчання, тимбілдинг, корпоративні святкування, соціальний пакет та соціальні вигоди, серед яких безкоштовні медичні огляди (дозволять заощадити на лікарняних), безкоштовні путівки на відпочинок для співробітників та їх сімей, заняття спортом та можливість оздоровлюватись всьому колективу. Саме нематеріальна мотивація продемонструє співробітникам зацікавленість керівництва, турботу до штату. При цьому, затрати протягом року на одного працівника будуть мінімальними. Також до нематеріальної мотивації відноситься поліпшення організаційної культури та умов праці співробітників, заохочення до праці виходячи з потреб та мотивів працівників.

### **3.2. Оцінка ефективності шляхів вдосконалення системи мотивації компанії ПрАТ «Київстар»**

Світовим досвідом доведена дієвість запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в цілому, а чи будуть дані рекомендації ефективними для ПрАТ «Київстар» необхідно визначити. Для того, щоб зрозуміти відношення співробітників ПрАТ «Київстар» до запропонованих заходів, було проведено опитування (рис 3.1).



Рис.3.1. Результати опитування співробітників ПрАТ «Київстар» до введення пробного періоду запропонованих заходів покращення мотивації.

Дане дослідження продемонструвало, що до того, як запропоновані заходи були введені на пробний період, кількість незадоволених системою мотивації була 45%. Серед них, більшість - рядові працівники та менеджери середньої ланки.

Після пробного періоду впровадження запропонованих заходів, кількість незадоволених зменшилась до 15%, а кількість задоволених склала 85% відповідно (рис 3.2).



Рис.3.2 Результати опитування співробітників ПрАТ «Київстар» після введення пробного періоду запропонованих заходів покращення мотивації.

Можемо зробити висновок, що навіть за такий короткий період дослідження, запропоновані заходи щодо покращення системи мотивації персоналу продемонстрували свою дієвість та ефективність.

Запропоновані заходи мають наступну очікувану ефективність : грошові виплати за виконання поставлених завдань та премій, тобто, виконання показників КРІ збільшить фонд оплати праці на 5%, при цьому продуктивність праці збільшиться на 7%. Таку систему активно використовують компанії США, більше 60% компаній, в цих компаніях доходи працівників збільшуються на 2-28% зі збільшенням ефективності на 4-48%. Автомобільна компанія «Lincoln» також використовує таку систему оплати праці, завдяки чому практично відсутня плинність кадрів.

Ефективним інструментом французької моделі мотивації праці є рейтингова система оцінки працівників, яку ми також рекомендуємо запровадити компанії ПрАТ «Київстар». Ця система передбачає, як надбавки вискоефективним працівникам, так і депреміювання для малоефективних працівників. Таким чином, на думку 71% опитуваних менеджерів, які застосовували дану систему на своєму підприємстві, фонд оплати праці зростає максимум на 2%, а ефективність не менше ніж на 4%.

Мотивація праці партнерством, тобто участю у прибутках, є елементом англійської моделі мотивації праці. Такий метод мотивації праці позитивно позначається не лише на продуктивності праці, а й на ставленні співробітників до роботи, бажання занурюватися в життя компанії. Цей захід збільшує заробітну плату працівників, яких він стосується, в середньому на 3% та покращує показники ефективності їх діяльності на 8%.

Також частиною мотивації англійської системи мотивації праці є надбавки працівникам за дотримання трудової дисципліни або депреміювання – за недотримання. Таким чином, покращуються показники використання та прогнозування трудових ресурсів, зарплатний фонд працівників майже не збільшується, також майже не зростає ефективність, але збільшується безперебійність роботи завдяки правильній та повній укомплектованості бригад,

завдяки відсутності тих, хто навмисно пропускає роботу. Бережливе використання основних фондів має незначно підвищити заробітну плату робітників 1-2%, але суттєво підвищити терміни використання основних фондів на 5-10%, що в майбутньому зекономить грошові кошти на оновлення основних фондів.

Поєднання мотиваційних заходів, таких як : проведення опитувань, тимбілдинг, надання соціальних пакетів та створення проектних груп, підвищує рівень задоволеності працівників роботою та спрацьованість колективу. Одночасно з цим, надає співробітникам почуття впевненості в завтрашньому дні та демонструє їм зацікавленість з боку керівництва. Світовий досвід демонструє, що впровадження таких заходів зменшує плинність кадрів та підвищує ефективність праці персоналу на 5%, а зарплатний фонд на 3%.

Запровадження системи нарахування «Київстарбалів» та особливі умови їх використання, які будуть мотивувати працівників витратити отримані премії в цих балах якнайбільш вигідним чином для компанії. Оскільки, в першу чергу, умовами використання цих балів компанія буде мотивувати співробітників підвищувати кваліфікацію В другу чергу, використовувати свої премії в балах для підвищення рівня комфорту в офісах та робочого простору. І тільки в останню чергу, використовувати премії на особисті потреби. Таким чином, компанія ПрАТ «Київстар» економить частину коштів на підвищення кваліфікації працівників та облаштування робочих просторів, одночасно з цим, мотивує працівників витратити свої премії в «київстарбалах» на ці заходи.

Враховуючи, що кожен запропонований захід стосується не всіх ланок співробітників (окрім ключових показників ефективності) та беручи до уваги синергетичний ефект можна дійти висновку, що сукупний фонд оплати праці зросте на 8%, а ефективність, у свою чергу, зросте на 15%. Також очікується ріст ефективності використання основних фондів на 3%. Таким чином, рентабельність операційної діяльності компанії ПрАТ «Київстар» виросте на 12,56%. Порівняємо показники 2020 року та очікувані показники після впровадження пропонованих заходів мотивації праці (табл 3.2).

Таблиця 3.2.

Зміна показників у результаті впровадження запропонованих заходів  
мотивації праці (тис.грн)

Показники	Станом на 2020 р.	Після впровадження запропонованих заходів	Абсолютне відхилення
Виручка	25201781	28982048	3780267
Фонд оплати праці	1705312	1841737	136425
Операційні витрати	12196163	13171856	975693
Прибуток від операційної діяльності	13005618	15810192	2804574
Рентабельність від операційної діяльності	106,63%	120,03%	Відносне відхилення 12,56%

Джерело : складено автором.

Як бачимо з таблиці 3.2, показники після впровадження на підприємстві запропонованих заходів зростають. Тобто, на основі аналізу основних показників можемо зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними та демонструють свою дієвість, їх варто запроваджувати на постійній основі.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» були запропоновані заходи, за допомогою яких збільшиться зацікавленість працівників та відбудеться підвищення ефективності мотивації. Система мотивації буде ефективною у тому випадку, якщо буде збережений баланс між матеріальною, нематеріальною мотивацією та контролем з боку керівництва.

Керівництву компанії варто зосередити свою увагу на тому, що потрібно використовувати різні інструменти мотивації для посад різних рівнів, адже

мотивація топ-менеджменту, висококваліфікованих кадрів, менеджерів середньої та нижчої ланки, а також рядових співробітників суттєво відрізняється та має на меті різні цілі.

Для покращення системи мотивації ПрАТ «Київстар» пропонуємо такі заходи : ввести показники КРІ, залучати до участі у прибутку топ-менеджерів, проводити корпоративні святкування та заходи тимбилдингу, підключити рейтингову систему, запровадити проектну організаційну структуру, проводити опитування та анкетування, надавати додаткові виплати та премії.

Завдяки введенню запропонованих заходів, керівництво отримає високу зацікавленість топ-менеджерів у кінцевому результаті компанії та підрозділів; буде здійснюватися утримання цінних кадрів, які мають істотний вплив на розвиток компанії; найкращі спеціалісти будуть залучені до ефективного управління та росту підприємства.

Відбуватиметься максимальна віддача трудових ресурсів менеджерів вищої, середньої та нижчої ланки; компанія утримуватиме перспективні кадри на робочому місці, допомагатиме у розвитку професійних навичок, при цьому відбуватиметься покращення умов робочого процесу та життя співробітників компанії.

З огляду на працю рядових працівників, демонструватиметься збільшення строку експлуатації основних фондів; покращення показників фондівіддачі. Співробітники матимуть високий рівень трудової дисципліни та чітко виконуватимуть усі розпорядження;

Важливим є те, що запропоновані заходи допомагатимуть утримувати перспективні кадри на всіх ланках та за рахунок цього зменшиться рівень плинності кадрів. Плинність кадрів негативний та затратний процес, який потребує вкладення коштів та часу на етапі найму нових працівників, витрати суттєвих грошових ресурсів у підготовку нових фахівців, які потенційно можуть бути прийняті на роботу.

Варто відмітити, що покращення очікуються і в соціальній сфері, заходи по тимбилдингу та корпоративні святкування позитивним чином впливатимуть на

співробітників та атмосферу всередині компанії, знизатиметься кількість конфліктів за рахунок нематеріальної мотивації.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено та проаналізовано теоретичну сторону питання мотивації, а також розглянуто практику світового досвіду мотивації персоналу. В ході дослідження відбулось визначення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар». В результаті чого, відповідно до поставленої мети, предмету та завдань даної роботи було сформульовано висновки і розроблено способи ефективної мотивації, а також надання рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи мотивації.

Мотивація – доволі складний процес, без якого складно уявити ефективну роботу персоналу на підприємстві. Також мотивація виступає головним чинником, що впливає на підвищення ефективності праці персоналу. Мотивація має багато видів. Залежно від потреб розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна – це заохочення у грошовому вигляді (премія, надбавка, доплата) або не у грошовому (грамота, подяка, сертифікати). Нематеріальна мотивація складається з двох складових : трудової та статусної мотивація. Трудова пов'язана з робочим процесом, а статусна заснована на кар'єрному зростанні. Види мотивації по використовуваних способів: нормативна (психологічний вплив), примусова (вплив владою), стимулювання (додаткові стимули). За джерелами виникнення мотивів виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію. Щодо методів стимулювання персоналу, розрізняють позитивну та негативну мотивацію. До позитивної відносять заохочення, а негативна мотивація заснована на санкціях та доганах.

У ході дослідження, стало зрозуміло, що всі теорії мотивації пов'язані між собою та навіть в деяких моментах мають 70% схожість. Змістовні теорії основну увагу приділяють чинникам мотивації, та упускають з виду сам процес мотивації. Процесуальні ж теорії не беруть під сумнів існуванні потреб, але впевнені що поведінка особи формується не одними потребами, вони аналізують процес здійснення вибору між альтернативами поведінки.



Теоретичні надбання та практичний досвід світових вчених демонструє нам необхідність запровадження системи мотивації персоналу. Система мотивації – це ефективний інструмент впливу на співробітників, а отже і на результат діяльності компанії в цілому. Системи мотивації є різноманітні, але всі вони на меті мають одне : створення відповідних умов задля ефективної роботи співробітників та для досягнення стратегічних цілей компанії в подальшому.

Компанія ПрАТ «Київстар» має найвищий рівень прибутковості по галузі, займає провідні позиції по корпоративній та соціальній відповідальності. Постійні покращення та проведення процесу діджиталізації надали компанії значну прихильність абонентів, також за рахунок безперервної модернізації компанія має позитивну репутацію.

Щодо фінансового аналізу, підприємство має збалансовані та зростаючі показники. Суттєві інвестиції у 2019 році дещо знизили показники ліквідності та забезпеченості власним капіталом, але компанії вдалося зберегти фінансову стійкість, збільшити дохід та рентабельність. Завдяки суттєвому зросту рентабельності, підприємство може швидко відновити ліквідність та забезпеченість власними грошовими коштами. З боку питання мотивації, керівництво ПрАТ «Київстар» намагається мотивувати своїх підлеглих, надає їм додаткові виплати та доплати, премії, забезпечує своїх співробітників курсами та заходами по вдосконаленню професійних знань, соціальними пакетами. А також проводить загальну систему мотивації, однаковою на усіх рівнях, що на нашу думку потрібно покращувати.

Заходи, запропоновані для покращення системи мотивації ПрАТ «Київстар» :

1. Залучення показників КРІ для посад усіх рівнів;
2. Участь у прибутку для топ-менеджменту;
3. Залучення проектної організаційної структури;
4. Проведення корпоративних святкувань, тимбілдинг;
5. Підключити рейтингову систему;
6. Додаткові премії, надбавки;
7. Проведення опитувань та анкетування.

Запропоновані заходи були визначені з урахуванням потреб компанії та світового досвіду. Таким чином, при правильно організованій операційній діяльності дана система мотивація буде сприяти ефективному виконанню створених інструкцій, операційних процесів та ефективного використання основних фондів, що покращить стабільність, передбачуваність та прибутковість діяльності компанії. Компанія буде мотивувати своїх співробітників, а ті працюватимуть на кращий результат.

Було здійснено оцінку запропонованих заходів, у ході аналізу, стало відомо, що сукупний фонд оплати праці зросте на 8%, а ефективність зросте на 15%. Також очікується ріст ефективності використання основних фондів на 3%. У зв'язку з ростом даних показників, рентабельність операційної діяльності компанії ПрАТ «Київстар» виросте на 12,56%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95>
2. А. К. Клочков. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf)
3. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf-cv.at.ua/forum/53-482-1>
6. Боротьба з COVID-19: Київстар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/borotba-z-covid-19-kyivstar-peredav-likarnyam-10-aparativ-shvl-ta-20>
7. Види мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobotnikiv-v-organizacii.html>
8. Висоцька М.П., Кириленко О.М. Дослідження ринку праці України. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип.35. – С. 45-50.
9. Висоцька М.П., Овсак О.П., Пшеничний О.О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту/ М.П.Висоцька, О.П.Овсак, О.О. Пшеничний / СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Випуск 1 (18) 2019. с. 148-155.

- 10.Высоцкая М.П., Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.:НАУ, 2010. – Вип. 28. – С.228-235.
- 11.Висоцька М.П. Стратегія формування кадрової політики авіапідприємств України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2004. 20 с.
- 12.Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. –С.618-622
- 13.Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI / М.Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2 (74). – С. 22-28
- 14.Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2007. – 256 с.
- 15.Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с , с. 13
- 16.Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по KPI. HR Magazine. 2012. № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_dlja\\_ushpeshnogo\\_vnedrenija\\_sistemi\\_motivaci\\_i\\_po\\_KPI](http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivaci_i_po_KPI).
- 17.Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США //Проблемы теории и практики управления. – 2012. – No 2. – С. 83–88.
- 18.Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе /Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. – 2011. – No12. – С. 1-12.
- 19.Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. –2010. – No3. – С. 5-6.

20. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711с.
21. Ефективність роботи персоналу та КРІ. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolitotdyihayuschih-na-rabote>]
22. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с. 3, с. 9
23. Київстар – мобільний оператор [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today)
24. Київстар - один із кращих роботодавців за версією рейтингу Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/715543.html>
25. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. — Київ, 2009. — 450 с
26. Кілочко Ю. В., Арзамасова О. В. Особливості методів оцінки персоналу. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2009. Вип. 27. С. 130–137
27. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
28. Ключові показники ефективності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://spe.org.ua/blog/groshi/kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
29. Ключові показники ефективності (КРІ) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kpi/>
30. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukr.agromassidayu.com/koefficient->

[obespechennosti-sobstvennimi-oborotnimi-sredstvami-cto-eto-i-kak-rasschitat-view-148865](#)

31. Коефіцієнт поточної ліквідності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
32. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с., с. 3, 16
33. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
34. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55
35. КРІ - ключові показники ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>
36. КРІ: ключові показники ефективності і практична система мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713>
37. Кулаєв Ю.Ф., Бараш Ю.С., Висоцька М.П., Овсак О.П., Кириленко О.М. Економіка залізничного транспорту: підручник./ за ред. Ю. В. Кулаєва, Ю. С. Бараша, М. В. Гненного; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. - Дніпропетровськ, 2014.-480 с.
38. Лазоренко Л. В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку / Л. В. Лазоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №23. – С. 54–57
39. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73
40. Макклелланд Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
41. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с

42. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - Бібліогр.: с. 383. - 383 с., ISBN 978-611-01-0304-6
43. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці підприємств і організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03>
44. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.с 112
45. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. №4. С. 238–246.
46. Овсак О.П., Бараніченко Л.В. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки. Проблеми підвищення ефективності інфра-структури: Зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2012. – Вип.33. – С.159-165.
47. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В. Етапи та складові управління ризиками господарської діяльності підприємства.[Електронний ресурс] / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №1 (18). – С. 155-161. Режим доступу до ресурсу: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18\\_2019/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/27.pdf).
48. Овсак О.П., Петриченко А.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка, фінанси, право. – №1/1. – 2018. – С.39-41.
49. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. № 12. 2013. С. 137-139.
50. Основні види ризиків у банківській діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/92/6364.html>
51. Основні показники діяльності операторів зв'язку України за підсумками трьох кварталів 2020 року // Інтернет-портал "M!nd" – URL :

<https://mind.ua/news/20215247-kiyivstar-i-vodafone-ukrayina-prozvituvati-prozmeshennya-kilkosti-abonentiv-todi-yak-u-lifecell-v>.

52. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2020\\_ukr\\_2021\\_0409.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2020_ukr_2021_0409.pdf)
53. Отенко І. П. Фінансовий аналіз / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. Фінансовий аналіз – навчальний посібник/ М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, Фаріон А. І., – Тернопіль: ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
54. Офіційна сторінка ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyivstar.ua>.
55. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
56. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383. С 376
57. Показники фінансової стійкості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/41-pokazniki-fnansovo-stjkost.html>
58. Полищук И. И. Внедрение системы оценки персонала с целью эффективного управления персоналом организации. Экономика Крыма. 2013. № 1 (42). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://science.crimea.edu/zapiski/djvu\\_econom/2013/econ\\_1\\_2013/econ\\_1\\_2013.pdf](http://science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2013/econ_1_2013/econ_1_2013.pdf)
59. ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/21673832>
60. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2009. Вып. 1 (31). С. 181–184.
61. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.



62. Рейтинг мобільних операторів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://file.liga.net/company/111.html>.
63. Рисін І. Е., Трещевский Ю. І. Економіка участі / І. Е. Рисін, Ю.І. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с. 332
64. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
65. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку Індустрії 4.0 в Україні. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. 2020. № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
66. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66, с. 59
67. Сай І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці // Економіка і держава. - 2008. - № 2. - С. 103 - 104.
68. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148
69. Семікіна М. В., Ішенко Н. А. Мотивація ефективною зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. / М. В. Семікіна, Н. А. Ішенко. // – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.
70. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2007
71. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010. Т. 2, № 6. С. 178–181.
72. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання / Й. Й. Сорока // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – № 2(46). – С. 363–367.

73. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279
74. Структура управління компанією «Київстар». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.htm>
75. Теорія очікування Врума: індивідуальний підхід для мотивації персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66780-teoriya-ojidaniya-vruma-18-m5>
76. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
77. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с, с. 459
78. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. – 604 с.
79. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. / Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М. М.; Ред. Крамаренко В.І., Холод Б.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 271 с.
80. Усатенко О.В. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств. // Держава та регіони. - 2007. - №1. - С.343 - 346.
81. Фінансові звіти незалежної аудиторської компанії ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» (PWC) по ПрАТ «Київстар» за 2017–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners> .
82. Фінансова й аналітична інформація «Київстар». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners>.
83. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf)

- 84.Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
- 85.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с
- 86.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
- 87.Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення // Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка. - 2005. - №18. - С.273 - 275.
- 88.Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудоких відносин: монографія. / С.О. Цимбалюк.//– К.: КНЕУ, 2015. – 213с.
- 89.Чайка Т. Ю. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності / Т. Ю. Чайка, С. Є. Лошакова, Я. С. Водоріз // Економіка і суспільство. – 2018. - №15. – С.900 – 908.
- 90.Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.
- 91.Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації / Г. В. Шовчко // // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 89-92.
- 92.Шокун В.В., Основи менеджменту: Навч. посіб. / В.В. Шокун, Т.І. Пішеніна. - К.: УН-т України, 2005. - 340 с.
- 93.Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101
- 94.Щелкунов В.І., Подреза, Загорулько В.М., Висоцька М.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: НАУ, 2012. – 352 с.
- 95.Як впровадити КРІ у ваш бізнес? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii>

96. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405 с.
97. Andryushchenko I, Vysotska M, Vasyliiev A, Mohyla P., Krivorotenko L. Introduction of Strategic Management Technology into the Existing Organizational and Economic Mechanism of the Enterprise. Academy of Strategic Management Journal (Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104)
98. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
99. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
100. Christine Corelli. Managing & Motivating Young Employees. – CFMA, 2018. [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cfma.org/news/content.cfm?ItemNumber=2737>.
101. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
102. Ma. Heliza Gay C. Ariola. Factors Affecting Young Workers' Motivation and Commitment to Stay: The Context of the Philippine IT-BPO Industry. - The Hague, The Netherlands, 2017. – 67p. [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <https://thesis.eur.nl/pub/41664/Ariola-Ma.-Heliza-Gay-C.-.pdf>.
103. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.
104. Zaneta Bernotaite. Importance of motivational factors among young employees in the service sector. - Copenhagen Business School 2013. – 83p.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР»

## Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	4090031	8302717	8159678	8257413
первісна вартість	1001	8767064	12704637	13301479	14349297
накопичена амортизація	1002	(4677033)	(4401920)	(5142801)	(6091884)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	725705	552810	469400	929662
Основні засоби:	1010	7148400	8112573	12044185	13823556
первісна вартість	1011	19738889	21733672	27183937	30956871
знос	1012	(12590499)	(13621099)	(15139752)	(17133315)
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-	-	-
первісна вартість	1016	-	-	-	-
знос	1017	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	-	-
первісна вартість	1021	-	-	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	156167	155269	171269	171269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	286183	219353	402140	358996
Гудвіл	1050	-	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	-	-

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
Інші необоротні активи	1090	413248	1060163	1136870	1251405
<b>Усього за розділом І</b>	1095	<b>12819734</b>	<b>18402885</b>	<b>22482542</b>	<b>24792301</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	49778	61702	65974	51347
Виробничі запаси	1101	37423	53262	50660	46045
Незавершене виробництво	1102	-	-	-	-
Готова продукція	1103	-	-	-	-
Товари	1104	12355	8440	15314	5302
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-	-	-
Векселі одержані	1120	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1183076	888946	720096	664512
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	81707	83000	69583	87950
за виданими авансами					
з бюджетом	1135	1898	40221	54499	72173
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-
з нарахованих доходів	1140	89244	20993	4198	1537
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	1679402	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5348387	5201943	898072	1219310
Готівка	1166	-	-	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	85172	109647	98043	123885
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	-	-
у тому числі в:	1181	-	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань					

## Продовження додатку А

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	410192	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8928856</b>	<b>6406452</b>	<b>1910465</b>	<b>2220714</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>3223</b>	<b>111</b>	<b>597</b>	<b>353</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>21751813</b>	<b>24809448</b>	<b>24393604</b>	<b>27013368</b>

## Додаток А

Пасив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887119	887119	887119	654763
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	258294	258294	258294	258294
Емісійний дохід	1411	102338	102338	102338	102338
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	132933	132933	132933	132933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16217083	15778068	12752409	10383967
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-
Вилучений капітал	1430	(370398)	(370398)	(370398)	-
Інші резерви	1435	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>17125031</b>	<b>16686016</b>	<b>13660357</b>	<b>11429850</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	9907	14973	23312	26994
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	3870638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	173298	211858	2273689	2934101
Довгострокові забезпечення	1520	127650	115290	213552	180173
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	73149	34057	4597	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-	-
Страхові резерви, у тому числі:	1530	-	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	-	-	-	-



## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	-	-	-	-
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	-	-	-	-
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	-	-	-	-
Інвестиційні контракти;	1535	-	-	-	-
Призовий фонд	1540	-	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>310855</b>	<b>342121</b>	<b>2510553</b>	<b>7011906</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	140416
Векселі видані	1605	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:					
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	1718027	1471732	1146748	1441544
за розрахунками з бюджетом	1620	526604	672353	941535	1032911
за у тому числі з податку на прибуток	1621	300312	375672	616786	653515
за розрахунками зі страхування	1625	-	-	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	3203	5387	7127	9508
за одержаними авансами	1635	600319	632099	692723	744678
за розрахунками з учасниками	1640	459389	3730603	3484063	3096916
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	155501	231857	103867	96396
Доходи майбутніх періодів	1665	445215	550362	650784	727845
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	-	-

## Продовження додатку А

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Інші поточні зобов'язання	1690	407669	486918	1195847	1281398
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4315927</b>	<b>7781311</b>	<b>8222694</b>	<b>8571612</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>21751813</b>	<b>24809448</b>	<b>24393604</b>	<b>27013368</b>

## ДОДАТОК Б

## Форма № 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПрАТ «КИЇВСТАР»

## ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17078988	19069391	22245793	25001245
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7372418)	(7701596)	(7725453)	(8468288)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-	-
Валовий: прибуток	2090	9706570	11367795	14520340	16532957
Валовий: збиток	2095	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-	-

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	2120	458107	104334	144233	200536
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1922854)	(1607736)	(1411002)	(1676040)
Витрати на збут	2150	(1514947)	(1665605)	(1956396)	(1967033)
Інші операційні витрати	2180	(91627)	(188853)	(713484)	(84802)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6635249	8009935	10583691	13005618
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	718944	545761	360053	80459
Інші доходи	2240	139823	43955	97130	48668
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-	-
Фінансові витрати	2250	(4010)	(7185)	(341819)	427797
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-	-

## Продовження додатку Б

Інші витрати	2270	(48552)	(298081)	(70929)	(93560)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7441454	8294385	10628126	12613388
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1272516)	(1491930)	(1666906)	(2243529)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	<b>6168938</b>	<b>6802455</b>	<b>8961220</b>	<b>10369859</b>
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-	-	-

**ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	284855	286367	111271	161294
Витрати на оплату праці	2505	990737	1164030	1413988	1705312
Відрахування на соціальні заходи	2510	152485	190822	242951	311804
Амортизація	2515	2255480	2282851	3150330	3966369
Інші операційні витрати	2520	7218289	7239720	6887795	6051384
Разом	2550	10901846	11163790	11806355	12196163