

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ ПІБ гаранта ОП
«_____» _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
за освітньою програмою 073 Менеджмент

на тему: «Мотивація як функція стратегічного управління підприємствами»

Виконав здобувач вищої
освіти

Студентка групи МН-19ма
Гончаренко Т.М.

(підпис)

Керівник:

Доцент, к.е.н., Карабаза І.А.

(підпис)

Кривий Ріг
2020

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра на тему «Мотивація як функція стратегічного управління підприємствами» містить 46 сторінок, 4 рисунків, 9 таблиць, 8 додатків, 26 використаних джерел.

Актуальність теми. Мотиваційна діяльність на підприємстві є невід'ємною складовою успішного ведення господарської діяльності у сучасних умовах розвитку ринку. Питання мотивації набувають все більшої актуальності та практичної значущості, адже саме рівень зацікавленості, поведінка, навички та вміння персоналу впливають на досягнення цілей підприємства.

Об'єктом дослідження є мотивація як функція стратегічного управління підприємствами.

Предметом дослідження виступають процеси стимулювання та мотивації в ефективній управлінській діяльності та стратегічного розвитку.

Метою дипломної роботи є дослідження ролі мотивації як функції стратегічного управління та розроблення пропозицій щодо вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

Методи. Використано методи аналізу (під час вивчення форм і моделей мотивації персоналу на підприємстві), синтезу (при дослідженні взаємозв'язків мотивів і стимулів), порівняння (під час аналізу основних положень організації системи мотивації персоналу на підприємстві та підходів до управління нею), статистичний аналіз (під час аналізу виробничих показників та показників мотивації персоналу), економіко-математичний метод (під час аналізу ефективності реалізації заходів удосконалення системи мотивації персоналу), анкетне опитування (під час дослідження рівня задоволеності праці персоналу), метод моделювання ситуацій (при розробці системи мотивації персоналу), логічного узагальнення (при обґрунтуванні пропозицій мотивації персоналу на підприємстві та під час формулювання висновків).

Основні результати дослідження. Запропоновано вдосконалення системи навчання працівників, що сприятиме сталості персоналу та збільшення економічних показників підприємства.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, заохочення, стратегічне управління, управління персоналом, оцінювання, де мотивація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
РОЗДІЛ 3 АПРОБАЦІЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ХК КИЇВМІСЬКБУД».....	23
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічними цілями більшості підприємств на сучасному ринку є активний розвиток бізнесу, розширення зони впливу, займання провідної позиції на ринку та збільшення кількості клієнтів, тому останнім часом на підприємствах особлива увага приділяється організації системи та процесу управління персоналу для досягнення ефективних результатів. Внаслідок цього більшість підприємств починають перелаштовувати системи управління персоналом, які вже існують. Але не завжди такі зміни збільшують ефективність роботи персоналу та відповідають реальним потребам організації. Це відбувається через те, що система управління персоналом на підприємстві часто змінюється без попереднього аналізу її ефективності, без наукового обґрунтування та розуміння необхідності змін та впровадження, а також без застосування методів мотивації та стимулювання. Складність практичного впровадження мотивації як функції стратегічного управління пояснюється недостатньою вивченістю особливостей мотивації та заохочення працівників, які працюють у різних видах виробництва та ланках організаційної структури підприємств. Тому дослідження мотивації як однієї з головних функцій стратегічного управління підприємствами є вагомим в сфері розвитку виробничих відносин.

Мотиваційна діяльність на підприємстві є невід'ємною складовою успішного ведення господарської діяльності у сучасних умовах розвитку ринку. Питання мотивації набувають все більшої актуальності та практичної значущості, адже саме рівень зацікавленості, поведінка, навички та вміння персоналу впливають на досягнення цілей підприємства.

Проблеми мотивації на підприємствах набувають великого значення, їх актуальність посилюється в міру того, коли на підприємстві все більше впроваджуються науково-технічні нововведення, змінюються умови та характер праці персоналу, стають більш різноманітними потреби людей. Погіршення умов праці – одна з найгостріших проблем сучасності.

Недостатня дослідженість цілого ряду проблем формування нових методів мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємств, відсутність науково-прикладних способів виявлення взаємозв'язку рівня трудової мотивації з системами мотивації та стимулювання праці, які вже існують, визначили актуальність теми даної роботи.

Метою дипломної роботи є дослідження ролі мотивації як функції стратегічного управління та розроблення пропозицій щодо вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- вивчити підходи до розуміння сутності мотивації як функції стратегічного управління;

- визначити методiku аналізу ефективності мотивації персоналу у стратегічному управлінні персоналом;
- провести аналіз та оцінку ефективності мотивації персоналу в управлінській діяльності підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності мотивації персоналу для вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є мотивація як функція стратегічного управління підприємствами.

Предметом дослідження виступають процеси стимулювання та мотивації в ефективній управлінській діяльності та стратегічного розвитку.

Методи. Використано методи аналізу (під час вивчення форм і моделей мотивації персоналу на підприємстві), синтезу (при дослідженні взаємозв'язків мотивів і стимулів), порівняння (під час аналізу основних положень організації системи мотивації персоналу на підприємстві та підходів до управління нею), статистичний аналіз (під час аналізу виробничих показників та показників мотивації персоналу), економіко-математичний метод (під час аналізу ефективності реалізації заходів удосконалення системи мотивації персоналу), анкетне опитування (під час дослідження рівня задоволеності праці персоналу), метод моделювання ситуацій (при розробці системи мотивації персоналу), логічного узагальнення (при обґрунтуванні пропозицій мотивації персоналу на підприємстві та під час формулювання висновків).

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова звітність ПрАТ «ХК Київміськбуд» за останні 3 роки (Баланс (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2)), наукова література з менеджменту, стратегічного управління та управління персоналом, управлінського обліку, маркетингу, дані офіційних статистичних даних мережі Інтернет.

Практична значимість. Можливість використання результатів дослідження ролі мотивації як функції стратегічного управління ПрАТ «ХК Київміськбуд» з метою вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу керівникам підприємств своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

«Один з основоположників теорії стратегічного управління А.А. Томпсон і А. Дж.Стрікленд визначають стратегічне управління як набір рішень і дій з формулювання і виконання ефективних стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети підприємства» [1]. Тобто стратегічне управління здійснюється на основі місії підприємства, основними задачами якого є вибір довгострокової стратегії відповідно цілям підприємства, передбачення можливих змін, розробка системи реагування на зміни для досягнення цілей підприємства.

«Стратегічне управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життєдіяльності підприємства, яка дає можливість збільшити його ефективність. Однією з основних функцій стратегічного управління є мотивація персоналу. Сьогодні мотивація персоналу є одним з найактуальніших питань у світі» [2].

Не зважаючи на те, що проблема мотивації персоналу широко розглядається в зарубіжній та вітчизняній літературі, складність реалізації систем мотивації на практиці залишається однією з найчастіших проблем в організаціях. Існує багато різних трактувань поняття «мотивація». Так, різні автори, науковці в області психології, соціології та філософії дають визначення спираючись на власний погляд. Наприклад, в зарубіжній літературі з менеджменту мотивація «це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Автори книги «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дали визначення мотивації як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [3].

«О. Сердюк розглядає мотивацію як процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства» [4].

«В. Травін трактує мотивацію як прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності» [5].

«За думкою В. Гриньової та П. Друкера, цінність людини впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші фактори виробництва в цілому» [6-7].

Загальне поняття мотивації визначається як процес стимулювання працівників, який забезпечується зі сторони організації та направлений на досягнення необхідних цілей. Мотивація поєднує систему факторів, які сприяють виконанню певної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, які дають можливість залучити спонукальні сили, які дозволяють виконувати досягнення цілей та вирішення задач.

Оснoву класифікації теоретичних засад мотивації в стратегічному управлінні складають ті пріоритетні характеристики мотивації, які являються значущими в межах проблематики, яка досліджується: потреби особистості, певна ситуація в процесі праці, соціально-психологічні характеристики особистості та колективу в цілому тощо. Сучасні теорії мотивації розділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаними з ними факторами, які визначають поведінку працівників. До найвідоміших теорій зарубіжних вчених відносяться теорія потреб існування, відносин, росту К. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда. Зміст цих теорій полягає у тому, що кожна людина володіє певним набором вроджених та набутих потреб, а їх задоволення виступає основою будь-якої мотивації, враховуючи трудову. В процесуальних теоріях мотивації, до яких відносяться теорія справедливості С. Адамса, «Закон результату» П. Лоуренса-Д. Лорша, модель Портера-Лоулера, акцент зміщується з аналізу потреб до аналізу ситуації, як саме працівник розподіляє зусилля для досягнення певної мети та як саме обирає певний вид поведінки.

Наведений ймовірнісний характер мотиваційного процесу та його залежність від багатьох змінних величин: очікувань працівника, справедливості нагороди, прихильності до цілей підприємства. Таким чином, усі визначення поняття «мотивація» можна розділити на 2 підходи:

- 1) мотивація як процес, динамічна освіта;
- 2) мотивація як сукупність факторів та мотивів.

Мотивація є однією з головних функцій стратегічного управління персоналом на підприємствах. Поняття мотивації як функції стратегічного управління персоналом на підприємстві визначається як процес стимулювання працівників та активізації мотивів, створення стимулів, який забезпечується з боку керівництва та направлений на досягнення необхідних цілей.

«У стратегічному управлінні персоналом головна мета мотивації полягає у створенні таких умов на підприємстві, які спонукатимуть кожного працівника до здійснення результативних дій для максимального досягнення як цілей підприємства, так і задоволення його особистісних потреб» [8].

Мотивація базується на знаннях психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує її основу, тож в теорії менеджменту для ефективного управління менеджеру необхідно аналізувати мотиви працівників, що дає змогу зрозуміти причини вибору цілей трудової діяльності та ефективно направити працівника до необхідних дій.

Для кожної особистості існують різні фактори, з яких складається мотивація в цілому. До них відносяться:

- очікування видатного досягнення;
- вагомість та важливість для людини перспективи досягнення успіху;
- особисте сприймання та усвідомлення особистістю понять, стандартів, ідеалів та зразків успіху;

- особиста оцінка можливостей ймовірності досягнення результатів в діяльності.

Мотиви людини виникають в залежності від його потреб. Базовою категорією є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти. Тобто мотив – це те, що викликає певні дії людини і він завжди індивідуальний. Визначення поняття мотиву більш детально трактується зарубіжними науковцями, на основі їх теорій:

- 1) «за Адамом Смітом, який проводив дослідження на початку століття на англійських підприємствах, людина завжди буде прагнути покращити своє економічне положення» [9];
- 2) «за Маслоу, людина прагне задовольняти потреби в суворій ієрархічній послідовності: фізіологічні, безпеки та захищеності, соціальні, поваги, самовираження» [10];
- 3) «за МакКеландом, потреби мають три основні складові: владу, успіх та причетність» [11];

Широко відомою теорією пояснення мотивів та системи мотивації є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який розподілив формування потреб за рівнями життєдіяльності людини. А. Маслоу виділяє потреби, які формують систему мотивації та змушують людину здійснювати вчинки для досягнення цілей:

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби;
- потреба в повазі та самоствердження;
- потреба в самовираженні.

Рівень потреб відображає піраміда А. Маслоу, яка представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Піраміда потреб А. Маслоу
Джерело: [10]

«Теорія ієрархії потреб А. Маслоу справила вагомий вплив на розвиток науки в галузі мотивації персоналу та на розвиток практики управління. Теорія визначає, що потреби, які виникають, змушують людину знаходити способи для їх задоволення, тобто вони формують мотив» [10].

Це відображає піраміда, яка розподіляє потреби за рівнями. Чим вище рівень розташований в піраміді, тим більше сил потребується від людини для його досягнення. Потреби ієрархічні, найелементарніша потреба – фізіологічна: їжа, відпочинок, житло.

Одним з головних засобів її задоволення є гроші, високий рівень заробітку. Людина має бути у безпеці, захищеною від зовнішніх негативних впливів, що й визначає другий рівень в піраміді – потреба в безпеці.

Існування людини в суспільстві – соціумі формує його соціальні потреби. В суспільстві кожна людина прагне мати високий соціальний статус, який формує потреби в самоствердженні та отриманні поваги зі сторони.

Найвищий рівень відведений для самовираження, коли людина прагне до прояву власного світу, власного «Я».

В ієрархічній теорії А. Маслоу просліджується головна закономірність, єдина для всіх людей, яка спонукає від фундаментальних фізіологічних потреб поступово підійматися ієрархічними сходинками до необхідності самореалізації – найвищої духовної потреби людини. Потреби у більш високому рівні стають актуальними, якщо в достатній мірі задоволені базові потреби першого та другого рівня.

«Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій на підприємстві є мотивація, яка побудована на «потребі в досягненні», яка досліджувалась Д. Маккеландом. Мотив «досягнення» в значній мірі є визначним фактором для економічного зростання та досягнення результатів. Це лише підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих робітників» [11].

В залежності від типів особистостей, при виборі мотиваційної стратегії в системі управління підприємствами доцільно скористатись усім спектром мотивів, які досліджувались згаданими вище авторами.

Поняття мотивація та стимулювання тісно пов'язані одне з одним, але при цьому мають різну направленість управління персоналом. Мотивація як метод управління характеризується зміною, покращенням положення, яке існує, а стимулювання – закріпленням.

Стимулювання спрямоване на більш повнішу реалізацію трудового потенціалу працівника та орієнтоване на фактичну структуру цілей, інтересів та орієнтацій. Мотивація характеризується довгостроковим впливом на персонал в співвідношенні з заданими параметрами структури інтересів, цілей та орієнтації, створенні мотиваційного ядра та розвитку на основі трудового потенціалу.

Обидва поняття передбачають винагороду працівника відповідно до обсягів та результатів його роботи на підприємстві.

В процесі стратегічного управління мотиваційні винагороди працівників мають відповідати принципам, які подано на рис. 1.2.

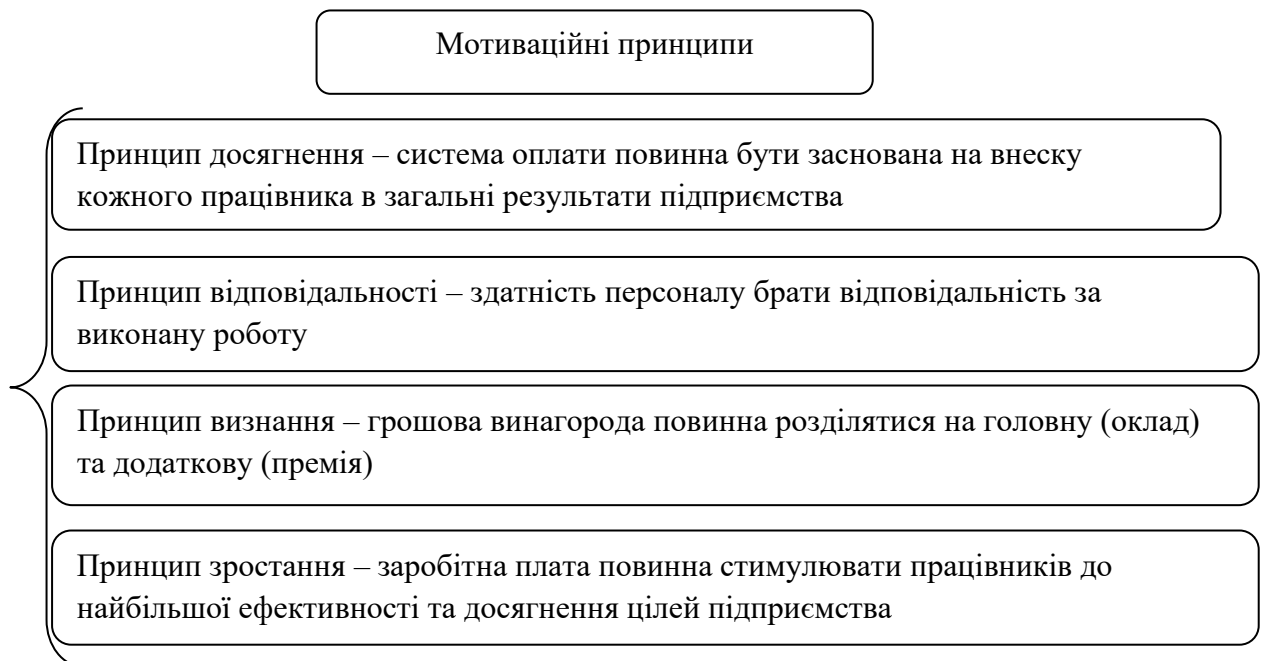


Рисунок 1.2 - Мотиваційні принципи винагороди працівників
Джерело: [12]

Саме наведені вище мотиваційні принципи винагороди працівників на основі системи збалансованих показників дають змогу чіткого розуміння та усвідомлення працівниками методики винагороди відповідно до їх діяльності та продуктивності.

За своїм змістом стимули та мотиви поділяються на економічні та економічні.

Зміст економічних стимулів полягає у тому, що працівники в результаті виконання зобов'язань отримують певні матеріальні винагороди, які покращують їх добробут. Вони можуть бути як прямими (грошовий дохід), так і непрямими (вільний час). Основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді.

«До неекономічних способів стимулювання та мотивації відносяться організаційні та моральні. Організаційні способи містять в собі мотивацію цілями, залучення до участі у справах організації, збагачення праці» [13].

Виділяють інші види мотивації: позитивна та негативна мотивація, зовнішня та внутрішня, загально корпоративна, яка враховує групову та індивідуальну, само мотивація.

Позитивна мотивація направлена на отримання позитивного ефекту, а негативна мотивація діє через заперечення, наприклад, використання на підприємстві практики організації дошки пошани або ганьби, які практикувались в радянські часи, але зараз часто не використовуються.

Зовнішня мотивація орієнтована на використання зовнішнього середовища, яке враховується в систему інтересів організації – наприклад,

участь в регіональному конкурсі. Внутрішня система включає в собі внутрішні ресурси та використовує їх стосовно до робітника, наприклад, вручення почесної грамоти. Загально корпоративна система мотивації діє в межах організації для всіх працівників, а само мотивація заснована на використанні прагнення людини до самореалізації та самовдосконалення.

Управління трудовою діяльністю є важливим елементом загальної стратегії компанії. Вона покликана впорядкувати процедуру виконання бізнес-цілей кожним працівником фірми, поєднати в єдине ціле питання стратегічного управління та оперативної праці на рівні конкретного виконавця. Такі цілі впливають зі стратегічного плану компанії. Ця система направлена на встановлення зв'язку між стратегіями, індивідуальними цілями та критеріями ефективності праці на всіх рівнях ієрархії підприємства.

Практика функціонування більшості підприємств свідчить про чіткий взаємозв'язок стратегічних рішень в управлінні підприємством та системою мотивації персоналу. Стратегічні амбіції та перспективні цілі керівництва організації на 5-10 років визначають перспективу роботи з персоналом. Стратегія роботи з персоналом повинна дозволити в проміжку 3-10 років підготувати робітників для реалізації глобальних цілей розвитку компанії. В цілому реалізація взаємозв'язку стратегій здійснюється у формі участі керівників відділів управління персоналу в розробці стратегічних рішень підприємства.

Достатня мотивація всього персоналу підприємства на здійснення стратегій – це значуща та абсолютно необхідна умова її успішної реалізації. При правильній побудові механізмів мотивації та стимулювання, тобто відповідності здібностям, цілям, інтересам та потребам працівника, дані процеси посилюють систему управління персоналом та збільшують продуктивність.

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мотивація як функція стратегічного управління реалізується через систему стимулів та підходів, тобто будь-які дії працівника повинні мати для нього певні наслідки з погляду задоволення його потреб та досягнення як його особистих цілей, так і цілей підприємств.

На сьогоднішній день організація ефективної системи мотивації персоналу є однією з найскладніших проблем в управлінні.

Найпоширенішим проблемами в управлінні підприємствами, які пов'язані з низькою мотивацією персоналу є:

- висока плинність кадрів;
- відсутність умов для самореалізації та самовираження кожного працівника;
- слабка перспектива кар'єрного росту;
- незадовільний морально-психологічний клімат у колективі;
- відсутність взаємозв'язку керівництва з персоналом;
- неналагодженість систем мотивації;
- незадовільні умови праці;

Для вирішення цих питань існує достатньо різноманітних способів та методів мотивації. Кожний окремий вид мотивації називається мотиватором, який може застосовуватися на будь-якій стадії трудової діяльності людини.

Розрізняють мотиватори в залежності від впливу на окремі категорії персоналу, тобто на різні категорії персоналу способи мотивації та стимулювання впливають по-різному. Також, ступінь впливу одного й того ж самого мотиватору може змінюватися в залежності від часу його застосування.

«Тому для застосування мотиваторів необхідно враховувати типи мотивації працівників. Типом мотивації є переважна направленість діяльності людини на задоволення певних окремих груп потреб. Виділяють основні 3 типи мотивації працівників:

- 1) працівники, пріоритети яких направлені на змістовність та соціальну значущість праці;
- 2) працівники, пріоритети яких ґрунтуються на оплаті праці, матеріальних цінностей;
- 3) працівники, пріоритети яких відносно збалансовані між різними цінностями» [14].

Виходячи з типу мотивації, менеджер може більш точно та ефективно розподіляти задачі, делегувати повноваження, регулювати систему мотивації персоналу.

В сучасній практиці мотивації персоналу як функції стратегічного управління не існує одного ідеального способу мотивації, проте є ті сучасні методи, які успішно застосовуються на практиці та умовно поділяються на 3 групи:

- 1) само мотивація;
- 2) соціальна мотивація персоналу;
- 3) мотивація для навчання.

Доцільно розглянути кожен з груп більш детально. Само мотивація - це індивідуальні методи мотивації, які базуються на особистих інтересах, бажанні, прагненні, рішучості, цілях та постійності поставленій цілей. Сучасні способи само мотивації подано на рисунку 2.1.

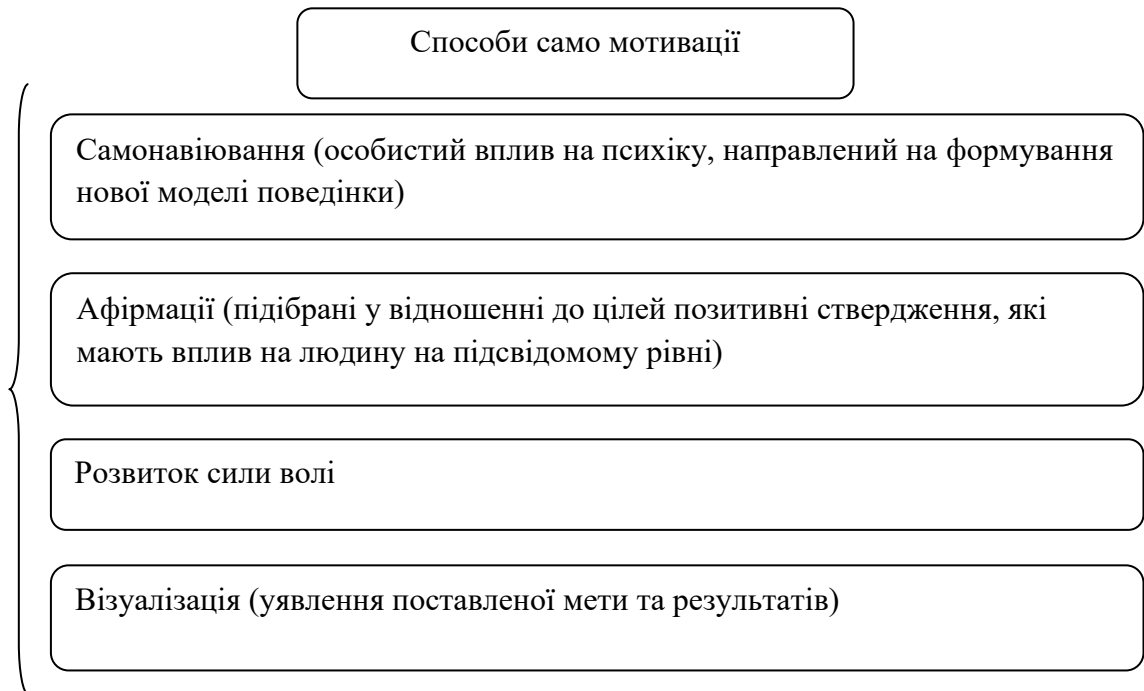


Рисунок 2.1 - Способи само мотивації
Джерело: [14]

Цей метод вважається успішно застосованим, якщо при зовнішньому впливі чи перешкодах людина не зупиняється та діє згідно поставленої мети. Такі методи само мотивації як афірмації та візуалізація на вітчизняних підприємствах з'явилися відносно нещодавно і тому впровадження таких сучасних методів може викликати більший рівень зацікавленості працівників.

Наступна група методів – соціальна мотивація персоналу, яка є основою управління персоналом для організації. Це спеціально розроблена комплексна система заходів, до якої входить моральне, професійне та матеріальне стимулювання працівників. Мотивація персоналу націлена на підвищення активності працівників та досягнення максимальної ефективності його праці.

Способи мотивації було розглянуто під час класифікації мотивації. Їх умовно поділяють на економічні методи (матеріальна мотивація) та соціально – психологічні фактори (вплив на свідомість працівників, активізуючи їх естетичні погляди, релігійні цінності, соціальні інтереси).

Економічні методи – це матеріально-грошові методи мотивації та стимулювання персоналу за результатами їх діяльності, які показано на рисунку 2.2.

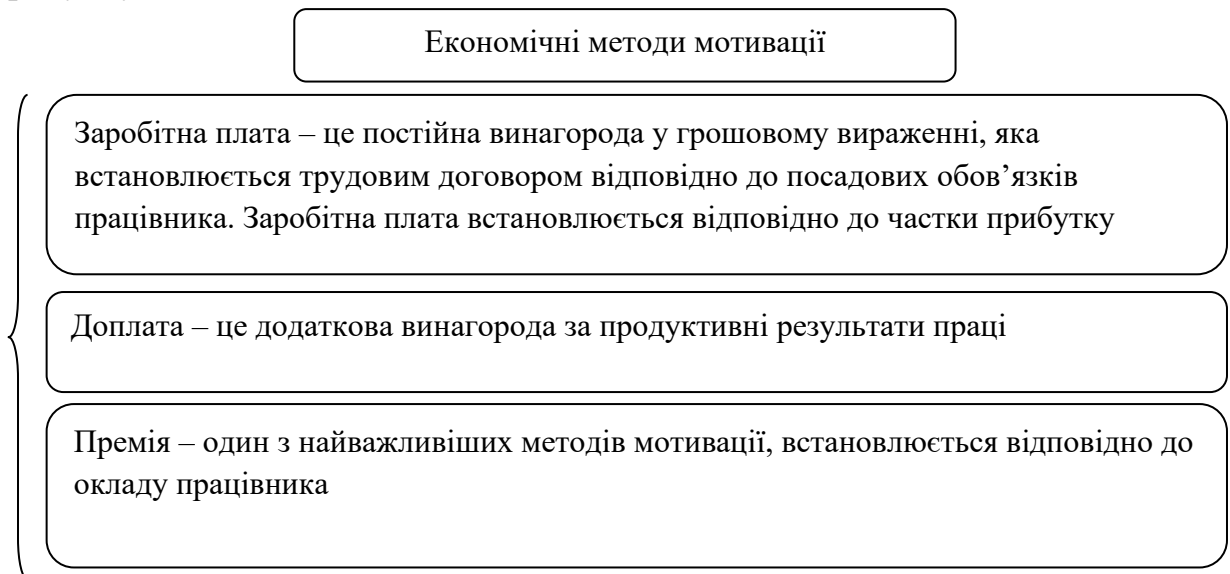


Рисунок 2.2 - Економічні методи мотивації
Джерело: [14]

Принципи, на які слід орієнтуватися при створенні ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, які подано на рисунку 2.3.

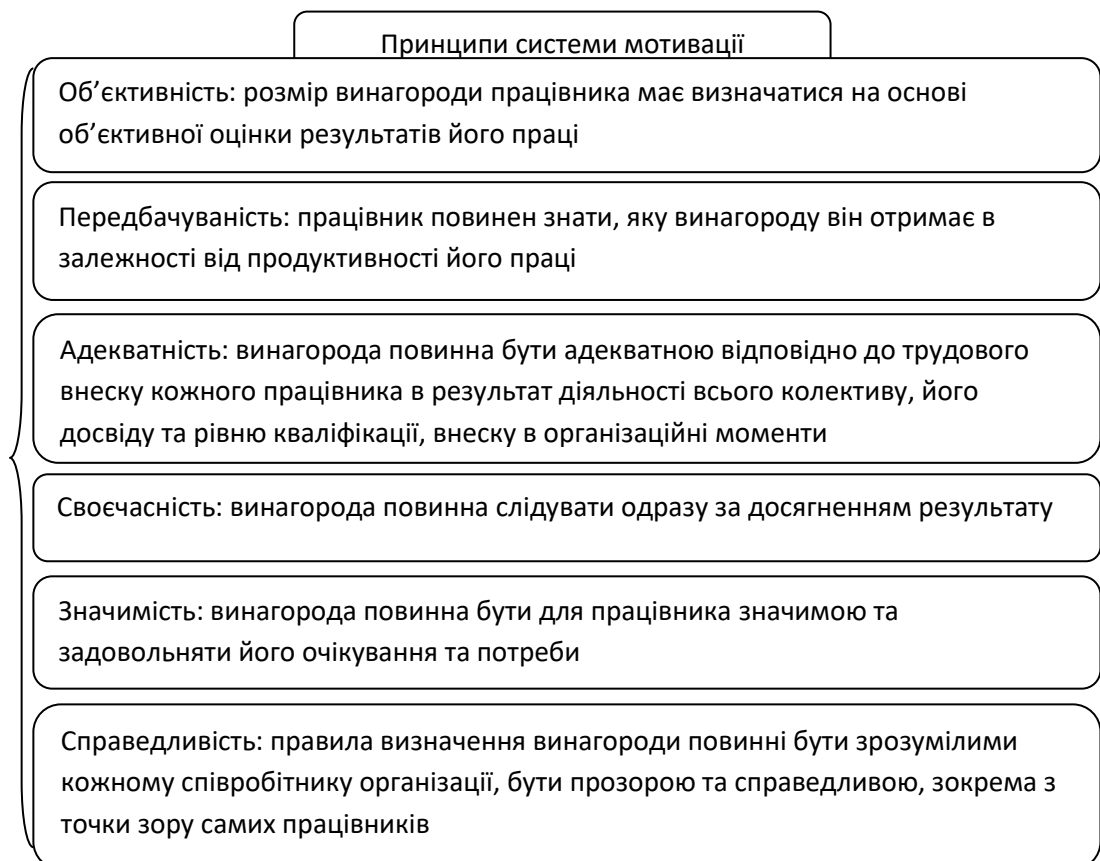


Рисунок 2.3 - Принципи системи мотивації

Джерело: [14]

До соціально-психологічних – сприятливий морально - психологічний клімат в колективі, умови для самореалізації та самовираження кожного працівника, можливість кар'єрного росту, комфортні умови праці, розвинута організаційна культура, оплачувані відпустки, соціальні відпустки.

Остання група методів – мотивація для навчання. Психологами та вченими впроваджено багато прийомів для формування мотивації, яка дозволяє ефективно навчатися, здобуваючи нові навички та вміння. Найпоширеніші методи для навчання:

- імітація наукових дебатів;
- надання фактам елементів новизни;
- емоційне переживання поданого матеріалу завдяки його унікальності та масштабності;
- порівняльний аналіз наукових фактів та їх життєвого трактування;
- використання позитивної та негативної мотивації.

Процес впровадження системи мотивації як стратегічної функції управління в організацію є одним з найскладніших, оскільки даний етап може привести до абсолютно зворотнього результату – демотивації працівників.

«Основними проблемами, з якими стикаються на етапі впровадження, є:

- неточність формулювань, як наслідок нерозуміння цілей;
- неправильна, недостатньо продумана система;
- неправильний вибір ключових показників;
- складність з визначенням досягнення цілей (в який момент виплачувати премії)» [15].

Таким чином методи системи мотивації мають бути простими, доступними та зрозумілими для персоналу, повинні підсилювати зацікавленість кожного працівника в підвищенні продуктивності його праці, враховувати особисті потреби до самовираження.

В розробку системи мотивації в цілому входять такі аспекти, як розробка основних принципів мотивації, вибір показників системи, формування схеми співвідношення постійної та преміальної оплати, різних бонусів та варіантів винагороди.

В наступні етапи системи мотивації для досягнення стратегічних цілей підприємства окрім створення та розробки включені регламенти та документи про систему мотивації, порядку внесення змін та їх контролі. План впровадження повинен враховувати термін, за яким буде проходити процес, співвідношення групових та індивідуальних винагород, гнучкість системи та інші аспекти.

«При оцінці результатів та моніторингу організація робить висновки про зміни в продуктивності та ефективності праці, про те, наскільки точно обрані показники дають уявлення про результати стратегічної діяльності

працівників, враховуючи зовнішні фактори. Особливо важливим елементом даного етапу є зворотній зв'язок, за допомогою якого вносяться зміни і корективи в систему мотивації» [16].

Для забезпечення ефективної системи мотивації доцільно проводити дослідження та аналіз трудового персоналу підприємства за рухом кадрів на підприємстві та безпосередньо самого рівня задоволеності працівників на основі даних підприємства про чисельність персоналу.

Склад працівників на підприємстві постійно змінюється. Рухом кадрів на підприємстві є зміна роду діяльності та виробничих функцій працівника. Він може бути визначений причинами, які залежать від підприємства (умови праці, заробітна плата), а також безпосередніми причинами самого працівника (сімейні обставини).

«Для визначення руху кадрів на підприємстві необхідно використовувати основні показники економіко-математичних методів, кожен з яких дасть змогу проаналізувати статичність розвитку та стійкості персоналу» [17].

Зміну чисельності працівників за певний період часу характеризується системою абсолютних та відносних показників.

«Коефіцієнт обороту по прийому працівників ($K_{пр}$) визначається відношенням числа працівників, прийнятих за період, що аналізується, до середньооблікового числа працюючих та розраховується за формулою:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{ср}} [18],$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт обороту;

$Ч_{п}$ – число працівників, прийнятих за аналізований період;

$Ч_{ср}$ – середньооблікове число працюючих».

«Коефіцієнт обороту по вибуттю ($K_{в}$) визначається розподілом числа працівників, які звільнились на середньооблікове число працюючих:

$$K_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{ср}} [18],$$

де $K_{в}$ – коефіцієнт обороту по вибуттю;

$Ч_{в}$ – число працівників, які звільнились;

$Ч_{ср}$ - середньооблікове число працюючих».

«Коефіцієнт сталості кадрів ($K_{ст}$) зображує величину, які визначається відношенням чисельності працівників, які працювали протягом року до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{ст} = \frac{Ч_{р}}{Ч_{ср}} [18],$$

де $K_{ст}$ - коефіцієнт сталості кадрів;

$Ч_p$ – число працівників, які працювали увесь рік;

$Ч_{ср}$ - середньооблікове число працюючих».

«Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{ср}} [18],$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв}$ – число звільнених працівників;

$Ч_{ср}$ - середньооблікове число працюючих.

Якщо: $K_{пл} < 0,1$ – плинність кадрів на підприємстві низька;

$0,1 < K_{пл} < 0,2$ – плинність кадрів середня;

$K_{пл} > 0,2$ – плинність кадрів висока».

«Дуже важливим є не лише збереження сталості чисельності персоналу, а й визначення потреб та рівня задоволеності кожного працівника методом спілкування. Для аналізу та оцінки зацікавленості та вмотивованості працівників доцільно використовувати методи анкетування та опитування. Необхідно робити це мінімум кожного року для того, щоб вчасно реагувати на зміну настрою персоналу та тенденцій на ринку діяльності підприємства» [19].

Сьогодні найефективнішим методом проведення дослідження критерію ефективності діяльності підприємства є визначення рівня зацікавленості та вмотивованості персоналу за методикою Q12 видатного соціолога Джорджа Геллапа (Додаток А), яка є однією з найбільш затребуваних на ринку.

Це 12 питань, які розділені на чотири групи за основними областями вмотивованості: базові потреби («що я можу отримати?»), особистий внесок («що я можу дати?»), спільна праця («я приналежу до чогось більшого?»), ріст та розвиток («як ми зростаємо?»). Кожен працівник повинен оцінити відповідність вказаного до дійсності, виділити окреме твердження «Так» чи «Ні».

Цей метод дає змогу виявити три категорії рівня зацікавленості та вмотивованості працівників:

- зацікавлені працівники, які відчувають свою відповідальність та приналежність підприємству, відчувають сильний зв'язок із ним та завзято працюють для того, щоб покращувати діяльність підприємства;
- незацікавлені працівники – виконують роботу, яку від них очікують, але не прикладають до цього додаткових зусиль;

- активно відключені працівники – вони не лише незадовільні своєю працею на підприємстві, але також поширюють своє незадоволення серед інших працівників.

«При формуванні систем мотивації як функції стратегічного управління більшість організацій спираються на зарубіжний досвід. Серед усієї різноманітності варіантів різних систем, виділяють шість основних моделей, які активно застосовуються на підприємствах та збільшують ефективність праці. Кожна з цих моделей певним чином враховує стратегічні цілі організації» [20].

Тобто, цілі та задачі системи мотивації впливають зі стратегічних цілей підприємства та стратегії управління персоналом. Наприклад, якщо керівництво підприємства обрало стратегію лідерства, то необхідна така система мотивації, основою якої буде формування, розвиток та утримання команди лідерів, які здатні зорієнтувати персонал на досягнення стратегічних цілей.

В таблиці 2.4 наведена порівняльна характеристика японської, англійської, шведської, американської та німецької моделей.

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика мотиваційних моделей

Назва моделі	Суть	Особливості
Японська	Випередження росту продуктивності праці, рівня життя населення (в тому числі рівня заробітної праці)	Можлива лише при високому розвитку самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами окремих
Англійська	Форми участі працівників, часткова участь в капіталі, трудова часткова участь в прибутку	Залежність від прибутку організацією Підвищення мотивації, відношення до роботи за рахунок розподілу акцій між співробітниками
Американська	Винагороди за підприємницьку діяльність, орієнтація на високий рівень економічного благоустрою та досягнення особистого успіху	Не передбачає виплату премії, простота нарахування заробітної плати, використовуються колективні системи преміювання
Німецька	Ядром є особистість людини та відповідальність перед соціумом. Комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій	Господарство є соціальним, тому що відбувається захист безробітних, пенсіонерів, дітей, присікається будь-який прояв несправедливості до цих груп
Шведська	Принцип однакової заробітної плати за однакою кваліфікацію, аналогічну роботу. При цьому не враховується результат господарської діяльності.	Акцент на соціальну політику, направлену на скорочення майнової нерівності

Джерело: [21]

У таблиці можна прослідити, що практично всі моделі є достатньо гнучкими. Японська модель робить акцент на кваліфікації та результативності працівника, від чого залежить зростання заробітної плати. Таким чином, підвищується мотивація до праці, яка в короткочасній перспективі на пряму залежить від продуктивності.

Американська модель є певною основою системи мотивації, проте на сьогоднішній день її доробляють та змінюють за допомогою різних методів системи оплати праці. Також американська модель передбачає атестацію персоналу, у відповідності до результатів якої, змінюється оплата праці робітника та встановлюється на наступний період.

Шведська модель представляє активну роботу профспілок, постійне укладання колективних договорів для підтримання системи солідарної оплати праці. Така система з одного боку допомагає при відтворенні високо кваліфікаційного персоналу, з іншого – є сильним обмежувачем мотивації персоналу, їх ініціативності та самовираження.

Як свідчить проведений аналіз, німецька модель є найоптимальнішою, оскільки вона забезпечує як економічний добробут, так і соціальні гарантії в однаковому співвідношенні.

Кожен з перелічених варіантів мотиваційних моделей для стратегічного розвитку пов'язаний з відповідним варіантом стратегії управління та мотивації персоналу, кожна з яких враховує особисті якості та прагнення.

1. Стратегія підприємництва застосовується для тих організацій, які впроваджують нововведення та розвивають нові напрямки діяльності. Для найбільш результативного впровадження цієї стратегії керівництву підприємства необхідні такі працівники, які володіють гнучким та швидким мисленням, які розуміють управлінські ризики та готові нести відповідальність за них, здатні працювати в колективі.

Результативність даної стратегії залежить від потенціалу працівників. Керівництво безпосередньо повинне володіти аналітичним та гнучким мисленням, сприяти розвитку працівників, заохочення високої частки їх участі та ролі в управлінні проектами.

Персонал підбирається переважно з молодих спеціалістів, новаторів, які володіють високим рівнем компетенції та потенціалу. Винагорода досить часто виражається у вигляді безпосереднього залучення співробітників в розробці управлінських рішень та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Керівництво створює високий рівень мотивації персоналу усіма формами участі в розробці та реалізації стратегічних цілей підприємства, адже існує висока частка залежності протягом певного періоду часу засвоєння нових навичок. Можливості індивідуального розвитку, росту та самовираження є важливими тому, що стратегія базується на високому рівні індивідуальних можливостей кожного працівника. Підвищення кваліфікації заохочується будь-якими способами.

2. Стратегія динамічного зростання зумовлює зміну структури організації та цілей підприємства. Головне завдання полягає в пошуку оптимальної позиції між необхідними змінами та стабільністю. За цією стратегією потенціал, кваліфікація спеціалістів є основними факторами, що визначають успіх. Також важливим є те, що працівники обов'язково повинні вміти адаптуватися до змін, швидко набувати компетенції, якої не вистачає під час вирішення відповідних поставлених задач.

Набір спеціалістів здійснюється на конкурсній основі з числа найбільш здібних працівників. Такий метод не зовсім формалізований, проте головним є залучення високо компетентних спеціалістів, в яких підприємство має реальну потребу. Винагорода за працю базується на оцінці індивідуальних результатів, ефективності роботи в колективі, на аналізі колективної атмосфери та поведінки.

Процедура оцінки, яка застосовується в даній стратегії, більш формалізована, але фактор відданості організації не є останнім під час розгляду діяльності окремого працівника. Покращення рівня компетенції працівників забезпечується методом постійного підвищення їх кваліфікаційного рівня. У зв'язку зі збільшенням сфер діяльності організації з'являються нові можливості професійного просування спеціалістів кар'єрними сходинками.

3. Підприємства, які застосовують стратегію прибутку, переважно вже знаходяться на стадії зрілості та мають на меті отримувати постійний прибуток за допомогою зарекомендованих виробів, введенні та освоєних технологій у налагодженому виробництві. Головна мета підприємства в даному випадку – виготовляти більше продукції та мінімізувати витрати, в тому числі і витрати на навчання та адаптації персоналу.

До складових системи управління таким підприємством входять чіткі процедури, правила, які орієнтовані на жорсткий та регулярний контроль, задля запобігання невпевненості чи невизначеності. В даній стратегії переважає бюрократичний підхід.

Набір спеціалістів здійснюється за стандартними правилами; обираються лише спеціалісти, в здібностях яких зацікавлене підприємство на даний момент часу. Для впровадження даної стратегії набирається персонал, який вже готовий до безпосереднього виконання своїх посадових доручень.

В такій стратегії немає потреби залученні персоналу до участі в управлінні, тому вона майже не винагороджується. Проте у разі зниження прибутку або погіршення якості виробу, застосовуються різні форми заохочення персоналу до вирішення проблеми, яка виникла.

4. Стратегію ліквідації обирають організації, діяльність яких знаходяться на етапі спаду з погляду отримання прибутку, позиції на ринку та досягнення цілей. Персонал підприємства не визнає потреби у впровадженні цієї стратегії через майбутні скорочення. У реалізації цієї стратегії вагомого значення набувають значні щодо пошуку найменш вразливих способів скорочення кількості працівників.

Під час розробки та реалізації рішень участь персоналу не передбачається, тому при такій стратегії самореалізація та самовираження працівників вкрай низькі. Винагорода працівників здійснюється виключно у відповідності до посадових окладів, а інші форми стимулювання не застосовується взагалі. Тому, очевидно, що при застосуванні цієї стратегії рівень мотивації персоналу буде найгіршим.

5. Стратегія зміни курсу застосовувана на підприємствах, які ведуть активну конкурентну діяльність для збільшення прибутку, розширення ринку. Визнання цієї стратегії для підприємства передбачає зміну всієї системи управління. Рівень мотивації кожного працівника в пошуку нових способів досягнення мети стає важливим.

Набір персоналу не припиняється, постійно ведеться пошук кваліфікованих спеціалістів. Разом з цим підприємство одночасно шукає необхідних робітників серед свого персоналу, оцінюючи та розвиваючи їх здібності та потенціал.

Практика внутрішнього набору дає змогу усім бажаючим брати участь в розробці та впровадженні нових напрямів діяльності. Збільшення рівня компетенції та підвищення кваліфікації набувають все більшого значення для реалізації стратегії у зв'язку з тим, що організація має на меті повну зміну напрямку.

Тож впровадження нових напрямів діяльності підприємства дає змогу керівництву підприємств запропонувати нові просування, нові посади, розвиток кар'єри.

«Основними елементами успішної реалізації стратегії є:

- 1) доведення стратегічних цілей та планів до персоналу. Таким чином досягається розуміння кожного працівника, до чого прагне підприємство, та відбувається залучення трудового колективу в процес реалізації;
- 2) своєчасне надходження ресурсів, створення цільових установ для реалізації плану здійснення стратегії;
- 3) вирішення завдань менеджерами різних рівнів керівництва в процесі реалізації стратегії» [22].

Отже, на всіх етапах формування та контролю стратегічних цілей підприємства роль персоналу та його мотивація є дуже важливими. Таким чином керівництво повинно усвідомлювати те, до чого прагне підприємство, розуміти свою значущість в даному процесі та значущість персоналу.

Працівники мають брати участь у створенні процесу, проявляти ініціативу, пропонувати ідеї. Адже саме персоналу надалі належить стати частиною системи впровадження та реалізації стратегії та стратегічних цілей підприємства. Кожному працівнику необхідно мати стимули та мотиви для розкриття особистого потенціалу, розвитку організації. Це дасть змогу підприємству не лише досягнути результату, але й зробити це набагато швидше.

Якщо керівництвом підприємства обрано доцільну стратегію управління, методи мотивації персоналу, проводяться заходи щодо стимулювання та заохочення персоналу, підприємство може отримати наступні позитивні результати:

- підвищується якість та продуктивність праці;
- працівники починають більш відповідально ставитися до виконання своїх доручень;
- у колективі з'являється командний дух;
- виробничі показники покращуються;
- зменшується плинність кадрів;
- компанія починає швидко розвиватися та займає конкурентоспроможний рівень.

АПРОБАЦІЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ХК КИЇВМІСЬКБУД»

«ПрАТ «ХК Київміськбуд» засновано в 1955 році в місті Київ. Це - лідер будівельної галузі України. До складу Холдингової компанії «Київміськбуд» входять підприємства та організації, які здатні забезпечити реалізацію повного циклу будівельного процесу – від розроблення необхідної проектно-кошторисної документації до самого зведення споруди та передання її до подальшої експлуатації.

Місія ПрАТ ХК «Київміськбуд»: дарувати нову якість життя, будуючи для українців доступне і комфортне житло, що відповідає найвищим світовим стандартам.

Основні стратегічні цілі ПрАТ ХК «Київміськбуд»:

1. Освоєння нових сегментів ринку нерухомості.
2. Запровадження новітніх технологій будівництва.
3. Сприяння економічному розвитку і благополуччю країни» [23].

ПрАТ «ХК Київміськбуд» працює з вітчизняними та іноземними інвесторами та замовниками, оскільки у товаристві діє сертифікована система управління, яка побудована відповідно до принципів та вимог «проектного менеджменту», під час виробництва застосовується сучасна новаторські процесі виробництва, а персонал володіє високим рівнем досвіду та кваліфікації.

«Структура персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» представлена у вигляді лінійно – функціональної структури, до складу якої входять відділи, які показано у додатку П. Розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень в лінійно-функціональній структурі на підприємстві відбувається вертикально, що поліпшує координаційну діяльність між відділами та дає керівництву можливість вчасно реагувати на зміни в стратегічному управлінні підприємством» [24].

Для комплексного вивчення та дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПрАТ ХК «Київміськбуд» використовується метод SWOT-аналізу (Додатки В – Г).

Методом розширеного дослідження сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести такі фактори:

- 1) Поява нових конкурентів, чи закріплення позицій вже існуючих конкурентів;
- 2) Зниження купівельної спроможності населення;
- 3) Збільшення цін на сировину та матеріали;
- 4) Подальший спад на ринку будівництва;
- 5) Обмежувальна політика державних органів.

Отже, за результатами SWOT-аналізу на підприємстві має бути обрана стратегія збереження. ПрАТ «ХК Київміськбуд» необхідно максимально

використовувати свої сильні сторони для того, щоб подолати зовнішні загрози.

Сильними сторонами ПрАТ ХК «Київміськбуд» є його стійка конкурентна позиція на ринку будівництва, що сформувалася завдяки високій якості продукції, гнучкій ціновій політиці, а також наявності системи іпотечного кредитування та знижок.

Проте, в останні роки відбулося значне погіршення економічної ситуації в Україні, що відобразилося на загальному спаді рівня будівництва та похитнуло загальну фінансову ситуацію на підприємстві.

Фінансово-господарська діяльність підприємства разом з якістю управління є основними чинниками ефективності функціонування підприємства. Основними напрямками для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз основних показників підприємства, які визначають стратегічний напрямок діяльності підприємства на ринку та його ефективність.

Основні показники фінансових результатів ПрАТ ХК «Київміськбуд» протягом 2017-2019 років зазначено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ ХК «Київміськбуд» протягом 2017-2019 років, тис.грн.

№ з/п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019	2017/18	2018/19
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції	306019 5	279351 1	303355 0	-266684	240039	-0,09	0,09
2	Собівартість продукції	279189 0	255013 6	277049 2	-241754	220356	-0,07	0,09
3	Валовий прибуток	268305	243375	263058	-24930	19683	-0,09	0,08
4	Інші операційні доходи	49981	78973	140240	28992	61267	0,58	0,77
5	Адміністративні витрати	100711	109232	121338	8521	12106	0,08	0,11
6	Витрати на збут	67582	98533	136186	30951	37653	0,46	0,38
7	Інші операційні витрати	68914	81772	86654	12858	4885	0,19	0,06
8	Операційний прибуток	81079	32811	59120	-48268	26309	-0,6	0,8
9	Дохід від участі в капіталі	240	4800	0	4560	-4800	-	-

Продовження таблиці 3.1

10	Інші фінансові доходи	584	7	5735	-577	5728	-	-
11	Інші доходи	33	55	0	22	-55	-	-
12	Інші витрати	2386	917	0	-1469	-917	-	-
13	Прибуток до оподаткування	79550	36756	51847	-42794	15091	-0,53	0,41
14	Витрати з податку на прибуток	10623	10701	16701	78	6000	-0,01	0,56
15	Чистий прибуток	68927	26055	35146	-42872	9091	-0,62	0,35

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності – форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» [Додаток Д-Ж]

За даними аналітичної таблиці 3.1. спостерігається тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році на 240 039 тис.грн., не зважаючи на кризовий період для підприємства 2018 року.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році має тенденцію до зростання на 0,09%. Валовий прибуток у 2018 році знизився порівняно з 2017 на 24 930 тис.грн. або на 0,08%, за рахунок перевищення зниження обсягу чистого доходу від реалізації над зниженням собівартості. Проте, вже в 2019 році ці показники показали тенденцію до підвищення, що позитивно відобразилося на сталому рості чистого прибутку протягом всього проаналізованого періоду.

Варто зазначити позитивну динаміку росту витрат на збут на 0,38% та одночасне збільшення чистого прибутку, що свідчить про активізацію маркетингової діяльності, що в свою чергу має прямий вплив на збільшення обсягів продажу і, як наслідок, на зростання чистого доходу від реалізації продаж.

Чистий прибуток у 2019 році зріс на 0,35%. За економічними показниками спостерігається позитивний вихід з кризи підприємства у 2019 році, яка була зумовлена загальним кризовим станом на ринку будівництва України, спричиненим нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні.

Згідно з аналітичною таблицею (Додаток К) можна відмітити значне відновлення стану підприємства після кризового періоду 2018 року. Порівняно з 2018 роком, у 2019 році рентабельність активів зросла на 18,6%, рентабельність власного капіталу зросла на 33,74%, а рентабельність виробництва зросла на 29,71%. Проте, через загальну кризову ситуацію на ринку будівництва України, спричинену нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні, рентабельність продажу знизилася на 0,46% у 2019 році порівняно з 2018 роком, а рентабельність продукції знизилася на 0,52% відповідно.

Таким чином, провівши загальний аналіз ефективності діяльності ПрАТ ХК «Київміськбуд» можна зазначити, що підприємство повільно покращує результати діяльності після кризового періоду 2018 року, проте значними перепонами у підвищенні фінансових результатів відіграють загальна нестабільна ситуація в Україні та постійні флуктуації національної валюти.

Для підтримання зростаючої тенденції операційної та виробничої діяльності ПрАТ ХК «Київміськбуд» необхідно залучати зовнішні джерела фінансування. Саме тому, основними можливостями у розвитку підприємства є розширення асортименту послуг з метою виходу на нові ринкові ніші та використання інноваційних технологій у процесі будівництва. Керівництвом підприємства щонайменше на рік доцільно обрати стратегію скорочення накладних витрат на проектування, будівництво та закупівлю будівельних матеріалів, впровадження нових схем залучення коштів. Участь у будівництві великих об'єктів інфраструктури та житлових об'єктів у місті Київ.

Одним з важливих завдань при проведенні стратегічних змін керівництвом підприємства, є детальний аналіз готовності колективу до майбутніх змін. Безпосередня увага приділяється на працездатність та задоволеність існуючим станом на підприємстві серед працівників, зробити аналіз їх оцінки стосовно можливих ризиків проведення змін, встановити рівень їх заохочуваності та мотивації, визначити мотивуючі чинники.

Економічні показники діяльності підприємства безпосередньо залежать від рівня вмотивованості працівників. Про це свідчать дані про чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, фонд оплати праці, заробітну плату, а також рівень задоволеності та вмотивованості персоналу, умов праці.

Дані про чисельність персоналу, середньооблікову численність, фонд оплати праці та середню заробітну плати на підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» надано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Показники чисельності персоналу та заробітної плати
ПрАТ «ХК Київміськбуд»

№ з/п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чисельність персоналу, чол.	693	700	693	7	-7	0,01	-0,01
2	Середньооблікова чисельність, чол.	376	292	349	-84	57	-0,22	0,2

Продовження таблиці 3.2

3	К-ть працівників, які працювали весь рік, чол.	313	243	290	-70	6	-0,22	0,19
4	Прийнято всього, чол.	125	60	87	-65	47	-0,52	0,45
5	Звільнено всього, чол.	53	42	36	-18	1	-0,33	0,03
6	в т. ч.: - по скороченню штатів	-	6	-	-	-	-	-
7	- по власному бажанню	50	35	36	-25	1	-	-
8	- за порушення трудової дисципліни	3	1	-	-	-	-	-
9	Коефіцієнт обороту прийому ($K_{пр}$)	0,34	0,33	0,25	-0,01	-0,08	-2,94	-24,24
10	Коефіцієнт обороту по звільненню (K_z)	0,14	0,12	0,1	-0,02	-0,02	-14,29	-16,67
11	Коефіцієнт сталості кадрів (K_c)	0,82	0,83	0,84	0,01	0,01	1,22	1,2
12	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	0,14	0,13	0,1	-0,01	-0,03	-7,14	-23,7
4	Фонд оплати праці, тис. грн	64655,4	82516,1	94008,2	17860,7	11492,1	0,28	0,14
5	Середня заробітна плата, тис грн	8,400	10,023	11,133	1623	1110	0,19	0,11

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «ХК Київміськбуд»

Згідно з таблицею 3.6 можна відмітити, що середньоблікова чисельність персоналу у 2019 році зросла на 57 чоловік більше порівняно з 2018 роком.

Згідно з розрахунків коефіцієнт обороту прийому кадрів у 2019 році має тенденцію до зменшення порівняно з 2018 роком на 0,24%. Це є позитивним результатом статичності розвитку та стійкості персоналу.

Коефіцієнт обороту по звільненню є низьким та має тенденцію до зниження у 2019 на 0,02% порівняно зі звітним періодом. У 2018 через кризу на підприємстві відбулося примушене скорочення штату на 6 чоловік.

Коефіцієнт сталості персоналу з кожним роком збільшується, тобто основним персоналом є незмінні працівники. Це свідчить про те, що

підприємство з кожним роком намагається покращити умови праці та зменшити відсоток звільнень працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві відносно невеликий, що свідчить про постійність персоналу.

За 3 роки діяльності підприємства відбулося значне збільшення фонду оплати праці на 29352,8 тис грн. порівняно з 2017 роком, а також зростання рівня середньої заробітної плати на підприємстві на 1733 грн, що свідчить про збільшення ефективної прибуткової діяльності підприємства протягом всього аналізованого часу.

На підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Матеріальне заохочення здійснюється за особистий внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства у вигляді преміювання, яке, відповідно до колективного договору, носить системний характер.

Джерелом виплати премії є фонд заробітної плати. На підприємстві діють щомісячні, квартальні та піврічні премії. Базовий розрахунок премії, в разі 100% виконання цілей, становить 15% від базової місячної заробітної плати на певну дату.

Підставою для нарахування премії є Наказ, в якому зазначаються всі працівники, яким нараховується премія. Працівникам, які порушили трудову дисципліну, внаслідок чого їх було притягнуто до дисциплінарної відповідальності, премія не нараховується.

Нематеріальне заохочення працівників здійснюється шляхом представлення до нагородження державними нагородами, відзнаками Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Київської міської державної адміністрації та Київського міського Голови, Голови правління – президента ПрАТ «ХК Київміськбуд».

За три роки аналізованого періоду було відзначено 221 працівника, зокрема, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України – 12 осіб, Почесною грамотою Київської міської державної адміністрації – 12 осіб, Подякою Київського міського голови – 36 осіб.

Також керівництвом використовуються такі соціально – економічні виплати та гарантії: оплата святкових днів, оплачений час на обід, медичне страхування, додаткове пенсійне страхування, страхування від нещасних випадків, допомога в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки.

Отже, відповідно до аналізу даних персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за останні 3 роки, підприємство характеризується середнім значенням коефіцієнтів руху. Дані показники визначають, що персонал на підприємстві є стійким та постійним. Коефіцієнт плинності кадрів становить 10%. Такий показник є стабільним, проте більшість працівників було звільнено за власним бажанням, що вказує на недоліки в системі управління персоналом.

Не зважаючи на кризу підприємства 2018 року та вимушене скорочення штату, у 2019 році ця проблема була усунута та, окрім цього,

коефіцієнти руху кадрів мають позитивну тенденцію. Матеріальні та нематеріальні заохочення працівників є достатньо задовільними.

У 2019 році середньооблікова чисельність персоналу 349 чоловік. Для адміністративного персоналу при прийомі на роботу на підприємстві діють такі вимоги: наявність вищої освіти за фахом, досвід роботи від 3-х років, дозволи та сертифікати (за необхідністю).

На підприємстві відсутня комплексна програма навчання персоналу, тому практика набутих знань відбувається під час роботи за допомогою найбільш досвідчених працівників. Підприємству необхідно вдосконалити систему навчання працівників, що сприятиме не лише швидкому соціально – психологічній і професійній адаптації нових співробітників, а й забезпечення сталості персоналу та збільшення економічних показників підприємства.

Для аналізу структури персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» було використано допоміжні матеріали такі, як статистика підприємства та особисті справи працівників. Отримані дані наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Структура персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд»

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 17/19	Відносне відхилення 17/19
Персонал всього, включає:	376	292	349	-27	0,02
- керівники	67	53	68	1	0,07
- спеціалісти	309	239	281	-28	-0,05

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «ХК Київміськбуд»

Відповідно до аналізованих даних, більша частина персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» - спеціалісти. Абсолютне відносне відхилення має тенденцію до зниження через зменшення загальної чисельності персоналу у період кризи підприємства 2018 року.

Аналіз складу персоналу за віком наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Склад персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за віком у 2019 році

Групи працівників за віком, роки	Керівники		Спеціалісти	
	Кількість	% від загальної к-ті	Кількість	% від загальної к-ті
до 20	-	-	-	-
20-30	6	9,2	244	86
30-40	49	72,6	24	9,6
40-50	13	18,2	13	4,4
Всього	68	100	281	100

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «ХК Київміськбуд»

Згідно до даних таблиці 3 основною частиною персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» є працівники молодого віку(20-30 років).

Дані про гендерну ознаку персоналу наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Розподіл персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за гендерною ознакою, 2019 рік

Групи працівників	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	% від загальної к-ті	Кількість	% від загальної к-ті
Керівники	38	53	30	47
Спеціалісти	201	76	80	24
Всього	239	100	110	100

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «ХК Київміськбуд»

За даними таблиці 3. На підприємстві чоловіки складають 71% від усієї чисельності персоналу, оскільки це зумовлено сферою діяльності підприємства.

Найпоширенішим видом оцінювання професійного трудового потенціалу на підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» є атестація працівників, яка дає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого удосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їх професійно-кваліфікаційного зростання, поліпшення існуючої системи відбору і розстановки персоналу, форм і методів навчання та підвищення кваліфікації і т. ін. В результаті діагностики трудового потенціалу керівництво отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому і окремих (ключових співробітників).

Ключовим успіхом підприємства є взаємодія керівництвом з персоналом з лояльним ставленням. Важливо своєчасно виявити показники зацікавленості персоналу, а також визначити проблеми вмотивованості персоналу.

Тому для аналізу мотивації праці працівників проводиться соціальне опитування, яке дозволяє визначити ціннісну орієнтацію колективу, силу мотивації та її направленість. Обрано метод анкетування персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за системою Q12 (Додаток Б) та опитування працівників.

Під час анкетування системою Q12 було опитано 40 працівників, із них 25 чоловіків, та 15 жінок віком від 20 до 30 років тому, що дана вікова категорія складає основу персоналу підприємства.

У результаті дослідження було виявлено, що позитивних відповідей на питання було 217, а негативних було 263. Відсоток негативних відповідей був вище, аніж відсоток позитивних – 54% від загальної кількості відповідей. Таким чином відсоток негативних відповідей свідчить про байдужість працівників до роботи та незадоволеність працею.

Для того, щоб розробити подальші пропозиції щодо покращення рівня вмотивованості та зацікавленості персоналу, окрім вищенаведених економічних розрахунків та анкетування, було проведено аналіз активних

потреб працівників. 40 працівників відповідали на одне питання – «Що найбільш важливим та цінним є у вашій роботі?».

Критерії та результати опитування наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Аналіз активних потреб персоналу

№	Варіанти відповідей на питання	Частка, %
1.	Перспективи особистого розвитку, можливість особистого та професійного росту, можливість самовираження	23
2.	Визнання успіху та досягнень в роботі з боку керівництва	17
3.	Висока заробітна плата	14
4.	Можливість самостійного обирання методів та способів вирішення завдань, планування часу	12
5.	Цікава та змістовна робота	10
6.	Гарантія стабільності постійної зайнятості, соціального захисту	9
7.	Хороші умови праці, комфортний графік роботи	8
8.	Добрі взаємовідносини з керівництвом, почуття приналежності до компанії	5
9.	Розвинута система пільг та підтримки від підприємства	2

Джерело: складено автором

Отже, відповідно до результатів опитування, основними потребами працівників є наявність ефективної системи навчання для забезпечення як кар'єрного, так і їх особистого розвитку, можливість самовираження, визнання успіху та досягнень з боку керівництва.

Тому, ґрунтуючись на результатах подібної діагностики можна зробити ряд конструктивних висновків не тільки про те, як підвищити мотивацію персоналу до праці, а й як запобігти його демотивації.

Незважаючи на такі кількісні значення, як середні значення коефіцієнтів руху кадрів на підприємстві, які визначають, що персонал є стійким та постійним, більш глибокий результат аналізу вмотивованості, зацікавленості та задоволеності персоналу дали анкетування та опитування обраної кількості опитувачів. Останні дають змогу визначити потреби, прагнення та побажання працівників більш розкрито та детально.

Відповідно до економічного та соціального аналізу персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» визначено, що на підприємстві відсутня комплексна програма навчання персоналу, практика набутих знань відбувається під час роботи за допомогою найбільш досвідчених працівників.

Підприємству необхідно вдосконалити систему навчання працівників, що сприятиме не лише швидкій соціально – психологічній і професійній адаптації нових співробітників, а й забезпеченню сталості персоналу та збільшення економічних показників підприємства.

Загалом, діяльність ПрАТ «ХК Київміськбуд» є ефективною. Підприємство займає позицію лідера на ринку будівництва, тому відповідно до аналізу економічних показників його діяльності та SWOT-аналізу підприємству рекомендовано обрання стратегії збереження.

Ця стратегія орієнтована на довготривале забезпечення займання стабільної позиції лідера на існуючому ринку, а також її зміцнення, зокрема методами мотивації, заохочення та розвитку персоналу підприємства для досягнення ефективних результатів, оскільки будь-які стратегічні зміни підприємства не можливі без продуктивної діяльності вмотивованих працівників.

Налагодження системи мотивації персоналу в майбутньому приведе до збільшення ефективних результатів діяльності персоналу, зменшення плинності кадрів та зменшення витрат на пошук нових працівників.

Сталий та зацікавлений персонал надасть змогу підприємству швидше досягати стратегічних цілей. Методи мотивації персоналу мають відповідати стратегічним цілям підприємства та його принципам винагороди персоналу.

Тобто, стратегія мотивації та заохочення персоналу дає змогу передбачити, яких працівників необхідно залучати та який рівень продуктивності праці повинен бути для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія мотивації персоналу передбачає визначення проблем мотивації, методів їх вирішення, визначення необхідних ресурсів, прогнозування можливих результатів.

Проблеми мотивації персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» та шляхи їх вирішення подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Проблеми мотивації персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» та шляхи їх вирішення

№	Проблеми	Шляхи вирішення	Результати
1.	Відсутність мотивації та зацікавленості персоналу	Впровадження методів коучингу у систему навчання персоналу, надання можливості навчання на семінарах, премії за досягнення результатів	Збільшення вмотивованості та зацікавленості працівників, розвиток їх потенціалу, можливість до самовираження, поява почуття відповідальності та приналежності підприємству, позитивний морально-психологічний клімат у колективі
2.	Недостатньо ефективна система підбору та оцінки персоналу	Призначення та навчання спеціаліста, відповідального за оцінку вмотивованості працівників, відповідно положенню нарахування заробітної плати	Можливість кращого виявлення потенціалу нових працівників, можливість планування заходів та коштів щодо їх навчання, можливість стратегічного прогнозування результатів діяльності підприємства, зменшення руху кадрів

Продовження таблиці 3.7

3.	Недостатньо розвинута система навчання персоналу	Розробка та впровадження нової системи навчання та розвитку персоналу	Покращення рівня знань та навичок персоналу, збільшення продуктивності їх праці
----	--	---	---

Джерело: складено автором

Отже, етапами впровадження системи мотивації персоналу є:

- 1) Аналіз рівня вмотивованості працівників;
- 2) Виявлення потреб у навчанні;
- 3) Призначення спеціаліста по роботі з кадрами;
- 4) Пошук програм навчання;
- 5) Оцінка економічного ефекту від впроваджених методів.

Оскільки тренінги та методи коучингу є ефективними сучасними методами управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства, керівництву ПрАТ «ХК Київміськбуд» запропоновано залучити ці методи у систему мотивації та навчання персоналу.

Головною рекомендацією щодо вирішення проблем з розвитком та мотивацією персоналу, його продуктивністю, рухом кадрів на підприємстві відповідно до результатів аналізу потреб працівників, є призначення спеціаліста, відповідального за оцінювання рівня вмотивованості та якості знань персоналу.

Так як на підприємстві відсутня досконала система оцінки та навчання персоналу, додатковими обов'язками спеціаліста по роботі з кадрами буде проходження тренінгів, на яких набуватиме нових знань та методик мотивації персоналу, проведення оцінки мотивації персоналу за відповідними методиками, зокрема за методикою Геллапа Q12 (Додаток А), 1 раз в 4 місяці та подальшої роботи з навчанням та мотивацією персоналу відповідно до набутих ним навичках та результатів оцінювання, яке буде ним проведено.

Для цього з фонду оплати праці необхідно додатково виділити заохочення у вигляді 800 грн. Для навчання спеціаліста по роботі з кадрами у м. Київ було знайдено курс навчання «Ефективна команда. Підбір, оцінка, управління» Першого спеціалізованого Тренінг-центру «HR-Master», в якому проходить навчання методів підбору кадрів, методів оцінки потенціалу персоналу та виявлення його потреб, оцінки розвитку та навичок персоналу, методів мотивації та заохочення персоналу для відповідних спеціалістів [25].

Вартість тренінгу за 1 місяць складає 3580 грн. Здобуті навички спеціаліст зможе ефективно впровадити в систему управління персоналом, що дасть змогу ПрАТ «ХК Київміськбуд» досягти стратегічних цілей розвитку підприємства шляхом вирішення проблем мотивації персоналу, що існують.

Отже, витрати на реалізацію методів вирішення проблем мотивації на ПрАТ «ХК Київміськбуд» складатимуть 4380 грн.

На основі експертних оцінок доцільно припустити, що витрати на мотивацію та розвиток персоналу збільшують показники економічної діяльності підприємства на 5-15%. Для визначення економічного ефекту за базу обрано найменший показник 5%.

Оцінка економічного ефекту від впровадження нових заходів щодо покращення вмотивованості персоналу ПрАТ ХК «Київміськбуд» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів мотивації персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» тис. грн.

№ з/п	Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, тис грн	Темп приросту, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	3033550	3185227,5	151677,5	5
2.	Собівартість продукції	2770492	2909016,6	138524,6	5
3.	Валовий прибуток	263058	276210,9	13152,9	5
4.	Операційний прибуток	59120	62076	2956	5
5.	Чистий прибуток	35146	36903,3	1757,3	5

Джерело: складено автором

Отже, відповідно до розрахунків, можливий економічний ефект від впровадження системи мотивації та заохочення персоналу ПрАТ ХК «Київміськбуд» складає приріст чистого прибутку на 1757,3 тис.грн.

З урахуванням впливу заходів на 50%, може змінитися плинність кадрів, а саме кількість звільнень працівників за власним бажанням. Оскільки на пошук та підбір нового працівника витрачаються кошти, можна передбачити вигоду від зменшення кількості звільнень. Для цього необхідно середню заробітну плату працівника примножити на коефіцієнт витрат для пошуку та підбору нових. За даними ПрАТ ХК «Київміськбуд», коефіцієнт витрат пошуку та підбору персоналу 1.2.

Середня заробітна плата становить 11 133 грн. Тому вартість одного звільнення через витрати на пошук нового працівника складатиме 13 359,6 грн. Якщо за останній рік на підприємстві було 36 звільнень за власним бажанням, після впровадження нових заходів мотивації та навчання персоналу кількість звільнень може знизитися на 50%, тобто ймовірна кількість звільнень буде 18 чоловік.

При кількості звільнень за власним бажанням 36 чоловік, витрати склали 480,9 тис. грн. Якщо кількість звільнень буде 18 чоловік, витрати становитимуть 240,4 тис грн. Таким чином вартість витрат на пошук та підбір нових працівників скоротиться на 50%, що передбачить вигоду у вартості 240,4 тис.грн.

«Витрати на впровадження системи мотивації складають 4380 грн. Ефективність прибутку відповідно до витрат розраховується за формулою ROI:

$$\text{Пр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}} \gg [26].$$

Отже, на 1 грн витрат на реалізацію системи мотивації приходить 401 тис.грн. прибутку.

Приріст чистого прибутку з врахуванням витрат на впровадження заходів мотивації становитиме 1752,3 тис.грн.

Відповідно до розрахунків, доходи перевищуватимуть витрати, тому це матиме позитивний вплив на стратегічну діяльність підприємства.

Таким чином від впровадження нових заходів у діяльності ПрАТ ХК «Київміськбуд» відбудуться такі зміни:

- підвищення показників економічної діяльності;
- покращення рівня вмотивованості працівників;
- покращення якості знань та навичок персоналу;
- виявлення та використання потенціалу працівників;
- покращення морально-психологічного клімату у колективі;
- зменшення плинності кадрів;
- забезпечення сталості кадрів з відповідними навичками;
- досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В сучасних умовах ринку до стратегічних цілей діяльності багатьох вітчизняних підприємств відносяться активний розвиток бізнесу, розширення зони впливу, займання провідної позиції на ринку та збільшення кількості клієнтів.

Тому останнім часом на підприємствах все частіше приділяється особлива увага організації системи мотивації та процесу управління персоналом для досягнення ефективних результатів.

Таким чином мотиваційна діяльність на підприємстві є невід'ємною складовою успішного ведення господарської діяльності у сучасних умовах розвитку ринку.

Питання мотивації як стратегічної функції управління підприємствами є актуальними та мають практичне значення, адже саме рівень зацікавленості, поведінка, навички та вміння персоналу впливають на досягнення цілей підприємства.

Тому дослідження мотивації як однієї з головних функцій стратегічного управління підприємствами є вагомим в сфері розвитку виробничих відносин.

Не зважаючи на те, що проблема мотивації персоналу досить поширено розглядається в зарубіжній літературі, складність реалізації систем мотивації на практиці залишається однією з найчастіших проблем управління підприємствами.

Сучасні процеси економічних змін на ринку вносять вагомі зміни в відношеннях між працівником та роботодавцем, що виражається з однієї сторони в меншій захищеності працівників, а з іншої – в прагненні працівників до більшої особистої та фінансової свободи, реалізації свого потенціалу, ідей, прагненні до поваги та самовираженні.

Нові можливості сучасного суспільства породжують нові потреби та змінюють структуру мотивів працівника до праці, що повинно обов'язково враховуватися під час побудови системи управління трудовою мотивацією та стимулом.

Налагоджена система мотивації персоналу як функції стратегічного управління на підприємствах визначається ефективною коли у колективі керівники та співробітники діють злагоджено, відсутні конфлікти та існує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Окрім цього, має бути зрозумілий механізм взаємовідносин працівників, усвідомлення їх приналежності підприємству та відповідальність.

Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Мотивація є однією з головних функцій стратегічного управління персоналом на підприємствах.

Загальне поняття мотивації визначається як процес стимулювання працівників, який забезпечується зі сторони організації та направлений на досягнення необхідних цілей.

Мотивація поєднує систему факторів, які сприяють виконанню певної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, які дають можливість залучити спонукальні сили, які дозволяють виконувати досягнення цілей та вирішення задач.

Дослідження та вивчення теорій мотивації як функції стратегічного управління підприємствами, її видів та типів, дають змогу керівникам ефективно впровадити та реалізувати систему мотивації персоналу на підприємстві.

Мотивація визначається як процес та як сукупність мотивів та стимулів.

Поняття мотивації як функції стратегічного управління персоналом на підприємстві визначається як процес стимулювання працівників та активізації мотивів, створення стимулів, який забезпечується з боку керівництва та направлений на досягнення необхідних цілей.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини і він завжди індивідуальний. Мотиви людини виникають в залежності від його потреб. Базовою категорією є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти.

Метою мотивації є створення таких комплексних умов, які спонукатимуть людину до здійснення результативних дій для максимального досягнення як цілей підприємства, так і задоволення їх особистісних потреб.

Процес мотивації складається з попереднього виявлення потреб, формування та розвиток стимулів та мотивів, управління ними з метою зміни поведінки працівників, яка необхідна для реалізації цілей підприємства, внесення корективів у мотиваційний процес відповідно до способів та мети досягнення результатів.

Оснovo класифікації теоретичних засад мотивації в стратегічному управлінні складають ті пріоритетні характеристики мотивації, які являються значущими в межах проблематики, яка досліджується: потреби особистості, певна ситуація в процесі праці, соціально-психологічні характеристики особистості та колективу в цілому тощо.

Сучасні теорії мотивації розділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Отже, теоретичні основи мотивації були закладені змістовними та процесуальними теоріями відомих науковців. Найбільш розповсюдженими змістовними є теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб існування, відносин, росту К. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаними з ними факторами, які визначають поведінку працівників. До найвідоміших

теорій зарубіжних вчених відносяться теорія потреб існування, відносин, росту К. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда.

Зміст цих теорій полягає у тому, що кожна людина володіє певним набором вроджених та набутих потреб, а їх задоволення виступає основою будь-якої мотивації, враховуючи трудову.

В процесуальних теоріях мотивації, до яких відносяться теорія справедливості С. Адамса, «Закон результату» П. Лоуренса-Д Лорша, модель Портера-Лоулера, акцент зміщується з аналізу потреб до аналізу ситуації, як саме працівник розподіляє зусилля для досягнення певної мети та як саме обирає певний вид поведінки. У сучасному менеджменті з'являються активні спроби перегляду та застосування класичних теорій.

Аналіз теорій мотивації та стимулювання персоналу в сучасній економіці виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити повністю весь процес праці та неможливість розкрити в певній мірі причини взаємодії окремих чинників.

При побудові моделей мотивації керівники вимушені спиратися на власний досвід та інтуїцію, а також особливості колективу на підприємстві.

Класичний підхід до побудови системи стимулювання та мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей на вітчизняних підприємствах визначається матеріальним стимулюванням. Різноманітні класифікації видів мотивації, вивчення теорій, структури, принципів та типів мотивації дають змогу менеджеру краще вибудувати та реалізувати систему мотивації в стратегічному управлінні підприємством.

Сучасні зарубіжні методики можуть успішно використовуватися у вітчизняних організаціях лише з урахуванням мотивації та трудової поведінки працівників, при глибокому розумінні причин виникнення цих особливостей. Окрім того, під час впровадження таких методик варто враховувати особливості Українського законодавства.

При формуванні системи мотивації важливим аспектом є її орієнтація на стратегічні цілі підприємства. Стратегія трактується як довгострокова модель діяльності, які націлена на досягнення конкретних цілей.

Стратегічні цілі в більшості випадків представляють якісні установи на успіх та конкурентоздатність організації, які орієнтовані на потреби споживачів. При формуванні цілей організації особливо складним є поєднання в них інтересів усіх суб'єктів впливу: власників, персоналу, споживачів.

Не зважаючи на відставання України в області мотивації персоналу, вітчизняними підприємствами може цілком успішно застосовуватися німецька модель мотивації, що підвищить продуктивність праці.

Мотивація базується на знаннях психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує її основу, тож в теорії менеджменту для ефективного управління менеджеру необхідно аналізувати мотиви

працівників, що дає змогу зрозуміти причини вибору цілей трудової діяльності та ефективно направити працівника до необхідних дій.

Система мотивації та стимулювання персоналу може бути заснованою на різноманітних методах, вибір яких залежить від загальної системи управління та стратегічних цілей підприємства. Основними методами мотивації є економічні, не матеріальні та соціально психологічні.

Розрізняють мотиватори в залежності від впливу на окремі категорії персоналу, тобто на різні категорії персоналу способи мотивації та стимулювання впливають по-різному. Також, ступінь впливу одного й того ж самого мотиватору може змінюватися в залежності від часу його застосування.

Тому для застосування мотиваторів необхідно враховувати типи мотивації працівників. Типом мотивації є переважна направленість діяльності людини на задоволення певних окремих груп потреб.

Виділяють основні 3 типи мотивації працівників:

- працівники, пріоритети яких направлені на змістовність та соціальну значущість праці;
- працівники, пріоритети яких основані на оплаті праці, матеріальних цінностей;
- працівники, пріоритети яких відносно збалансовані між різними цінностями.

Виходячи з типу мотивації, менеджер може більш точно та ефективно розподіляти задачі, делегувати повноваження, регулювати систему мотивації персоналу.

Не існує одного ідеального способу мотивації, проте є ті сучасні методи, які успішно застосовуються на практиці та умовно поділяються. Також існують такі види мотивації як само мотивація, мотивація для навчання та соціальна мотивація персоналу.

Керуючись принципом, що будь-який процес управління реалізується через сукупність загальних функцій, доцільно припустити, що мотивація як функція стратегічного управління підприємством, повинна плануватися, організовуватися, контролюватися та постійно адаптуватися до умов, які змінюються.

Стратегічна мотивація, в якій застосовуватимуться елементи зарубіжних методик в найкоротший термін дозволить підприємству досягти конкретних поставлених цілей, ефективно мотивувати персонал, розвиваючи його творчий потенціал, зменшити плинність кадрів, зберегти висококваліфіковані кадри та покращити загальну ефективність економічної діяльності підприємства.

Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом на підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» є головною умовою сприяння прогресивному розвитку особистості кожного працівника.

Мотиваційна стратегія на підприємстві передбачає встановлення об'єктивної залежності між винагородженням працівника та його внеском у

зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Така залежність впроваджується керівництвом через систему мотивації персоналу, яка передбачає застосування до працівника матеріального та нематеріального мотивування.

Мотивація працівників підприємства багато в чому визначає ставлення до посадових доручень та якість роботи, яку вони виконують. Таке ствердження засноване на суміщенні результатів дослідження мотивації співробітників з рівнем ефективності діяльності підприємства.

В цілях забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей необхідно здійснювати постійний контроль щодо рівня мотивації працівників з метою своєчасної корекції останньої в інтересах організації. Система мотивації персоналу потребує в постійному вдосконаленні з урахуванням нових підходів та сучасних тенденцій менеджменту.

Структура персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» представлена у вигляді лінійно – функціональної структури, до складу якої входять відділи. Розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень в лінійно-функціональній структурі на підприємстві відбувається вертикально, що поліпшує координаційну діяльність між відділами та дає керівництву можливість вчасно реагувати на зміни в стратегічному управлінні підприємством

Проведений у роботі аналіз ПрАТ «ХК Київміськбуд» показав, що діяльність підприємства, не зважаючи на кризовий стан в економіці, є ефективною та конкурентоздатною, воно має ряд конкурентних переваг, завдяки яким тримає лідерські позиції на ринку будівництва.

На функціонування підприємства ПрАТ «ХК Київміськбуд» впливають як зовнішнє так і внутрішнє середовище. В систему показників господарської діяльності підприємства було включено в себе внутрішній аналіз фінансової, виробничої та трудової складової. Зовнішній аналіз було проведено методом SWOT-аналізу, який дозволив обрати стратегію для подальшого розвитку підприємства стратегію збереження.

Сильними сторонами ПрАТ ХК «Київміськбуд» є його стійка конкурентна позиція на ринку будівництва, що сформувалася завдяки високій якості продукції, гнучкій ціновій політиці, а також наявності системи іпотечного кредитування та знижок.

Підприємство займає позицію лідера на ринку будівництва, тому відповідно до аналізу економічних показників його діяльності та SWOT-аналізу підприємству рекомендовано обрання стратегії збереження.

Загалом, діяльність ПрАТ «ХК Київміськбуд» є ефективною. Підприємство займає позицію лідера на ринку будівництва, тому відповідно до аналізу економічних показників його діяльності та SWOT-аналізу підприємству рекомендовано обрання стратегії збереження.

Ця стратегія орієнтована на довготривале забезпечення займання стабільної позиції лідера на існуючому ринку, а також її зміцнення, зокрема

методами мотивації, заохочення та розвитку персоналу підприємства для досягнення ефективних результатів, оскільки будь-які стратегічні зміни підприємства не можливі без продуктивної діяльності вмотивованих працівників.

Відповідно до аналізу економічних показників підприємства спостерігається позитивний вихід з кризи підприємства у 2019 році, яка була зумовлена загальним кризовим станом на ринку будівництва України, спричиненим нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні. Чистий прибуток у 2019 році зріс на 0,35%.

На підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Матеріальне заохочення здійснюється за особистий внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства у вигляді преміювання, яке, відповідно до колективного договору, носить системний характер.

Джерелом виплати премії є фонд заробітної плати. Відбулося зростання рівня середньої заробітної плати на підприємстві на 1733 грн., що свідчить про збільшення ефективної прибуткової діяльності підприємства протягом всього аналізованого часу.

На підприємстві діють щомісячні, квартальні та піврічні премії. Базовий розрахунок премії, в разі 100% виконання цілей, становить 15% від базової місячної заробітної плати на певну дату.

Підставою для нарахування премії є Наказ, в якому зазначаються всі працівники, яким нараховується премія. Працівникам, які порушили трудову дисципліну, внаслідок чого їх було притягнуто до дисциплінарної відповідальності, премія не нараховується.

Нематеріальне заохочення працівників здійснюється шляхом представлення до нагородження державними нагородами, відзнаками Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Київської міської державної адміністрації та Київського міського Голови, Голови правління – президента ПрАТ «ХК Київміськбуд».

Відповідно до аналізу даних персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за останні 3 роки, підприємство характеризується середнім значенням коефіцієнтів руху. Дані показники визначають, що персонал на підприємстві є стійким та постійним. Коефіцієнт плинності кадрів становить 10%. Такий показник є стабільним, проте більшість працівників було звільнено за власним бажанням, що вказує на недоліки в системі управління персоналом.

У 2019 році середньооблікова чисельність персоналу 349 чоловік. Для адміністративного персоналу при прийомі на роботу на підприємстві діють такі вимоги: наявність вищої освіти за фахом, досвід роботи від 3-х років, дозволи та сертифікати (за необхідністю).

Основну частину персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» складають працівники молодого віку(20-30 років).

Не зважаючи на кризу підприємства 2018 року та вимушене скорочення штату, у 2019 році ця проблема була усунута та, окрім цього,

коефіцієнти руху кадрів мають позитивну тенденцію. Матеріальні та нематеріальні заохочення працівників є достатньо задовільними.

Найпоширенішим видом оцінювання професійного трудового потенціалу на підприємстві ПрАТ «ХК Київміськбуд» є атестація працівників, яка дає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого удосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їх професійно-кваліфікаційного зростання, поліпшення існуючої системи відбору і розстановки персоналу, форм і методів навчання та підвищення кваліфікації і т. ін.

В результаті діагностики трудового потенціалу керівництво отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому і окремих (ключових співробітників).

Ключовим успіхом підприємства є взаємодія керівництвом з персоналом з лояльним ставленням. Важливо своєчасно виявити показники зацікавленості персоналу, а також визначити проблеми вмотивованості персоналу.

Тому етапами впровадження системи мотивації персоналу ПрАТ ХК «Київміськбуд» є:

- 1) Визначення стратегічних цілей підприємства;
- 2) Аналіз рівня вмотивованості працівників;
- 3) Виявлення потреб у навчанні;
- 4) Призначення спеціаліста по роботі з кадрами;
- 5) Пошук програм навчання;
- 6) Оцінка економічного ефекту від впроваджених методів.

Для аналізу мотивації праці працівників було проведено соціальне опитування, яке дозволяє визначити ціннісну орієнтацію колективу, силу мотивації та її направленість.

Обрано метод анкетування персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» за системою Q12 та опитування працівників.

Під час анкетування системою Q12 було опитано 40 працівників, із них 25 чоловіків, та 15 жінок віком від 20 до 30 років тому, що дана вікова категорія складає основу персоналу підприємства.

У результаті дослідження було виявлено, що позитивних відповідей на питання було 217, а негативних було 263. Відсоток негативних відповідей був вище, аніж відсоток позитивних – 54% від загальної кількості відповідей.

Таким чином відсоток негативних відповідей свідчить про байдужість працівників до роботи та незадоволеність працею.

Опитування щодо потреб персоналу дало змогу виявити, що 23% усього персоналу прагне отримати перспективи особистого розвитку, можливість особистого та професійного росту, можливість самовираження, що перевищує потребу у високій заробітній платі 14%.

Отже, до основних потреб персоналу ПрАТ ХК «Київміськбуд» відносяться:

- перспективи особистого розвитку;
- можливість особистого та професійного росту;
- можливість самовираження;
- визнання успіху досягнень в роботі з боку керівництва;
- висока заробітна плата.

Соціально-психологічні методи аналізу мотивації персоналу дали змогу більш детально виявити проблеми мотивації, заохочення та розвитку персоналу на підприємстві, виявити потреби працівників. Відповідно до них та основних потреб можна дати наступні висновки та рекомендації.

Відповідно до економічного та соціального аналізу персоналу ПрАТ «ХК Київміськбуд» визначено, що підприємстві відсутня комплексна програма навчання персоналу, тому практика набутих знань відбувається під час роботи за допомогою найбільш досвідчених працівників.

Підприємству необхідно вдосконалити систему навчання працівників, що сприятиме не лише швидкому соціально – психологічній і професійній адаптації нових співробітників, а й забезпечення сталості персоналу та збільшення економічних показників підприємства.

Стратегічні зміни підприємства не можливі без продуктивної діяльності вмотивованих працівників. Загалом, діяльність ПрАТ «ХК Київміськбуд» є ефективною.

Налагодження системи мотивації персоналу в майбутньому приведе до збільшення ефективних результатів діяльності персоналу, зменшення плинності кадрів та зменшення витрат на пошук нових працівників.

Сталий та зацікавлений персонал надасть змогу підприємству швидше досягати стратегічних цілей. Методи мотивації персоналу мають відповідати стратегічним цілям підприємства та його принципам винагороди персоналу.

Тобто, стратегія мотивації та заохочення персоналу дає змогу передбачити, яких працівників необхідно залучати та який рівень продуктивності праці повинен бути для досягнення стратегічних цілей.

Основними проблемами, які були виявлені на ПрАТ ХК «Київміськбуд» були такі:

- відсутність мотивації та зацікавленості персоналу;
- недостатньо ефективна система підбору та оцінки персоналу;
- недостатньо високий рівень знань та навичок персоналу.

Шляхи вирішення проблем мотивації персоналу ПрАТ ХК «Київміськбуд» було запропоновано такі:

- впровадження методів коучингу у систему навчання персоналу;
- надання можливості навчання на тренінгах та семінарах;
- премії за досягнення результатів;
- призначення спеціаліста, відповідального за мотивацію працівників та їх розвиток;
- розробка та впровадження нової системи навчання та розвитку персоналу.

Оскільки тренінги та методи коучингу є ефективними сучасними методами управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства, керівництву ПрАТ «ХК Київміськбуд» запропоновано залучити їх у систему мотивації персоналу.

Головною рекомендацією щодо вирішення проблем з розвитком та мотивацією персоналу, його продуктивністю, рухом кадрів на підприємстві є призначення спеціаліста, відповідального за оцінювання рівня вмотивованості та якості знань персоналу.

Так як на підприємстві відсутня досконала система оцінки та навчання персоналу, додатковими обов'язками спеціаліста по роботі з кадрами буде проходження тренінгу, проведення оцінки персоналу за методиками, зокрема за методикою Геллапа Q12, 1 раз в 4 місяці та подальшої роботи з навчанням та мотивацією персоналу відповідно до результатів оцінювання, яке буде ним проведено.

Для цього з фонду оплати праці необхідно додатково виділити заохочення у вигляді 800 грн. Для навчання спеціаліста по роботі з кадрами у м. Київ було знайдено курс навчання «Ефективна команда. Підбір, оцінка, управління» Першого спеціалізованого Тренінг-центру «HR-Master», в якому проходить навчання методів підбору кадрів, методів оцінки потенціалу персоналу та виявлення його потреб, оцінки розвитку та навиків персоналу, методів мотивації та заохочення персоналу для відповідних спеціалістів.

Вартість тренінгу за 1 місяць складає 3580 грн. Здобуті навички спеціаліст зможе ефективно впровадити в систему управління персоналом, що дасть змогу ПрАТ «ХК Київміськбуд» досягти стратегічних цілей розвитку підприємства шляхом вирішення проблем мотивації персоналу, що існують.

Отже, витрати на реалізацію методів вирішення проблем мотивації на ПрАТ «ХК Київміськбуд» складатимуть 4380 грн.

Так як ймовірний вплив запропонованих заходів мотивації, заохочення та розвитку персоналу становить 50%, кількість звільнень за власним бажанням та вартість витрат на пошук та підбір нових працівників скоротиться на 50%, що передбачить вигоду у вартості 240,4 тис.грн.

Приріст чистого прибутку з врахуванням витрат на впровадження заходів мотивації становитиме 1752,3 тис.грн. На 1 грн витрат на реалізацію системи мотивації приходить 401 тис.грн. прибутку.

Відповідно до розрахунків, доходи перевищуватимуть витрати, тому це матиме позитивний вплив на стратегічну діяльність підприємства.

Дане дослідження показало, що від впровадження нових заходів у діяльності ПрАТ ХК «Київміськбуд» відбудуться такі зміни:

- підвищення показників економічної діяльності;
- покращення рівня вмотивованості працівників;
- покращення якості знань та навичок персоналу;
- виявлення та використання потенціалу працівників;
- покращення морально-психологічного клімату у колективі;

- зміцнення взаємовідносин між працівниками;
- зменшення плинності кадрів;
- забезпечення сталості кадрів з відповідними навичками;
- досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні рекомендації з поліпшення мотивації для досягнення цілей стратегічного управління та запобігання демотивації персоналу наступні:

- усвідомленість та погодженість кожного працівника із необхідними запланованими результатами та обов'язками,
- формування реалістичних очікувань відповідно реальних цілей підприємства та способів їх досягнення,
- активне дослідження трудового потенціалу працівників,
- постійний аналіз прагнень та визначення пропозицій працівників,
- залучення персоналу до участі у визначенні стратегічних цілей підприємства,
- увага до ідей і пропозицій,
- надання можливості самореалізації та самовираження.

Таким чином, дотримуючись цих правил та рекомендацій керівник зможе вибудувати правильну систему трудових мотивацій та стимулів, налагодити довірчі відносини з колективом, домогтися повної віддачі від співробітників та, в результаті, отримати продуктивне та ефективне виконання посадових обов'язків працівників, що обов'язково швидко приведе до успіху, розвитку та процвітання підприємства на ринку сфери його діяльності.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що сьогодні в Україні об'єктивно проявляються такі наслідки впливу мотивації та стимулювання персоналу на економічне зростання:

- набуває суттєвого значення процес формування системи мотивації та стимулювання нових типів працівників відповідно до економічних змін на ринку;
- стає важливою для вирішення як на державному, так і на підприємницькому рівнях проблема застарілості знань працівників;
- більш чітко простежується та усвідомлюється можлива криза мотивації персоналу на підприємствах, без подолання якої позитивний вплив даного чинника на економічне зростання держави буде мінімальним, або, навіть, негативним;

Підсумовуючи усе вище перелічене, можна зробити висновок, що достатня мотивація всього персоналу підприємства на здійснення стратегічних цілей підприємства – це значуща, абсолютна необхідна умова.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів мотивації в стратегічному управлінні підприємством дозволить підвищити зацікавленість персоналу у результатах

своїї праці та покращити рівень ефективності мотивації персоналу та діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А.А., Стрікленд Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу / Київ, 2006. 928 с.
2. Іванова Н.С. Стратегическое управление персоналом на основе производственной функции. Економіка та суспільство, 1 (6), 2016.402-406 с.
3. Мексон М. Основи менеджменту: практ. посібн. / Київ, 2000. 702 с.
4. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч посібник / Київ, 2010. 432 с.
5. Травін В.В. Основи кадрового менеджменту: практ. посібн. / Київ, 2008, 336 с.
6. Гриньова В.М. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах: монографія / Харків: ХНЕУ 2011. 140 с.
7. Друкер П. Практика менеджменту / СПБ «Вільямс», 2009, 150 с.
8. Приймак Н.С. Современные аспекты изменений в стратегической среде деятельности предприятия. Проблемы системного підходу в економіці (1(63)), 2019. 137-142 с.
9. А. Сміт. Дослідження про природу та причинах багатства народу / Київ, 2007. 371 с.
10. Маслоу А. Мотивація та особистість / Київ, 2008. 352 с.
11. Маккеланд Д., Пауер Д. Внутрішній досвід / Київ, 2010. 241 с.
12. Браун Марк Г. Сбалансована система показників: монографія / Київ, 2011. 226 с.
13. Озернікова Т.Г. Формування системи винагород на підприємстві: практ. пос. / Київ, 2011. 285 с.
14. Мотивація в системі управління стратегічними змінами: електрон. наук. вид. Київський нац. ек. унів: 2015. URL: <https://studfile.net/preview/2404081/page:4/>
15. Орлов Г.Б. Проблема мотивації у теоріях соціального навчання: Мотивація особистості: монографія. Київ: Економчні науки, 2012. 17–29 с.
16. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf
17. Плинність кадрів URL: <http://economylit.online/analiz-ekonomika/pokazateli-dvijeniya-rabochey23771.html>
18. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>
19. Приймак Н.С. Соціальна робота в контексте системи стратегічного менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід (12), 2015. 52-53 с.

20. Орлов Г.Б. Проблема мотивації у теоріях соціального навчання: Мотивація особистості: монографія. Київ: Економчні науки, 2012. 17–29 с.
21. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. / Харків: Консул, 2004. 208 с.
22. Мотивація в системі управління стратегічними змінами: електрон. наук. вид. Київський нац. ек. унів: 2015. URL: <https://studfile.net/preview/2404081/page:4/>
23. Історія компанії. URL: <https://kmb.ua/ua/about/history/>
24. Корпоративна структура. URL: <https://kmb.ua/ua/about/corporate-information/corporate-structure/>
25. Тренінг «Ефективна команда. Підбір, оцінка, управління» URL: http://seminars.management.com.ua/action/open/jeffektivnaja_komanda_podbor_ocenka_upravlenie
26. Формула розрахунку ROI. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/roi>

ДОДАТКИ

Додаток А

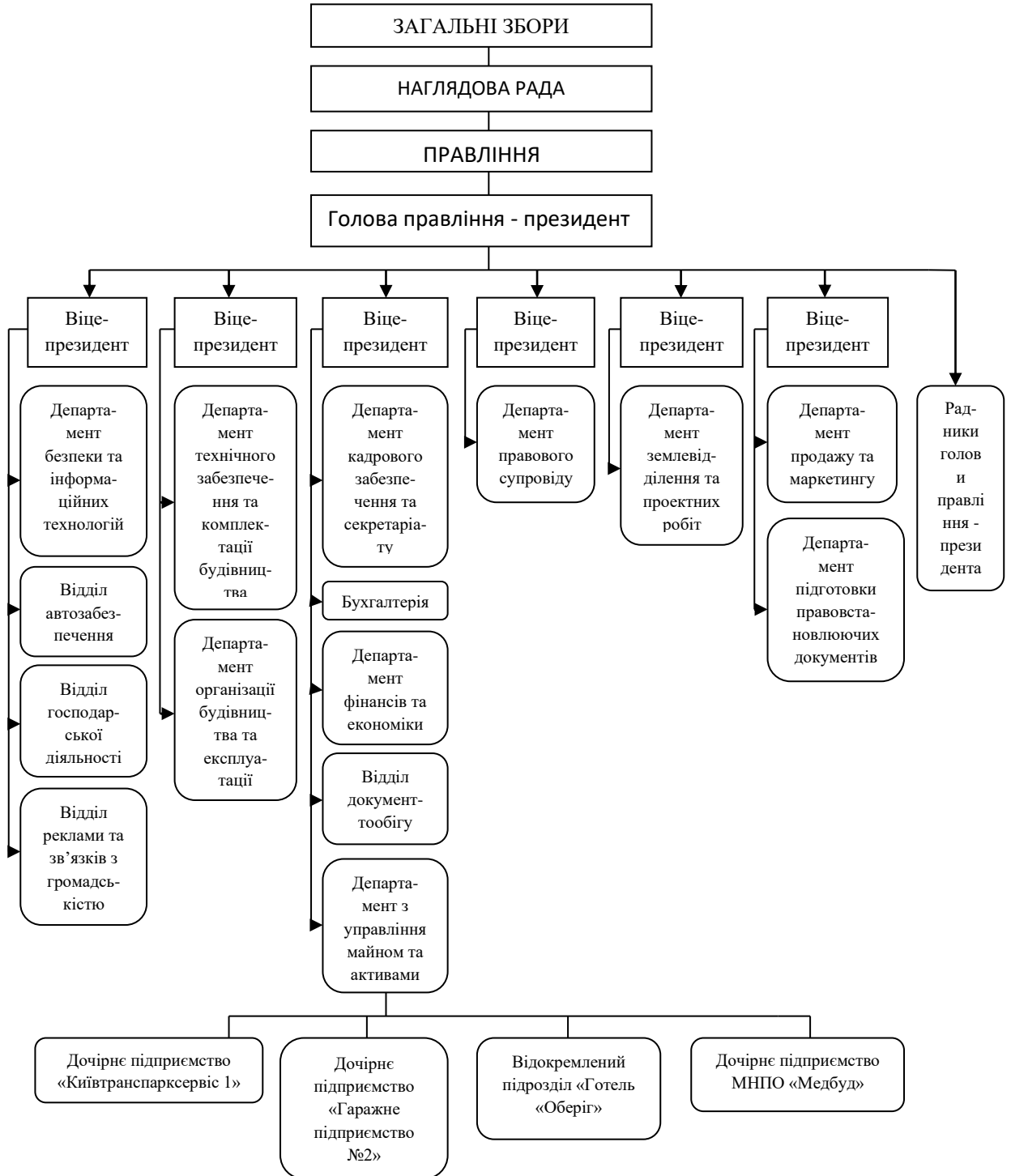
Опитування Q12: Експрес – метод оцінки зацікавленості персоналу Джорджа Геллапа.

Відповідь «Так» або «Ні».

1. Знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?
2. Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?
3. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
4. Чи отримували Ви за останні 7 днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
5. Чи належить Ваш безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі до Вас як до особистості?
6. Хто-небудь на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?
7. Чи приймається до уваги Ваша точка зору?
8. Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії відчуття значущості виконуваної Вами роботи?
9. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
10. Чи є у Вас на роботі справжній друг?
11. За останні півроку говорив хтось з Вами на роботі про Ваших професійні успіхи та досягнення?
12. За останній рік були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного зростання?

Додаток Б

Організаційна структура ПрАТ ХК «Київміськбуд»



Додаток В

Розширена матриця SWOT-аналізу для ПрАТ ХК «Київміськбуд»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту послуг 2. Вихід на нові ринкові ніші 3. Збільшення попиту 4. Використання інноваційних технологій у будівництві 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції 2. Подальший економічний спад та девальвація гривні 3. Підвищення цін на сировину та матеріали 4. Інфляційний ризик

Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоздатність 2. Гнучка цінова політика 3. Висока якість продукції 4. Широкий асортимент товарів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоздатна продукція та широкий її асортимент будуть сприяти збільшенню частки ринку. 2. Використання більш нових технологій дозволить знизити витрати на виробництво. 3. Вихід на нові ринкові ніші дозволить збільшити клієнтську базу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції спричинить додаткові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію розвитку підприємства. 3. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін.
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від зовнішніх джерел фінансування 2. Залежність від купівельної спроможності населення 3. Відсутність додаткових послуг у продуктовому портфоліо 4. Сприйняття бренду як low-cost сегменту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зміна сприйняття бренду через вихід на нові ринки допоможе зацікавити нових клієнтів та зміцнити конкурентну позицію на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 3. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть вплинути на результативність діяльності компанії.

Додаток Г

Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу ПрАТ ХК «Київміськбуд»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
		1. Розширення асортименту послуг (4) 2. Вихід на нові ринкові ніші (3) 3. Збільшення попиту (5) 4. Використання інноваційних технологій у будівництві (10)
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Конкурентоздатність (10) 2. Гнучка цінова політика (4) 3. Висока якість продукції (7) 4. Широкий асортимент товарів (5)	$6,5 * 5,5 = 36$ (Стратегія успіху)	$6,5 * 6 = 39$ (Стратегія збереження)
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Залежність від зовнішніх джерел фінансування (8) 2. Залежність від купівельної спроможності населення (7) 3. Відсутність додаткових послуг у продуктовому портфоліо (5) 4. Сприйняття бренду як low-cost сегменту (3)	$5,8 * 5,5 = 31,9$ (Стратегія конкуренції)	$5,8 * 6 = 34,8$ (Стратегія оборони)

Додаток Д
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
2017 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні і стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	3502	2759	0
первісна вартість	1001	6511	5854	0
накопичена амортизація	1002	-3009	-3095	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	368394	255236	0
первісна вартість	1011	450074	336715	0
знос	1012	-81680	-81479	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22383	22378	0
інші фінансові інвестиції	1035	62	62	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	61	3952	0
Відстрочені податкові активи	1045	36	17	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	394438	284404	0

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5470635	6062429	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21834	227136	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52066	86988	0
з бюджетом	1135	7882	3041	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4555	3	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16092	17909	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	175585	127861	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	630	1690	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	91852	206509	0
Усього за розділом II	1195	5836576	6733563	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6231014	7017967	0

П а с и в	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні і стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16535	16535	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	48382	48118	0
Додатковий капітал	1410	12551	12300	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1474759	1512460	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	-706		0
Усього за розділом I	1495	1551521	1589413	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3729	378	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	243917	92917	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	515639	1265565	0
Довгострокові забезпечення	1520	101065	322144	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	864350	1681004	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	43083	187524	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	400710	365051	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2323	1979	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	20	914	0
за розрахунками зі страхування	1625	33	29	0
за розрахунками з оплати праці	1630	176	237	0
за одержаними авансами	1635	3182940	3047655	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	146921	104442	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	38957	40633	0
Усього за розділом III	1695	3815143	3747550	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6231014	7017967	0

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ 2017 рік

С т а т у с я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3125808	2967128
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2857359	-2684452
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	268449	282676
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	61264	95669
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(-108412)	(-108241)
Витрати на збут	2150	(-67687)	(-55268)
Інші операційні витрати	2180	(-69867)	(-95633)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	240	90
Інші фінансові доходи	2220	545	217
Інші доходи	2240	72	137
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(-2439)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	82165	11964 7
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10934	- 20844
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	71231	98803
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

С та т я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	71231	98803
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	71231	99885
неконтрольованій частці	2475		-1082
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	71231	99885

неконтрольованій частці	2485		-1082
-------------------------	------	--	-------

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	718571	62059 6
Витрати на оплату праці	2505	75872	79836
Відрахування на соціальні заходи	2510	20175	16544
Амортизація	2515	11615	13040
Інші операційні витрати	2520	2277092	22135 78
Разом	2550	3103325	29435 94

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	66138480	66138480
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	66138480	66138480
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.0011	0.0015
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.0011	0.0015
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Е

Баланс

2018 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату перех оду на міжна родні станд арти фінан сової звітно сті
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	2759	2730	0
первісна вартість	1001	5854	6332	0
накопичена амортизація	1002	-3095	-3602	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	255236	392068	0
первісна вартість	1011	336715	469252	0
знос	1012	-81479	-77184	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	120099	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22378	19177	0
інші фінансові інвестиції	1035	62	62	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3952	18576	0
Відстрочені податкові активи	1045	17	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	284404	552712	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6062429	7217718	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	227136	107673	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	86988	78972	0
з бюджетом	1135	3041	3367	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	3	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17909	14125	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	127861	145792	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1690	1277	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0

резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	206509	434416	0
Усього за розділом II	1195	6733563	8003340	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	7017967	8556052	0

П а с и в	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні і стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16535	16535	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	48118	47306	0
Додатковий капітал	1410	12300	1830	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1512460	1528411	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	0		0
Усього за розділом I	1495	1589413	1594082	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	378	3978	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	92917	300000	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1265565	3519941	0
Довгострокові забезпечення	1520	322144	322144	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1681004	4146063	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	187524	45000	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	365051	475708	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1979	1478	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	914	43	0
за розрахунками зі страхування	1625	29	359	0
за розрахунками з оплати праці	1630	237	1355	0
за одержаними авансами	1635	3047655	2236122	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	104442	40293	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	40633	15592	0
Усього за розділом III	1695	3747550	2815907	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	7017967	8556052	0

Додаток Ж
ЗВІТ
про фінансові результати
2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

С т а т т я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2866216	3125808
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2617347	-2857359
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	248869	268449
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	84948	61264
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(-118389)	(-108412)
Витрати на збут	2150	(-98568)	(-67687)
Інші операційні витрати	2180	(-81903)	(-69867)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34957	83747
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	4800	240
Інші фінансові доходи	2220	7	545
Інші доходи	2240	55	72
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(-917)	(- 2439)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	38902	82165
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11239	- 10934
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27663	71231
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

С т а т т я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27663	71231
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	27663	71231
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	27663	71231
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	677359	718571
Витрати на оплату праці	2505	93518	75872
Відрахування на соціальні заходи	2510	20690	20175
Амортизація	2515	16576	11615
Інші операційні витрати	2520	2108064	2277092
Разом	2550	2916207	3103325

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	66138480	66138 480
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	66138480	66138 480
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.0004	0.0011
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.0004	0.0011
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток К

Оцінка показників рентабельності на підприємстві ПрАТ ХК

“Київміськбуд” за період 2017-2019 років

№ з/п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Прибуток до оподаткування, тис.грн.	79550	36756	51847	-42794	15091	-53,8	41,06
2	Активи, тис.грн.	7014625	8 537 568	10 081 634	1 522943	1544066	21,71	18,08
3	Чистий прибуток, тис.грн.	68927	26055	35146	-42827	9091	-62,2	34,89
4	Власний капітал, тис.грн.	1589413	1594082	1615664	4669	21582	-0,29	1,35
5	Прибуток від реалізації, тис.грн.	268305	243375	263058	-24930	19683	-9,29	8,09
6	Основні засоби, тис.грн.	250906	387 099	252 009	136193	-135090	54,28	-34,9
7	Виручка від реалізації, тис.грн.	3060195	2793511	3033550	-266684	240039	-8,71	8,59
8	Собівартість продукції, тис.грн.	2791890	2550136	2770492	-241754	220356	-8,66	8,64
9	Рентабельність активів, %	1,13	0,43	0,51	-0,7	0,08	-61,94	18,6
10	Рентабельність власного капіталу, %	4,34	1,63	2,18	-2,71	4,74	-62,44	33,74
11	Рентабельність виробництва, %	6,26	3,50	4,54	-2,76	1,04	-44,09	29,71
12	Рентабельність продажу, %	8,77	8,71	8,67	-0,06	-0,04	-0,68	-0,46
13	Рентабельність продукції, %	9,61	9,54	9,49	-0,05	-0,05	-0,73	-0,52