

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «**МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА »**

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Захарчук Олександра Русланівна

Керівник: Сербенівська А.Ю.
кандидат економічних наук,
старший викладач

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 20____ р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	01.12.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	01.12.2021		
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	01.12.2021-26.05.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	22.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	01.12.2021-30.05.2022		
	Розділ 1.		20.01.2022		
	Розділ 2.		12.04.2022		
	Розділ 3.		26.05.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	30.05.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	10.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	10.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	20.05.2022		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня	23.05.2022		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	15.06.2022		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2021 р.

Науковий керівник : Сербенівська Аліна Юріївна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи: Захарчук Олександра Русланівна (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Захарчук Олександри Русланівни

1. Тема роботи: «Матеріальне стимулювання персоналу підприємства»
керівник роботи Сербенівська Аліна Юріївна, кандидат економічних наук,
старший викладач

затверджені наказом вищого навчального закладу від « ____ » червня 20__ року
№ ____

2. Строк подання студентом роботи «10» червня 2022 р.

3. План роботи: Розділ 1. Теоретичний огляд матеріального стимулювання на підприємстві. 1.1. Сутність, значення та види матеріального стимулювання. 1.2. Принципи матеріального стимулювання в сучасних умовах. 1.3. Вітчизняний та закордонний досвід матеріального стимулювання. Розділ 2. Аналіз діяльності КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». 2.1. Загальна характеристика КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». 2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства. 2.3. Аналіз оплати праці та стимулювання персоналу в КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»
КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» Розділ 3. Напрямки удосконалення мотивації персоналу на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». 3.1. Проблеми матеріального стимулювання на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». 3.2. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

АНОТАЦІЯ
Кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Матеріальне стимулювання персоналу підприємства».

Автор

Захарчук Олександра Русланівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, старший викладач, Сербенівська Аліна Юріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Захищена «_____» _____ 20____ року

Короткий зміст: *Метою* роботи є практичний розгляд матеріального стимулювання на прикладі підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». *Об'єктом* дослідження виступає процес мотивації та стимулювання персоналу. *Предметом* дослідження є матеріальне та моральне стимулювання персоналу підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

В роботі викладена теоретична інформація та методологічні підходи до мотивації системи персоналу. За даними про діяльність підприємства проведено аналіз витрат на персонал, техніко-економічний аналіз, SWOT-аналіз. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, які включають матеріальне та нематеріальне мотивування співробітників для розвитку професійної компетентності і використання їх потенційних можливостей, перелік доплат до тарифних ставок працівників. За допомогою фінансової звітності підприємства були проведені розрахунки економічної ефективності.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 70 сторінок, 5 рисунків, 24 таблиці, 7 формул і 4 додатки.

(підпис автора)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність, значення та види матеріального стимулювання	5
1.2. Принципи матеріального стимулювання в сучасних умовах	10
1.3. Вітчизняний та закордонний досвід матеріального стимулювання	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	20
2.1. Загальна характеристика КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	20
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	25
2.3. Аналіз оплати праці та стимулювання персоналу в КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».....	39
3.1. Проблеми матеріального стимулювання на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	39
3.2. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».....	42
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Винагорода як найважливіший економічний фактор мотивації має велике значення як для працівника, так і для керівника будь-якої організації. Рівень та структура винагороди повинні бути пристосованими до конкретної специфіки, звідки й випливає необхідність створення автономних рішень стосовно винагород в кожному окремому закладі. Процес вдосконалення системи винагороди встановлюється відповідно до вартості праці на всіх позиціях, що дозволяє модернізувати кваліфікаційну тарифну сітку та систему авансів організації.

В низці публікацій фахівці науки досліджують вищезазначену проблематику, зокрема, Сукманов Е.В. [1], Улянов С.С. [2], Малюченко К.О. [3], М.В. Дмитрієва [4], Мазур В.Г. [5] та ін.

Об’єкт дослідження – процес мотивації та стимулювання персоналу.

Предмет дослідження – матеріальне та моральне стимулювання персоналу підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Мета роботи – практичний розгляд матеріального стимулювання на прикладі підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Мета роботи буде досягнута через виконання наступних **завдань дослідження:**

- розкриття сутності, значення та видів матеріального стимулювання;
- визначення принципів матеріального стимулювання в сучасних умовах;
- характеристики вітчизняного та закордонного досвіду матеріального стимулювання;
- надання загальної характеристики КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»;
- проведення діагностики економічної діяльності КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»;
- аналіз організації матеріального стимулювання в КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»;

– визначення проблем матеріального стимулювання на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»;

– запропонування шляхів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

База дослідження – підприємство «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Методами дослідження, використаними в роботі є теоретичне узагальнення; аналіз і синтез; аналітичний, порівняльний і системний методи.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатку. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, основний текст викладено на 70 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та види матеріального стимулювання

Об'єктом організаційної поведінки є працівники організації в особі керівників, спеціалістів, працівників служб підтримки. У свою чергу, працівники організації є її основним капіталом, оскільки від них залежить досягнення цілей організації. Для того, щоб співробітники прагнули досягти цілей організації, необхідно, у свою чергу, мотивувати їх до цього. У цьому контексті мотивація відноситься до процесу мотивації себе чи інших до роботи для досягнення особистих та організаційних цілей. Одним із способів мотивації, є стимулювання.

Стимулювання трудової діяльності – це сукупність заходів, застосовуваних з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності роботи персоналу. Стимулювання – це засіб задоволення конкретних потреб співробітників [6].

Також воно дозволяє працівникові реалізувати себе з особистісною і професійної точки зору. Існує ряд наступних вимог до організації стимулювання праці, таких як:

- диференційованість – це індивідуальний підхід до стимулювання різних груп співробітників. Як відомо, підходи до забезпечених та малозабезпечених працівників повинні бути різними. Повинні істотно відрізнятися і підходи до працівників, які мають достатній трудовий стаж, і до працівників, які не мають досвіду трудової діяльності;
- комплексність, означає єдність матеріальних і нематеріальних, колективних та індивідуальних стимулів. Їх значення безпосередньо залежить від різних підходів до управління персоналом, досвіду і традицій організації;

- гнучкість, яка передбачає постійний перегляд існуючих методів стимулювання праці залежно від змін організаційно-технічних та соціально-економічних умов праці. Своєчасна різноманітність в застосовуваних методах стимулювання не дає можливості звикати до них і, тим самим, знижувати ефективність стимулювання;
- оперативність, яка передбачає, що заохочення або покарання повинно слідувати відразу після виконаних завдань або вчинку;
- відкритість, яка означає, що формування суспільної оцінки трудової діяльності персоналу сприяє створенню і підтримці гарного соціально-психологічного клімату в колективі. Отже, необхідно інформувати кожного співробітника про заохочення або покарання того чи іншого члена колективу, а головне вказати об'єктивну причину даних явищ;
- участь працівників у створенні системи стимулювання – це форма реалізації співробітників в ролі власників виробництва. Це сприяє розширенню гласності, інформованості, створює передумови для підвищення соціальної справедливості в колективі [6].

Процес стимулювання – це вплив на співробітника, який включає в себе його потреби, бажання, інтереси, прагнення, цілі, мотивацію поведінки. Основу стимулювання становить взаємодія зовнішніх умов і внутрішньої структури особистості.

Стимулювання як система має певні функції. Серед них можна виділити основні: економічна, соціальна, соціально психологічна і моральна (виховна) функції стимулювання трудової діяльності персоналу. Суть кожної функції наведена в таблиці 1.1.

На мотивацію працівника впливають певні фактори. Вони поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів відносять дохід, просування службовими сходами, визнання, становище в суспільстві та інші. Внутрішніми факторами можуть виступати самореалізація, самоствердження, творчість, задоволення від виконаної роботи. Отже, внутрішні чинники надають вплив на

задоволення потреб від наявних умов і об'єктів, а зовнішні спрямовані на придбання відсутніх умов [7].

Таблиця 1.1

Функції системи стимулювання праці

Функція	Характеристика
Економічна	При ній стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яка згодом виражається в поліпшеному підвищенні продуктивності праці та якості продукції.
Соціальна	Встановлюється комплексом соціальних і економічних благ, якими володіє людина, займаючи ту чи іншу позицію в системі суспільного поділу праці.
Соціально-психологічна	Полягає в тому впливі, яке надає вся організація системи стимулювання на формування внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, установок, орієнтацій, мотивацій праці, сприйняття його як найважливішої соціальної цінності.
Моральна, виховна	Стимули до праці формують активну життєву позицію, трудову мораль, високоморальний громадський клімат в суспільстві

Джерело: Особливості матеріального стимулювання працівників [5].

Мотивацію і стимулювання варто розглядати в одному комплексі, так як це взаємопов'язані поняття, що складають одну з підсистем загальної системи управління персоналом організації. Система мотивації і стимулювання праці – це комплекс вимог, сукупність методів заохочень і покарань, що враховує мотиви, які визначають трудовою активністю співробітників. Управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу – це регулювання процесу цілеспрямованого впливу на поведінку співробітників організації через вплив на умови його життєдіяльності, використовуючи стимули і мотиви, що спонукають людину працювати [8].

Матеріальне стимулювання – це сукупність різних матеріальних благ, які отримують співробітники за індивідуальний або груповий внесок в результати діяльності організації за допомогою здійснення професійної, творчої діяльності та виконання необхідних правил поведінки [8].

Роль даної форми стимулювання дуже потужна. Однак важливо враховувати той факт, що різні люди по-різному реагують на конкретні ситуації.

Отже, якщо люди не реагують, стимули сам по собі не мають абсолютного сенсу чи значення [9].

Матеріальні стимули класифікуються на грошові та негрошові (рис 1.1).

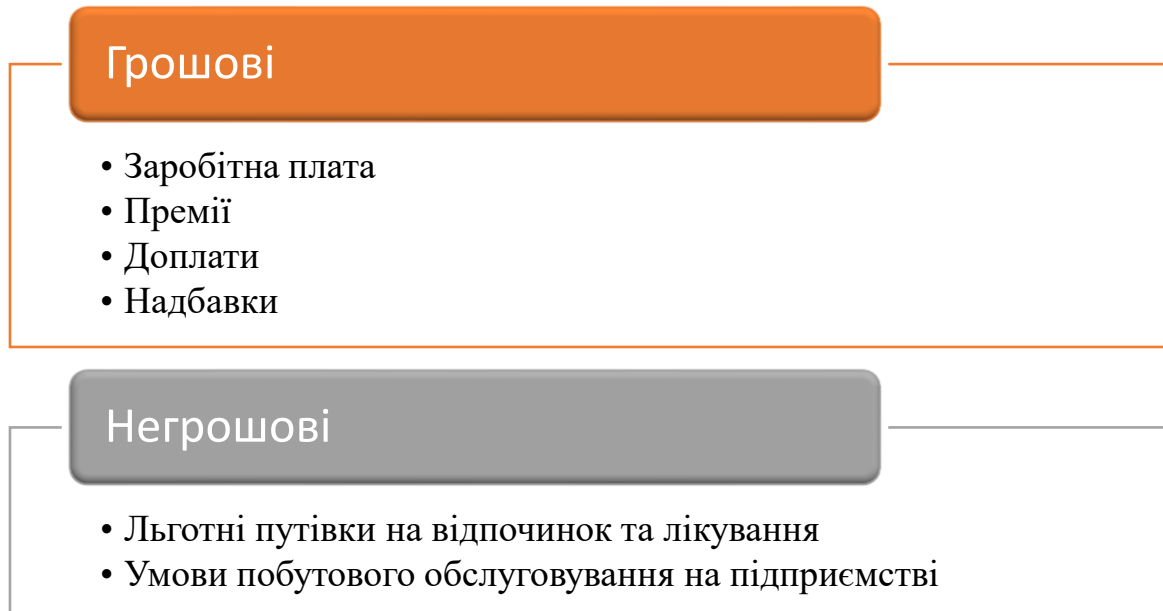


Рисунок 1.1. – Види матеріальних стимулів

Джерело: Мотивація і стимулювання трудової діяльності: сьогодення і майбутнє [10]

Заробітна плата є основою стимулювання трудової діяльності співробітника. Це один з найсильніших і привабливих інструментів, так як може досягати відносно великих розмірів по порівнянні з іншими компонентами. Високий рівень заробітної плати веде до стійкості позитивного іміджу організації та залучення компетентних працівників.

Мінусом даного методу є проблема однозначної оцінки результатів виконаної роботи. Часто виникають труднощі в тих випадках, коли результати роботи співробітника потрібно порівняти. Наприклад, на виробництві не виникає проблем при встановленні відрядної оплати праці – скільки зробив придатних деталей, така і заробітна плата.

Але при підрахунку зарплати співробітників, які займаються інтелектуальною працею, виникають проблеми. Погодинна система оплати не

так ефективна, тому що можна працювати різну кількість годин з різною продуктивністю.

Н.А. Вторушин пропонує спосіб такої оцінки діяльності через розробку різних систем показників. За кордоном вже давно широко відома і використовується система ключових показників KPI (Key Performance Indicators) в різноманітних сферах діяльності. Дана система дає можливість адекватно і всебічно оцінити діяльність, розробити ефективну стратегію розвитку, визначитися з тактикою і оперативними діями, а головне – проводити оцінку і контроль ділової активності окремих працівників, підрозділів та організації в цілому [11].

Премії, надбавки, доплати є матеріальною винагородою за високі результати роботи, досвід і знання, ініціативність, раціоналізаторські ідеї та пропозиції. Перевага застосування даного методу полягає в тому, що працівник бачить прямий зв'язок між ефективністю своєї трудової діяльності та винагородою. Система стимулювання з використанням такого способу дає можливість збільшення продуктивності праці, сприяє отриманню нових знань і навичок співробітниками і використання їх в своїй трудовій діяльності для досягнення найбільших результатів. До недоліків даного виду стимулів відносять складність оцінки, перш всього, індивідуального внеску в загальний результат і виникнення конфліктів в колективі на цьому ґрунті.

У разі, коли основний дохід працівника повністю буде залежати від премії (навіть високої), не буде мінімального стабільного доходу, який задовольняв хоча б фізіологічні потреби, то, можливо, такий працівник піде в іншу компанію [10].

Виплати додатково до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя співробітників можуть бути у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, або виплачуються працівникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року у наслідок хвороби, співробітникам, які постійно займаються спортом. Слід зазначити, що правильно підібрані і розроблені методи матеріального стимулювання складають основу всієї системи [10].

Отже, саме матеріальна складова привертає більшу кількість співробітників, тобто при виборі місця роботи людина, в першу чергу, орієнтується на рівень заробітної плати, який пропонує та чи інша організація. Тільки у співробітників, які матеріально забезпечені, ефективність трудової діяльності залежить від негрошових і нематеріальних методів стимулювання.

1.2. Принципи матеріального стимулювання в сучасних умовах

Побудова і функціонування системи стимулювання, пов'язаної через заходи впливу на персонал з таким складним явищем як мотивація, при веденні організацією своєї діяльності в ринкових умовах і на тлі змін в соціально-економічних тенденціях має ґрунтуватися на певних принципах.

Є.Д. Жеребов та А.М. Хахіна виділили наступні принципи функціонування системи стимулювання персоналу [12].

1. Зв'язок зі стратегією компанії. Перш за все, до уваги слід брати ті мотиви, які спонукають працівника максимально сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Заохочення бажано проводити як за результатами поточної трудової діяльності і за результатами виконання стратегічних планів.

Необхідно пов'язувати підвищення оплати праці персоналу з досягненням певних результатів роботи підприємства. Будучи важливим елементом загальної стратегії компанії, ефективне управління трудовою діяльністю впорядковує процедуру досягнення бізнес-цілей кожним співробітником на своєму робочому місці, об'єднуючи питання стратегічного управління та оперативної роботи на рівні конкретного виконавця воедино. Завдяки цьому принципу забезпечується зв'язок між стратегією компанії, індивідуальними цілями співробітників і критеріями ефективності праці на всіх посадових рівнях організації.

2. Орієнтація на результат. Стимулювання має бути орієнтоване на досягнення результату – підвищення продуктивності і ефективності праці. При цьому працівник повинен мати можливість оптимізувати свій трудовий процес самостійно. Слід також враховувати рівень складності проектів компанії і

ступінь ризику при їх реалізації, приділяти увагу критеріям оцінки їх ефективності, прагнути до об'єктивно обґрунтованої мінімізації різниці між показниками досягнутих результатів відповідно до ступеня їх значущості для розвитку фірми і рівнем одержуваного співробітником матеріальної винагороди.

3. Врахування особливостей корпоративної культури. Специфіка корпоративної культури в організації визначає характер ділових відносин і впливає на характер особистих взаємин між співробітниками, на їх цінності і ставлення до роботи. Всі ці фактори, беручи участь у формуванні трудової мотивації, знаходять відображення в поведінці співробітників на робочому місці.

Вплив на трудову мотивацію персоналу за допомогою формування корпоративної культури, заснованої на чітко сформульованих економічних, моральних, етичних і духовних принципах, на сучасному етапі дає можливість і для успішних перетворень в національній економіці в цілому.

4. Індивідуальний підхід. Індивідуальність мотивації кожного працівника обумовлює неефективність застосування однакових методів стимулювання до всіх членів робочого колективу – різноманітність і суперечливість внутрішньої природи процесу мотивації диктує необхідність застосування індивідуального підходу до підлеглих для підвищення ефективності їх праці, але при численному штаті співробітників розробка і застосування специфічної системи стимулювання для кожного конкретного співробітника складно досяжні та економічно недоцільні. Проте, індивідуальний підхід в умовах обмеженості ресурсів може бути застосований при виконанні наступних кроків.

По-перше, необхідно періодичне проведення дослідження мотивації персоналу, що дає загальну мотиваційну картину на підприємстві, виявлення рівня і характеру мотивації окремих робочих груп і підрозділів, облік цих отриманих показників при розробці системи стимулювання. По-друге, функції стимулювання повинні бути закріплені за кожним керівником робочих колективів і повинні здійснюватися ним відповідно до загальної системи стимулювання і з урахуванням індивідуальних особливостей мотивації його підлеглих. По-третє, з метою практичного контролю результатів впровадження і

застосування стимулюючих методів допомогою особистого, безпосереднього контакту з персоналом, що в свою чергу також є стимулюючим засобом, керівнику програми стимулювання слід проводити періодичну (щоквартальну/щорічну) індивідуальну роботу з підлеглим над виявленням корпоративних цілей і очікувань працівника, ступінь його задоволеності умовами праці, здійснювати інструктаж і навчання по роботі з персоналом для керівників підрозділів, аналізувати результати їх діяльності та діяльності їх підлеглих у зіставленні з діючою схемою винагороди.

При необхідності ця схема може бути скоригована в результаті спільного, конструктивного аналізу ступеня її ефективності, в якій можна виділити як стимулюючу, так і економічну складову.

5. Комплексність. Беручи до уваги весь спектр потреб людини, що стоїть за формуванням його основних мотивів до трудової діяльності, слід збалансовано впливати на його мотивацію методами матеріального стимулювання, враховуючи важливість, можливості, задоволення для підлеглих і базових потреб і потреб у досягненні їх життєвих цілей. За рівнем свого впливу і ті, і інші методи однаково значимі в цьому процесі.

6. Достатність стимулів. Створювані керівником стимули до трудової діяльності повинні бути діючими і вагомими для працівника. Крім його власних внутрішніх уявлень і установок, на оцінку ступеня достатності конкретного стимулу впливає і оточення співробітника: колеги по роботі.

Достатні і вагомі стимули є каталізаторами продуктивності праці, в той час як недостатні будуть обмежувати ступінь продуктивності.

7. Гнучкість і динамічність. Зміна економічної та соціальної ситуації в країні, зміни в самих організаціях, що функціонують в цьому середовищі, динаміка формування мотивів окремого працівника при проходженні ним по кар'єрних сходах під впливом зовнішніх факторів і в зв'язку з внутрішнім особистісним розвитком свідчать про необхідність періодично переглядати і коригувати систему стимулювання персоналу. При цьому і кількісні, і якісні зміни в штаті співробітників (наприклад, втрата цінних фахівців або залучення

нових), зміна стратегії та економічного становища компанії можуть стати причиною для динамічного перетворення існуючої системи стимулювання.

8. Справедливість. Важливими факторами є зрозумілість і демократичність (якщо в компанії переважає відповідний стиль управління) методів і схем стимулювання. Зв'язок між результативністю трудової діяльності та розміром матеріального заохочення має бути прозорим і реально обґрунтованим. Ці фактори, поряд з доступністю і спрямованістю заходів стимулювання на всіх працівників компанії, будуть свідчити про справедливість функціонуючої в організації системи стимулювання.

9. Послідовність. Система стимулювання повинна працювати послідовно і без збоїв, підтримуючи впевненість співробітників у стабільному отриманні заохочення після виконання поставлених перед ними завдань, а при невиконанні цих завдань – у прийнятті керівництвом відповідних заходів щодо зниження матеріальної винагороди згідно із заявленою схемою його нарахування. Для цього необхідний постійний контроль результативності праці персоналу.

10. Реалістичність поставлених цілей. Впровадження системи стимулювання передбачає чітке розуміння цілей, що досягаються з її допомогою. При цьому повинна виключатися постановка неясних, недсяжних цілей і перед самими працівниками. Обґрунтованість необхідності впровадження обраної системи повинна поєднуватися з достатністю ресурсів для її послідовної реалізації.

11. Компетентність фахівців. Для того щоб впровадження правильно розробленої системи стимулювання дало очікувані результати, необхідна наявність обізнаних в даній області фахівців, в особі яких можуть виступати і самі керівники підрозділів при володінні ними необхідними параметрами компетентності [13]. При відсутності таких фахівців негативний ефект від непрофесійної реалізації самого процесу стимулювання може у багато разів перевершувати її можливий позитивний ефект.

Ф.Н. Філіна, в свою чергу, визначає базові принципи стимулювання праці (рис. 1.2) [14].

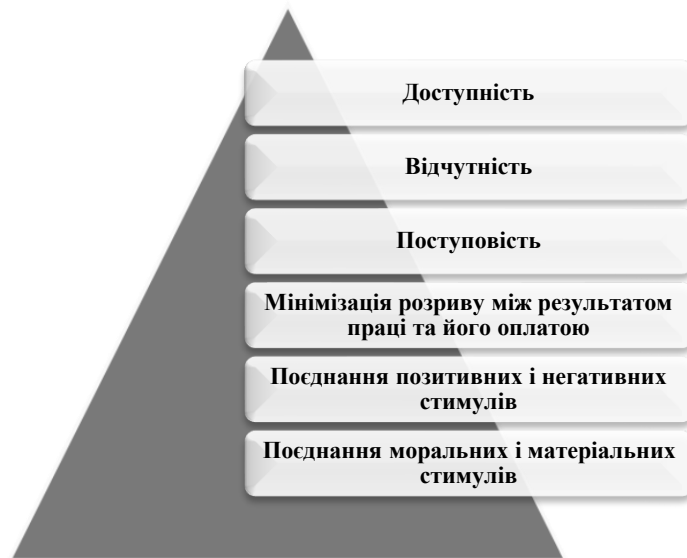


Рисунок 1.2. – Базові принципи стимулювання праці за Ф.Н. Філіною

Джерело: Філіна Ф.Н. Сутність стимулювання і основні принципи [14]

Згідно з рисунком 1.2 ці функції полягають в наступному:

- доступність передбачає, що кожен стимул повинен бути доступний для всіх співробітників, а умови стимулювання – зрозумілими і демократичними;
- ввідчутність означає, що існує певний поріг ефективності стимулу, який значно відрізняється в різних колективах;
- поступовість має на увазі, що матеріальні стимули піддаються регулярному коригуванню в бік підвищення, однак сильно збільшена винагорода може негативно відбитися на мотивації співробітника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди;
- поєднання моральних і матеріальних стимулів обумовлено тим, що вони мають однакову силу впливу. Отже, необхідно правильно комбінувати дані види стимулів з урахуванням їх цілеспрямованого впливу на кожного співробітника;
- мінімальний розрив між результатом праці та його оплатою – чіткий зв'язок винагороди з результатом праці є сильним мотиваційним фактором;
- поєднання позитивних і негативних стимулів має на увазі використання не тільки негативних стимулів (страх втратити роботу, отримати штраф), а й позитивних (преміювання, виплата винагороди). В економічно розвинених країнах переважає перехід від негативних до позитивних стимулів. Це пов'язано

з традиціями, сформованими в суспільстві або колективі, поглядами, а також з стилем керівництва [14].

Будучи свого роду мистецтвом, процес стимулювання персоналу вимагає від керівника таких якостей, як розвинене почуття міри, гармонії, орієнтація на особистісні особливості людини. Крім цього надзвичайно важлива здатність застосування системного підходу до даного процесу, в той час як дотримання окремих вищеописаних принципів на практиці може бути корисним, але не гарантує стабільного позитивного ефекту.

1.3. Вітчизняний та закордонний досвід матеріального стимулювання

У світовій практиці менеджменту сформувалися три найсильніші школи – Американська, Японська та Європейська. Найважливішим фактором в системі оплати праці в США є реакція на зміну зовнішнього середовища, ситуації в інших фірмах. У США розмір оплати працівника залежить, головним чином, від результатів його діяльності [15].

Топ-менеджмент компаній з метою поліпшення якості праці активно використовує систему нагородних бонусів та інших видів заохочень. Бонуси можуть варіюватися в різних межах і не фіксуються певною величиною, їх розглядають як винагороду за послуги, виконані протягом року [16]. Здебільшого американські компанії для матеріальної винагороди використовують оклад і грошові виплати загального характеру.

Класичний приклад американської школи мотивації персоналу є компанія «Макдоналдс». Компанія застосовує такі принципи управління [17]:

- у кожного підлеглого один начальник;
- чіткі посадові інструкції;
- система контролю якості продукції;
- погодинна система оплати праці. Покарання за запізнення, прихід на роботу раніше (тому що це не вигідно компанії, треба буде заплатити більше – згідно відпрацьованого часу), догани;

- можливість кар'єрного росту;
- відповідальність керівника за підлеглих;
- командоутворення, тимбілдінг.

На прикладі Німеччини можливо розглянути Європейську школу. У даній країні питаннями управління персоналом займаються спеціальні служби [18]. До компетенції служби може входити так само бухгалтерія і питання оплати праці. Мотивація в європейській моделі включає в себе заробітну плату, соціальні блага і підвищення кваліфікації.

У договорі кожного працівника існує пункт про нерозголошення даних про зарплату іншим співробітникам компанії. Практикується конфіденційна оцінка та атестація співробітників [19]. Західноєвропейська модель передбачає три види стимулювання праці [20]:

- безпреміальну (заробітна плата);
- преміальну за результатами роботи фірми (виплати, пов'язані з розміром прибутку або доходу компанії);
- преміальну за індивідуальними результатами праці.

Франція і Англія використовують гнучку систему оплати праці, яка являє собою облік індивідуальних якостей працівників, їх заслуг і результатів діяльності за допомогою системи факторів оцінки. На відміну від Американського та Європейського методу мотивації персоналу, Японський метод більш прогресивний. Якби японці не жили в таких поганих життєвих умовах: нестачі простору і природних ресурсів - їхні важелі та механізми не були б такими нескінченними і не формувались б у такому вигляді. Унікальною для японської системи мотивації та стимулювання праці є технологія, впроваджена для роботи зі співробітниками, що сприяє ефективному використанню. [21].

Оплата залежить від фактичних результатів праці працівника і стажу, оплата праці менеджерів компаній – від результатів роботи підприємства (так звані «плаваючі оклади»). Японська модель мотивації персоналу і стимулювання праці заснована на наступних системах [22]:

- робота протягом усього життя в одній компанії: організація прагне зацікавити працівника працювати в одній організації шляхом введення прогресивної оплати за вислугу років, преміювання, соціальних пільг, турботи про пенсійне забезпечення працівника;

- оплата праці персоналу, яка залежить від професійної кваліфікації працівника, підсумків роботи підприємства за звітний період, фактичної результативності праці працівників;

- підготовки і перепідготовки на робочому місці;

- репутація: гарантує, що при зміні трудової діяльності в межах підприємства через два-три роки на новому місці за працівниками закріплюється репутація енергійних, чесних, відповідальних співробітників;

- кадрової ротації: працівник організації може бути переміщений по вертикальній і горизонтальній сходах кожні два-три роки (гнучкість, підвищення кваліфікації, конкурентоспроможність персоналу).

Ще одна особливість Японської моделі: у разі виникнення непередбачених обставин, які позначилися на результатах діяльності підприємства, часто знижуються оклади топ-менеджерів і глави компанії, а заробітки робітників збільшуються [23].

Більшість підприємств України на сьогодні застосовують лише окремі елементи системи мотивації. Така система не охоплює в цілому групу процесів, оскільки елементи процесу використовуються як окремі складові, не поєднані один з одним. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона працює тут і зараз, не націлена на майбутнє. Позитивним слугувати вище зазначений досвід зарубіжних країн.

Гарантована заробітна плата - основний мотивуючий чинник працівників українських підприємств. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою [24].

На думку Ю.О. Березюк, мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. Тому до найсприятливіших заходів та дій доцільно буде віднести[24]:

- підвищити трудову дисципліну та організацію праці, нормувати працю шляхом своєчасності та збалансованості перегляду норм і нормативів виробництва;
- підвищити трудові навички працівників та обґрунтовано скоротити звільнення;
- гнучкість використання: надбавки за складність та інтенсивність роботи, премії за економію ресурсів, інновації, квартальні, піврічні та річні премії;
- запровадження заробітної плати ґрунтується на таких показниках, як оцінка індивідуальних внесків і якість бізнесу (рівень трудової участі) конкретного працівника.

Досвід інших країн та впровадження нововведень напрямок діяльності менеджерів з персоналу українських підприємств. Слушним може стати запровадження нової системи мотивації, яка націлена на виплаті премій за досягнення всього підприємства, а не одного працівника. У той же час, врахування потреб співробітників, коригування поведінки керівництва відповідно до змін ринкового середовища допоможе співробітникам підвищити ефективність роботи, а в довгостроковій перспективі – отримувати більший прибуток[24].

Висновки до розділу 1:

Отже, основним рушійним елементом мотиваційної системи є матеріальне заохочення. Працівники підприємства повинні відчувати свої потреби в підприємстві і розуміти цінність підприємства для нього. Тісний взаємозв'язок між елементами системи мотивації працівників забезпечить її ефективність. Добре спланована система мотивування може значно підвищити ефективність роботи працівників, збільшити випуск продукції та підвищити

конкурентоспроможність промислових фірм, оскільки незадоволені працівники погано працюють, поширюючи негативну інформацію про компанію, що призводить до втрати репутації та престижу [25].

Тому формування ефективної вітчизняної моделі мотивації працівників має базуватися на існуючому світовому досвіді та методах стимулювання праці, які можна і потрібно успішно впроваджувати в систему управління персоналом українських компаній. Системи винагород повинні бути прозорими, гнучкими та справедливими, і придатними для всіх працівників організації. Ефективність такої системи залежатиме не тільки від впливу на працівників організації, але й від її довгострокової актуальності та життєздатності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВРАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО, скорочено – КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» розташоване за адресою 01001, м. Київ, пл. І.Франка, 5.

КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва та підпорядковане Департаменту житлово-комунальної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Відповідно до рішення Київської міської ради від 28 вересня 2006 року № 9/66 «Про створення комунального підприємства виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) було створено КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» та віднесено до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради. Засновником та власником КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» є територіальна громада міста Києва, від імені якої виступає Київська міська рада (далі – Власник).

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київського міського голови та виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), наказами Департаменту житлово-комунальної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), іншими нормативно-правовими актами та Статутом.

КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» є юридичною особою. Права та обов'язки набуває з дня його державної реєстрації. Підприємство має відокремлене майно,

самостійний баланс, рахунки в установах банків, органах державної казначейської служби та може мати печатки, штампи, бланки. КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» не може бути засновником іншої юридичної особи.

Майно підприємства є комунальною власністю територіальної громади міста Києва й закріплюється за підприємством на праві господарського відання. Статутний капітал Підприємства становить 2 300 005 000,00 грн. (два мільярди триста мільйонів п'ять тисяч гривень 00 копійок).

Джерелами формування майна підприємства є: грошові та матеріальні внески власників; доходи від реалізації продукції, робіт, послуг; доходи від цінних паперів; позики банків та інших кредиторів; капітальні вкладення та бюджетні субсидії; майно, придбане в установленому законодавством порядку. ; Інші джерела, не заборонені законодавством України.

Види діяльності КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» наведені на рис. 2.1.

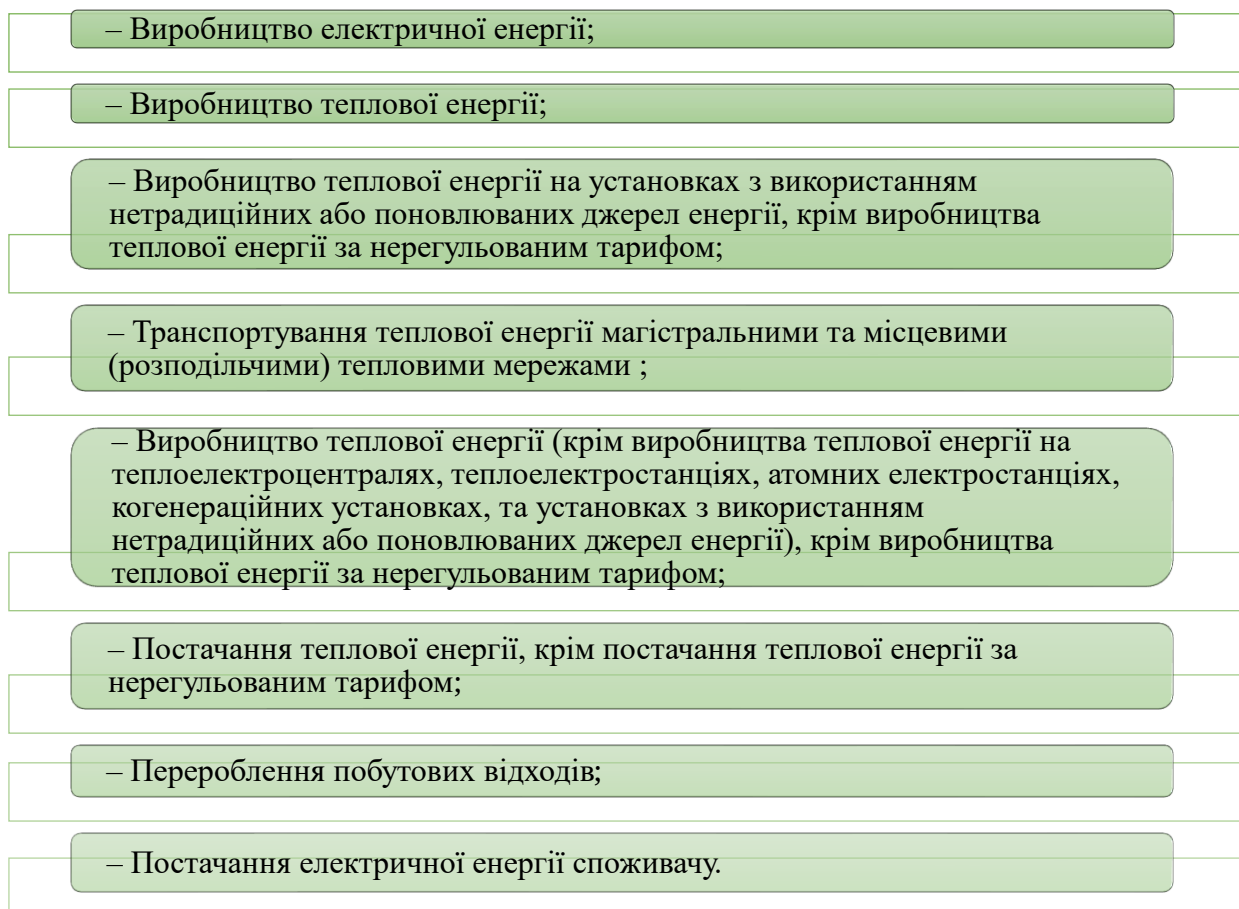


Рисунок 2.1 – Види діяльності КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Джерело: Статут КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [27]

Види діяльності, для здійснення яких необхідне отримання ліцензії, документа дозвільного характеру, сертифіката тощо, проводяться підприємством за їх наявності.

Права та обов'язки підприємства наведено в таблиці 2.1.

Управління підприємством здійснює директор, який призначається Київським міським головою шляхом укладення з ним контракту за результатами конкурсу. Заступників директора підприємства призначає й звільняє директор КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Таблиця 2.1

Права та обов'язки КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Права	Обов'язки
визначати організаційну структуру, кількість персоналу та штатний розпис;	забезпечувати своєчасну сплату податків, зборів та платежів до бюджетів та державних цільових фондів;
самостійно укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, виступати позивачем та відповідачем у вітчизняних судах;	дотримуватись цільового призначення та ефективної експлуатації майна підприємства;
продавати власні товари, послуги та роботи, встановлювати ціни у відповідності до економічних умов або за державними регульованими цінами;	дотримуватись законодавства в сфері охорони праці;
відкривати філіали, відділення та ін. згідно з законодавством, при умові погодження подібних питань з Власником та при офіційному затвердженні положень про нові утворення;	удосконалювати організацію роботи підприємства;
відкривати розрахункові та ін. рахунки для зберігання коштів і ведення фінансової діяльності через банківські установи, після погодження з Департаментом житлово-комунальної інфраструктури;	здійснювати заходи щодо своєчасного відтворення і запобігання псуванню, забрудненню, засміченню та виснаженню природних ресурсів, не допускати зниження їх якості у процесі господарювання;
вести незаборонену законодавством зовнішньоекономічну діяльність;	звітувати про фінансово-економічну діяльність у порядку та строки, встановлені законодавством України та Статутом;
виконувати будь-яку іншу економічну діяльність, яка не суперечить вітчизняному законодавству та Статуту та ін.	запроваджувати антикорупційну програму в установленому законодавством України порядку та ін.

Джерело: Статут КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [27]

Додаток 1 до наказу КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

від 01.10.2020 № 1194

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Вячеслав БІНД

Організаційна структура
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВРАДИ
(КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

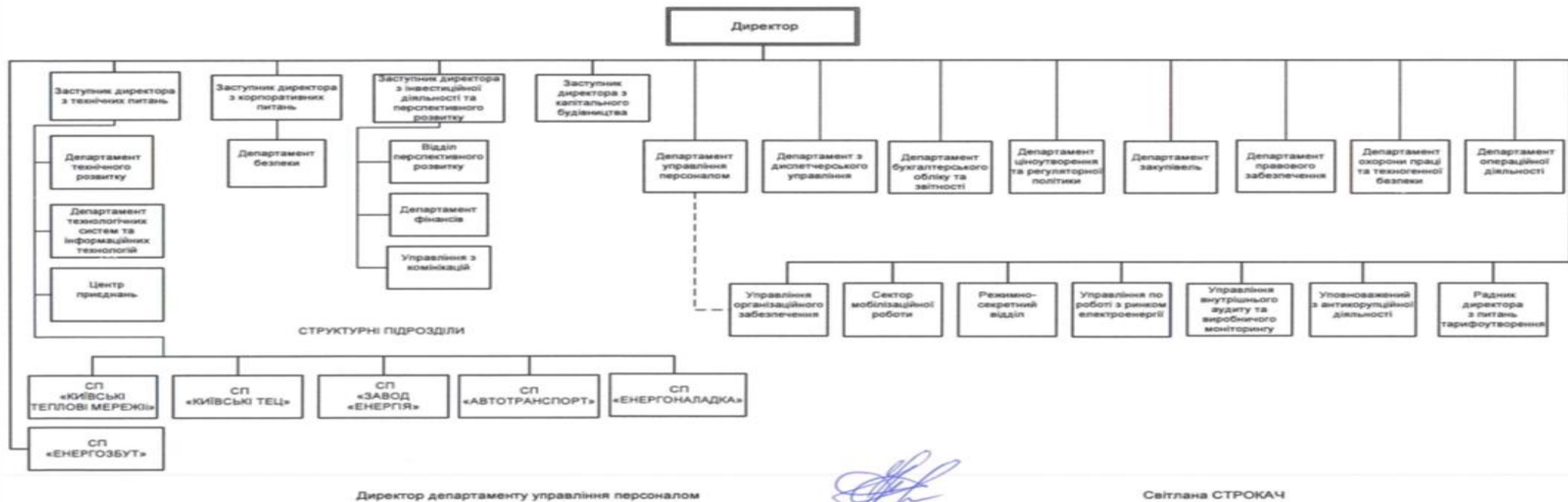


Рисунок 2.2 – Організаційна структура КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Джерело: Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [28]

Організаційна структура КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» складається з апарату управління та структурних підрозділів: СП «КИЇВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ», СП «АВТОТРАНСПОРТ», СП «КИЇВСЬКІ ТЕЦ», СП «ЗАВОД «ЕНЕРГІЯ», СП «ЕНЕРГОЗБУТ», СП «ЕНЕРГОНАЛАДКА».

Загальна кількість штатних одиниць згідно штатного розпису КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» від 13.12.19 р. становить 9820,75.

Структура Апарату управління складається з:

- керівництво: директора, заступника директора з технічних питань, заступника директора з інвестиційної діяльності та перспективного розвитку, заступника директора з корпоративних питань, заступник директора з капітального виробництва;
- 12 департаментів, а саме: технічного розвитку, фінансів, управління персоналом, з диспетчерського управління, бухгалтерського обліку та звітності, ціноутворення та регуляторної політики, закупівель, правового забезпечення, охорони праці та техногенної безпеки, технологічних систем та інформаційних технологій, безпеки, операційної діяльності;
- 4 управлінь, а саме: з комунікацій, по роботі з ринком електроенергії, внутрішнього аудиту та виробничого моніторингу, організаційного забезпечення;
- 2 відділів: режимно-секретного, перспективного розвитку;
- сектору мобілізаційної роботи;
- центру приєднань;
- радник директора з питань тарифоутворення;
- уповноваженого з антикорупційної діяльності [28].

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»
за 2019 – 2020 роки**

№ за/п	Показники	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %
					2020/2019
1	2	3	4	5	6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	14 866 617	16 284 533	109,54
2	Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	тис.грн	-16 025 621	-15 960 201	99,59
3	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-278 391	8 218	-2,95
4	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	9 539 011	10 190 232	106,83
5	Середньорічна вартість активів підприємства	тис.грн	15 226 786	14 641 915	96,16
6	Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн	8 874 738	6 401 068	72,13
7	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	7 827	8 433	107,74
8	Рентабельність активів підприємства	%	-1,8%	0,06%	
9	Рентабельність власного капіталу	%	-3,1%	0,13%	
10	Інші показники	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

За даними таблиці можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зріс. Це свідчить про те, що був ріст палива для виробництва та теплової енергії. Також стрімко зріс чистий прибуток. Собівартість реалізованої продукції зросла, але не так стрімко, це можна пояснити тим, що підприємство почало регулювати управління витратами. За рахунок вакантних місць для студентів зросла і чисельність працівників.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» за 2019-2020 роки, для цього побудуємо таблицю 2.3. і 2.4.

Таблиця 2.3

Фінансові доходи КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» за 2019-2020 роки [28]

Показники	2019, тис.грн.	2020, тис.грн.	Відхилення 2020/2019	
			(+/-), тис. грн.	Δ, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації всього:	14866617	16284533	1417916	109,54
в тому числі:				
Доходи від основних видів діяльності, в тому числі:	14783434	16133496	1350062	109,13
– реалізація теплової енергії	10539066	6517755	-4021311	61,84
– транспортування теплової енергії	75797	190236	114439	250,98
– реалізація електричної енергії	4168571	9425505	5256934	226,11
Інші доходи, пов'язані з основною діяльністю:	83183	151037	67854	181,57
Інші операційні доходи	86645	284351	197706	328,18
Інші доходи (від нарахованої амортизації на безоплатно отримані активи)	1453097	969664	-483433	66,73
Всього	16406359	17538548	1417916	109,54

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.3 видно, що економічне становище підприємства протягом останніх 2 років значно покращилось. За результатами фінансово-господарської діяльності у 2020 році прибуток зріс на 248,6%.

Таблиця 2.4

Фінансові видатки КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» за 2019-2020 роки [28]

Показники	2019, тис. грн.	2020, тис. грн.	Відхилення 2020/2019	
			(+/-) , тис. грн.	Δ, %
Матеріальні витрати, в тому числі:	12887277	12256968	-630309	95,11
– паливо для виробництва;	11736700	10936898	-799802	93,19
– тепла енергія;	6250	4942	-1308	79,07
– інші матеріали для виробництва	1158362	1320488	162126	114
Фонд на оплати праці	1363453	1712933	349480	125,63
Відрахування на соціальні заходи	307135	384194	77059	125,09
Амортизація	877856	957357	79501	109,06
Інші операційні витрати	999421	21238	-978183	2,13
Всього	16466409	17486673	1020264	106,20

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Основною причиною отримання прибутку у 2019 році стало суттєве зменшення собівартості на паливо для виробництва теплової та електричної енергії.

При цьому КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» несе високі понаднормові втрати теплової енергії, спричинені високим рівнем зношеності теплових мереж. Для зменшення понаднормативних втрат теплової енергії необхідна масштабна модернізація тепло-енергетичного комплексу міста Києва. Основними напрямками модернізації Київських теплових мереж є:

- перекладання теплових мереж;
- реконструкція великих котелень;
- оптимізація схеми теплопостачання (ліквідація малих котелень);
- реконструкція теплових пунктів;
- збільшення частки теплової енергії виробленої з використанням альтернативних джерел;
- програма по зниженню викидів CO₂.

Слід враховувати фактор сезонності. Основна частина доходів припадає на опалювальний сезон, згідно розрахованого тарифу на календарний рік. З опалювального сезону більша частина доходів припадає на I квартал.

На підприємстві простежується нестача абсолютних ліквідних коштів для покриття термінових пасивів, це обумовлено в основному за рахунок великої частки дебіторської заборгованості за наданні послуги, а також важкої процедури їх стягнення. Підприємство має великий рівень ліквідності щодо погашення короткострокових кредитів банків та поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, за рахунок значної частки активів, що швидко реалізуються в загальному балансі підприємства. На загальний рівень ліквідності позитивно впливає незначна частка активів в загальному балансі, що повільно реалізуються (запаси, інші необоротні активи), так як для їх реалізації необхідний час [28].

Таблиця 2.5

Структурно-динамічний аналіз персоналу**КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»**

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура, %		Відхилення	
	2019	2020	Абс.	Відн., %	2019	2020	Абс.	Відн., %
Усього персонал	8126	8943	817	110,05	100	100	-	-
- керівники	1206	1253	47	103,89	14,84	14	-0,84	94,33
- професіонали	1107	1193	86	107,76	13,62	13,34	-0,28	97,94
- фахівці	432	440	8	101,85	5,31	4,92	-0,39	92,65
- технічні службовці	72	71	-1	98,61	0,88	0,79	-0,09	89,77
- робітники	5309	5986	677	112,75	65,33	66,93	1,6	102,44

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, виходячи з таблиці 2.5 збільшилася кількість працівників кожної категорії, крім технічних службовців, всього кількість персоналу у 2020 році збільшилася на 817 осіб. Враховуючи, що лише на 1 людину менше стало у категорії технічних службовців, можна сказати те, що на підприємство почався приріст людей.

SWOT-аналіз аналізованої організації наведено у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якість роботи персоналу Репутація на ринку Конкурентоспроможність продукту Стабільний рівень заробітної плати	Нездатність фінансувати необхідні зміни у галузі Нижче середнього маркетингові можливості Відставання в області впровадження інновацій Відсутність фінансових ресурсів
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки Завоювання основної частки споживачів Використання сучасних технологій Залучення інвесторів Розробка унікального продукту	Можливість появи нових конкурентів Зростання ціни на ресурси Уповільнення зростання ринку Активність ринку Економічна, політична нестабільність

Джерело: розроблено автором

СТМ: за рахунок непоганої репутації на ринку, яка була зароблена високою якістю послуг, що надаються, організація може вийти на нові ринки і отримати довіру основного сегменту, що користується даними послугами. Хороша історія організації дасть можливість отримання кредиту, кошти якого можуть піти на

розширення діяльності, модернізацію і вдосконалення виробництва, використання сучасних технологій.

СТЗ: стратегія завоювання основної частки ринку за допомогою залучення додаткових коштів. Репутація на ринку, якість роботи персоналу, здійснення грамотного контролю якості дозволить отримати довіру великої кількості споживачів, тому поява на ринку нових конкурентів не погіршить існуюче становище організації.

СЛМ: при отриманні додаткових коштів за рахунок залучення інвестицій, використанні сучасних технологій і тим самим виходу на нові ринки та завоювання основної частки споживачів підприємство подолає такі слабкі сторони, як відставання в галузі впровадження інновацій, з'являться додаткові кошти, які можуть піти на здійснення грамотної та ефективної маркетингової політики. Все це дасть організації додатковий прибуток, який спрямовуватиметься на її подальший розвиток, а отже, вона ніколи не буде відчувати дефіцит фінансових коштів.

Провівши структурний аналіз персоналу КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» можемо відмітити, що відбулось збільшення кількості персоналу, а саме таких категорій: чисельність керівників збільшилася на 47 осіб, професіоналів на 86 осіб, фахівців на 8 осіб та робітників на 677.

Проведемо аналіз руху і плинності кадрів за наступними показниками:

1. Коефіцієнт обороту за прийомом – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт обороту за прийомом розраховується за формулою 2.1:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кількість прийнятого персоналу на роботу}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}2019} = 1307/7995=0,16;$$

$$K_{\text{пр}2020} = 1798/8827=0,20.$$

2. Коефіцієнт обороту зі звільнення – відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Коефіцієнт обороту зі звільнення розраховується за формулою 2.2:

$$K_{зв} = \frac{\text{Чисельність звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (2.2)$$

$$K_{зв2019} = 1209/7995=0,15;$$

$$K_{зв2020} = 981/8827=0,11.$$

3. Коефіцієнт загального обороту- відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Розраховується за формулою 2.3:

$$\frac{\text{Чисельність прийнятого персоналу} + \text{Чисельність звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}, \quad (2.3)$$

$$K_{заг.об.2019} = (1307+1209)/7995=0,31;$$

$$K_{заг.об.2020} = (1798+981)/8827=0,31.$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів - відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Розраховуємо за формулою 2.4:

$$\frac{\text{Чисельність за власним бажанням} + \text{Чисельність за поруш.труд.дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}, \quad (2.4)$$

$$K_{плин.кадр.2019} = 336/7995=0,04;$$

$$K_{плин.кадр.2020} = 425/8827=0,05.$$

Отже, провівши розрахунки можемо зробити висновок про те, що плинність кадрів на даному підприємстві є не дуже високою, адже коефіцієнт обороту за прийомом та коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році був вищим ніж у 2019 році. Проте, коефіцієнт загального обігу однаковий у обох роках.

Визначимо продуктивність праці на 1 працюючого за формулою:

$$ПП_{прац} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (2.5)$$

ППпрац 2019= 14 866 617/7995= 1859,48 (грн)

ППпрац2020 = 16 284 533/8827= 1844,85 (грн)

Та визначимо продуктивність праці на 1 робітника за формулою:

$$ПП_{роб} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Кількість робітників}}, (2.6)$$

ППроб2019 = 14 866 617/5309= 2800,26 (грн)

ППроб2020 = 16 284 533/5986= 2720,43 (грн)

Таблиця 2.7

Результати аналізу руху і плинності кадрів

Показник	Значення по роках	
	2019	2020
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,16	0,20
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,15	0,11
Коефіцієнт загального обороту	0,31	0,31
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,05
Продуктивність праці на 1 працюючого	1859,48 грн	1844,85 грн
Продуктивність праці на 1 робітника	2800,26 грн	2720,43 грн

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, максимальний показник продуктивність праці одного працюючого становить у 2019 році 1859,48 грн, що на 14,63 грн вище ніж у 2020 році. Що ж стосується робітника, то у 2019 році продуктивність також була вища ніж у 2020 на 79,83 грн.

2.3 Аналіз оплати праці та стимулювання персоналу в КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Кадрова політика КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» забезпечує оптимальну рівновагу процесів поповнення та збереження якісного складу працівників, мотивацію та розвиток персоналу відповідно до потреб підприємства. До основних напрямів кадрової політики належать:

- формування системи поповнення людських ресурсів, добір кадрів;
- розвиток системи мотивації персоналу, що дозволяє кожному співробітникові розраховувати на кар'єрне зростання і винагороду, що

відповідають його професійному рівню та особистому внеску у справу підприємства;

- навчання та перепідготовка;
- створення робочої обстановки, заснованої на відкритості та взаємній повазі, що сприяє розкриттю здібностей кожного співробітника [28].

Реалізація та розвиток кадрового потенціалу з метою закріплення професіоналів на виробництві відбувається, в першу чергу, за рахунок просування працівників, які навчаються у вищих навчальних закладах, молодих фахівців, робітників з вищою освітою. Станом на 31.12.20 загальна кількість штатних одиниць згідно штатного розпису КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» склала 10 317,75, а саме :

- Апарат управління – 674,75 штатних одиниць;
- СП «КИЇВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ» – 6 076 штатних одиниць;
- СП «АВТОТРАНСПОРТ» – 898 штатних одиниць;
- СП «КИЇВСЬКІ ТЕЦ» – 1 565 штатних одиниць;
- СП «ЕНЕРГОЗБУТ» – 803 штатні одиниці;
- СП «ЗАВОД «ЕНЕРГІЯ» – 221 штатна одиниця;
- СП «ЕНЕРГОНАЛАДКА» – 80 штатних одиниць.

Чисельність усіх працюючих, що входять до облікового складу станом на 31.12.2020 року складає 8 943 осіб, а саме: професіоналів – 1 193 особи (із них жінок – 58%), фахівців – 440 осіб (із них жінок – 66%), технічних службовців – 71 особа (із них жінок – 69%), керівників – 1 253 осіб (із них жінок – 18%), робітників – 5 986 осіб (із них жінок – 26 %) Середньооблікова кількість штатних працівників за 2020 рік склала 8 433 особи.

Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками за 2020 рік становить 14 961 953 люд. годин (у розрахунку на 1 працюючого 1 774 люд. годин). Відповідно до вимог Закону України «Про професійний розвиток працівників», з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок працівників, враховуючи виробничі потреби КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» професійне навчання працівників має безперервний

характер та здійснюється впродовж їх трудової діяльності. Проводиться робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [28].

Таблиця 2.8

Навчання працівників КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» за 2020 рік

Показник	Значення, осіб
Підвищення кваліфікації, всього	996
з них:	
-робітники	345
-керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці	651
Навчання та перевірка знань з питань охорони та пожежної безпеки, всього	315
з них:	
- робітники	43
-керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці	272
Навчання з цивільного захисту, всього	139
з них:	
-робітники	1
-керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці	138

Джерело: Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [28].

Умови оплати праці встановлюються Колективним договором КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» з дотриманням гарантій, визначених Кодексом законів про працю України, Законами України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», Законом України «Про підприємства в Україні», Галузевою та Генеральною угодами, іншими актами законодавства України та положеннями, які регламентують нарахування заробітної плати працівникам КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Таблиця 2.9

Основні показники мінімальної заробітної плати в Україні та КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» на 2020 рік

Період	Згідно із Законом України «Про Державний бюджет на 2020 рік» на 2020 рік		Мінімальний розмір тарифної ставки (місячного посадового окладу) працівника, який виконує некваліфіковану роботу КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»
	Розмір місячної заробітної плати, грн	Прожитковий мінімум для працездатних осіб, грн	
01.01.2020	4723	2102	5213
01.07.2020		2197	6261
01.09.2020	5000		

Продовження таблиці 2.9

01.12.2020		2270	6470
------------	--	------	------

Джерело: Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [28]. ЗАКОН УКРАЇНИ Про Державний бюджет України на 2020 рік [29].

Фонд оплати праці (без ЄСВ) усіх працівників Підприємства за 2020 рік склав 1 712 933 тис. грн, у тому числі: керівники – 406 211 тис. грн., професіонали, фахівці, технічні службовці – 347 991 тис. грн., робітники – 958 731 тис. грн.

Таблиця 2.10

Питома вага у фонді оплати праці

Складові фонду оплати праці	Питома вага у фонді оплати праці у 2019 році,%	Питома вага у фонді оплати праці у 2020 році,%
основної заробітної плати	68	67
додаткової заробітної плати	31	32
інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1	1

Джерело: Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [28].

Підприємство забезпечує частку основної заробітної плати разом із законодавчо встановленими надбавками і доплатами у середній заробітній платі не менше ніж 70 відсотків.

Таблиця 2.11

Склад фонду оплати праці КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Показники	Код рядка	за 2019 рік	за 2020 рік
		тис. грн	тис. грн
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	5010	1 363 453,0	1 712 933,0
у тому числі:			
1. Фонд основної заробітної плати	5020	927 148,0	1 147 665,1
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	5030	422 670,4	548 138,6
з нього:			
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	163 614,4	205 552,0
- премії за винагороду, що носять систематичний характер	5050	185 429,6	229 533,0
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	13 634,6	17 129,3

Продовження таблиці 2.11

з них: - матеріальна допомога:	5070	-	-
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	-	-
Оплата за невідпрацьований час (із рядка 5030, 5060)	5090	67 627,3	87 702,2

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

За виконання виробничо-господарських показників проводилася виплата премії у розмірі 20% від посадового окладу.

Премії працівникам нараховуються на посадовий оклад за фактично відпрацьований час, а також на доплати:

- за суміщення професій, посад;
- за розширення зон обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього робітника.

З метою матеріального стимулювання працівників КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» впродовж 2020 року проводилось нарахування до посадового окладу надбавок, доплат та одноразових заохочень.

Таблиця 2.12

Нарахування до посадового окладу в КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Показники	за 2019 рік	за 2020 рік
	тис. грн	тис. грн
Надбавки:		
- за виконання особливо важливих завдань ;	795,8	985,1
- за складність і напруженість в роботі ;	3475,3	4301,9
- за високі досягнення в праці;	1030,1	1275,2
- за високу професійну майстерність	5584	6912,1
Доплати:		
- за суміщення професій (посад);	66,9	82,9
- за розширення зони обслуговування або збільшений обсяг робіт;	396,1	490,3
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника ;	762,4	943,7
- за інтенсивність.	1963,6	2430,6

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за 2020 рік склала 16 900 грн.

Таблиця 2.13

Розподіл працівників за розміром заробітної плати

Назва показників	Код рядка	грудень 2019	грудень 2020
		Осіб	Осіб
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць (сума ряд. 6020 - 6110)	6010	7993	8794
у тому числі у розмірі, грн.:			
до 4500,00	6020	2	2
від 4500,01 до 5000,00	6030	2	2
від 5000,01 до 6000,00	6040	12	13
від 6000,01 до 7000,00	6050	17	18
від 7000,01 до 8000,00	6060	145	159
від 8000,01 до 10000,00	6070	283	311
від 10000,01 до 12000,00	6080	629	692
від 12000,01 до 15000,00	6090	2638	2903
від 15000,01 до 20000,00	6100	3207	3530
понад 20000,00	6110	1058	1164
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	4820	5304
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячину норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-	-

Джерело: Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» [28].

З таблиці 2.13 видно, що у 2020 році зі збільшенням загальної чисельності працівників збільшилася і кількість осіб у розрізі диференціації заробітної плати по відношенню до 2019 року, які відпрацювали більше 50% робочого часу.

Висновки до розділу 2:

Отже, за результатами фінансово-господарської діяльності у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 8 218 тис. грн, а у 2019 – 292 млн. грн. Зменшення прибутку пов'язано переважно з нарахуванням резерву сумнівних боргів та резерву знецінення запасів, зниження ціни газу для виробництва теплової та електричної енергії та проведенням перерахунку за надані послуги тепlopостачання споживачам м. Києва за 12 місяців 2020 року згідно законодавством.

У 2020 році спостерігається приріст чисельності – на 817 осіб. За аналізом руху і плинності кадрів коефіцієнт обороту за прийомом у 2020 році склав 20% - це означає, що оновлюється склад кадрів за рахунок прийняття нових співробітників, та плинність кадрів за 2020 рік сягає 5%, що являє собою природну плинність кадрів та сприяє природному оновленню штату.

У 2020 році фонд оплати праці зріс на 25% за рахунок збільшення чисельності, підвищення заробітної плати та виплати додаткового матеріального заохочення.

З метою соціального захисту, працівники отримували матеріальну допомогу на оздоровлення, лікування, поховання близьких родичів тощо.

Для забезпечення ефективного здійснення права на працю КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» неухильно захищає право працівника заробляти собі на життя професією, яку він вільно обирає. Ця норма Європейської соціальної хартії, якої дотримується КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО», забезпечує ефективне здійснення права на працю і стосується трьох різних питань:

- заборони всіх форм дискримінації у сфері зайнятості (що частково збігається з правом на рівні можливості без дискримінації за ознакою статі);
- заборони будь-якої практики, яка може перешкодити праву працівника на вільний вибір професійної діяльності для заробітку на життя;
- заборони підневільної або примусової праці.

Усі працівники КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» мають право на рівні можливості та рівне ставлення при працевлаштуванні та виборі професії без дискримінації за ознакою статі. З метою забезпечити ефективне здійснення прав

на рівні можливості та рівне ставлення в питаннях, пов'язаних із працевлаштуванням та професіями, без дискримінації за ознакою статі КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» визнає це право і вживає відповідних заходів для забезпечення його застосування у таких напрямках:

- працевлаштування, захист від звільнення та професійна реінтеграція;
- професійна орієнтація, підготовка, перепідготовка та перекваліфікація;
- умови працевлаштування і праці, включаючи винагороду;
- професійний ріст, включаючи просування по службі [28].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

3.1. Проблеми матеріального стимулювання на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Всі організації стурбовані питанням, що необхідно робити для того, щоб одержати стійкий високий рівень показників роботи своїх співробітників. Це означає, що необхідно приділяти підвищену увагу тому, як можна мотивувати індивіда за допомогою стимулів, винагород, керівництва, головне, в роботі, яку він виконує, та тим організаційним середовищем, в якому працює. На процес мотивації працівників підприємств енергетичної галузі сильно впливають форма власності підприємства та виробничі відносини керівництва підприємства з трудовим колективом.

Значну роль у формуванні дієвої системи мотивації праці відіграють поінформованість працівників щодо показників, на основі яких формується фонд матеріальної мотивації. Відсутність прозорості такої системи робить неповноцінним вплив мотиваційного механізму на працівників. Для того щоб матеріальні виплати мали мотиваційний характер, на підприємствах повинен бути пакет документів, на основі яких оцінюється внесок кожного окремого працівника залежно від займаної посади та ролі у виробничому процесі, а також затверджуються положення, що регламентують справедливий розподіл матеріальної винагороди для кожного працівника.

Мотивація як нових співробітників, так і «старичків» багато в чому залежить від керівника відділів та наставників. Чим прозоріше відносини всередині компанії, тим легше підтримувати мотивацію. Отже, важливою мотиваційною складовою є зворотній зв'язок від безпосереднього начальника, а також з менеджером по персоналу. Оцінка ефективності роботи, обговорення проблем і пропозицій – все це дає новому співробітнику потужний мотиваційний стимул, не факт, врешті-решт, що все налагодиться в роботі спочатку. Тому ще

одним важливим фактором є культура ставлення до помилок, що існує на підприємстві.

На підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» до помилок, на жаль, не ставляться як до етапу професійного розвитку, моментів, які приносять нові знання і досвід (як відомо, не помиляється тільки той, хто нічого не робить), співробітники бояться проявляти ініціативу у разі наявності ризику помилок. Не відчуваючи підтримку свого начальника і колег-старожилів, новачок втрачає мотивацію, що погіршує якість його роботи. Вчитися на помилках і не боятися їх – найважливіший механізм мотивації. А на підприємстві у разі невеликих помилок людина одразу залишається без премії. Це, в свою чергу, зумовлює кадрову плинність.

Досвідчений менеджер знає, що задоволений і мотивований співробітник – це абсолютно різні речі (в сенсі людей). Якщо співробітник не виконує план і йому загрожує штраф, він досить мотивований, щоб залучити клієнтів і збільшити середній рахунок, але відчуває стрес і, можливо, вже подумує про зміну роботи. Тут не можна сказати, що він задоволений і готовий прирівняти свій успіх до успіху компанії. І правильна мотивація повинна допомогти забезпечити задоволеність співробітників, що безпосередньо впливає на успіх всього підприємства.

Досвідчений менеджер грамотно поєднує матеріальну і нематеріальну мотивацію. Перший є найбільш універсальним і дає ефект просування по службі, незалежно від того, яку посаду вони займають. Підвищення заробітної плати – найбільш поширений варіант матеріальної мотивації. Але тут є деякі нюанси і підводні камені: одноразове значне підвищення буде оцінено співробітником вище, ніж множинні, але дуже незначні винагороди. З цього випливає інша проблема матеріального стимулювання.

Щомісячні премії призводять до того, що персонал швидко звикає до таких виплат, та у разі, якщо в якомусь місяці премію підприємством не передумовлено, то робітники почувають свою працю обезціненою, відчувають образу на підприємство і втрачають мотивацію.

Премії – щомісячні, щоквартальні та щорічні за результатами роботи-другий за поширеністю спосіб матеріальної мотивації. Але не слід співробітникам з однаковими посадами виплачувати однакові бонуси, як це робиться на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». Потрібно відзначати тільки кращого співробітника місяця. Аналогічні питання виникають при розподілі бонусів, коли вони дістаються всій зміні. Такі проблеми можуть бути пом'якшені, якщо ефективно поєднувати матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Наступна проблема полягає в тому, що стимулювання, яке мало місце попереднього разу, подалі не буде таким ефективним через зміну потреб. Наприклад, якщо робітник планує у свою відпустку потрапити на тиждень закордон до родички (припустимо, у неї весілля) в травні, а йому в цьому році пропонують путівку у вересні, йому потрібно обрати, що важливіше для нього. При цьому для нього важливо отримати путівку у червні цього року, але її віддають іншому співробітнику, обіцяючи, що наступного року цей робітник отримає путівку у червні. Але наступного року, для робітника путівка в червні вже не буде таким стимулом, як в поточному році.

Більшість працівників КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» не прагнуть проявляти власну ініціативу та брати на себе відповідальність. Вони не ефективно виконують будь-які завдання, які ставлять перед ними керівники підприємства, не бачать особисто для себе потреби досягнення їх, тому для досягнення економічного результату важливо суттєво переглянути форми спонукання до праці, відмовитись від застарілих форм роботи з кадрами, а об'єктивною необхідністю є саме розроблення та впровадження сучасної системи мотивації персоналу.

3.2. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

Метою управління персоналом на КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» є забезпечення максимальної відповідності інтересів підприємства та працівників, пов'язаних з професійною діяльністю.

Для досягнення цієї мети необхідно, по-перше, задовольнити потреби підприємства в кваліфікованих співробітниках; по-друге, використовувати їх ефективно. Для цього необхідно виконати наступні завдання управління персоналом [30]:

1. Розробка та впровадження кадрової політики.
2. Розробка списку співробітників на основі стратегії підприємства.
3. Розробка вимог до професійної кваліфікації.
4. Надання робочих місць спеціалістам, підбір та відбір персоналу.
5. Регулювання руху персоналу.
6. Ділова оцінка робітників, психосоціальна діагностика, тестування.
7. Підвищення кваліфікації співробітників.
8. Аналіз і координація міжособистісних відносин, попередження соціальних конфліктів, небажаних стресів.
9. Формування резерву персоналу, аналіз потреб персоналу.
10. Управління зайнятістю.
11. Фахова адаптація співробітників.
12. Коригування трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

При формуванні механізму стимулювання необхідно враховувати, що основні цілі підприємства повинні підкріплюватися цілями працівників. Спрямування механізму має бути зрозумілим і доступним як роботодавцям, так і працівникам, і справедливим за відповідних умов його впровадження. Коли змінюється економічна ситуація, фінансова ситуація, діяльність та інші причини, методи та інструменти, які використовуються керівництвом підприємства,

повинні видозмінюватися і гнучко змінюватися, а також пристосовуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої ситуації [31].

Крім того, різні складові мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язаними і не суперечити один одному. В роботі пропонується структура мотиваційного механізму, яка включає в себе складові, наведені на рис. 3.1.

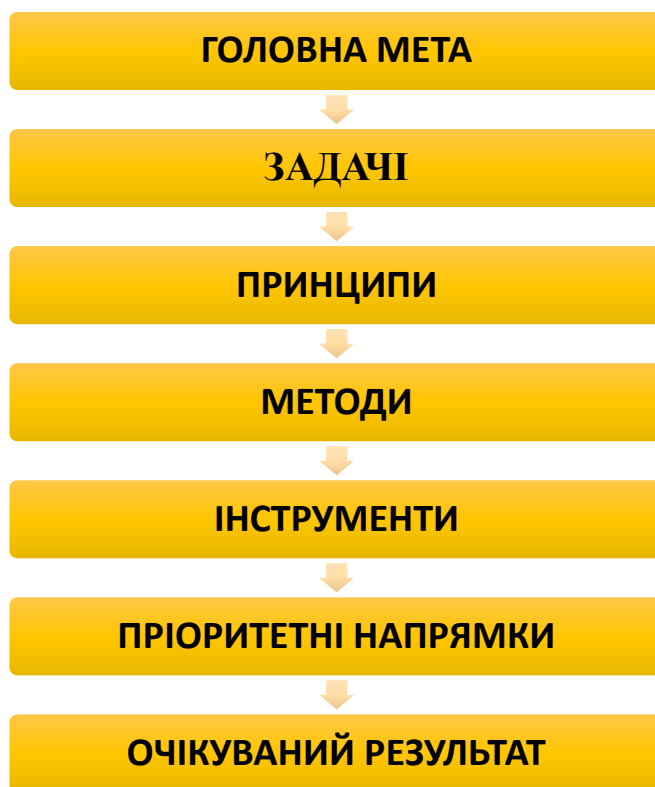


Рисунок 3.1 – Структура мотиваційного механізму, що пропонується

Джерело: Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства[31]

Тож, головна мета механізму полягає в підвищенні ефективності роботи працівників та її підтримці. При формуванні мотиваційного механізму мають значення важливі принципи, які лежать в основі його розвитку та функціонування і дозволяють цього досягти. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення наступних завдань[31]:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності компанії;
- забезпечення особистісного та професійного розвитку працівників;
- підвищення ентузіазму та участі працівників у трудовому процесі;
- мотивування співробітників для розвитку професійної компетентності і використання потенційних можливостей;
- створення умов для максимального задоволення співробітників робочим місцем.

При виконанні завдань механізму стимулювання важливо враховувати як формальні, так і неформальні принципи управління персоналом. Виходячи з вищесказаного, можемо визначити деякі формальні принципи управління людьми – наставництво, мотивація, вплив влади, та ін.

Розглядаючи принципи мотивації, можна визначити заходи, які спонукатимуть співробітників виконувати свою роботу максимально серйозно та ініціативно, одержуючи при цьому грошову винагороду за виконану роботу.

Система мотивації праці дозволяє поставити заробіток працівників на КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» залежно від їх особистого трудового внеску в результати роботи, ставлення до праці, так і від результатів фінансово - господарської діяльності всього підприємства.

Мотиваційний ефект від впровадження системи мотивації праці полягає в тому, що заробіток співробітників залежатиме, як від їх особистого трудового внеску в результати, ставлення до праці, так і від результатів фінансово - господарської діяльності всього підприємства. В умовах ринкової економіки все гостріше виникає необхідність пов'язання заробітної плати з кінцевими результатами діяльності підприємства, а саме з прибутком.

У відповідності до Закону “Про оплату праці” витрати на оплату праці складаються з фонду основної і додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Запропонована модель оплати праці з елементами матеріального стимулювання, що направлена на підвищення продуктивності праці персоналу на КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Основні етапи впровадження системи оплати праці мають наступний вигляд:

1-й етап. Розрахунок основної заробітної плати робітників.

2-й етап. Визначення умовно-постійної заробітної плати, яка більша від основної заробітної плати на величину доплат та стимулюючих виплат, а також коефіцієнт трудового внеску, який буде використовуватись в розподілі заохочувального фонду.

3-й етап. Розрахунок параметрів преміювання.

4-й етап. Розрахунок повної заробітної плати.

Отже, спочатку розраховуємо основну заробітну плату. Кожному працівнику присвоюємо табельний номер і в подальших розрахунках прізвище працівника брати участь не буде.

Нова модель буде впроваджуватись спочатку в групі робітників аварійно-відновлювальної служби, де працюють майстри та робітники. Кожному з них присвоюємо певний табельний номер, який і буде використовуватись в подальших розрахунках.

Формування тарифних ставок працівників за службу здійснюється на основі ставок зборів робітників першої категорії, встановлених у розмірі вище встановленого законом мінімальної заробітної плати, та міжпосадового співвідношення ставок (окладів). Віднесення робіт до окремих тарифних розрядів та присвоєння кваліфікаційних розрядів є результатом провадження власника або уповноваженого ним органу відповідно до тарифного розряду та за погодженням інших уповноважених представників профспілки чи організації трудового колективу.

Результати розрахунку основної заробітної плати подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основна заробітна плата виробничої бригади

Табельний номер	Професія/посада	Розряд	Тарифна ставка, грн	Фонд робочого часу за місяць, год.	Основна заробітна плата (гр4*гр5), грн.
1	2	3	4	5	6
1	майстер		85,93	166,83	14335,7
2	слюсар	4	50,62	166,83	8444,93
3	слюсар	5	58,12	166,83	9696,16
4	слюсар	5	58,12	166,83	9696,16
5	слюсар	6	67,49	166,83	11259,36
6	електрогазоварник	4	55,98	166,83	9339,14
7	електрогазоварник	5	65,09	166,83	10858,96
8	електрогазоварник	5	65,09	166,83	10858,96
	Разом				84489,37

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Наступним етапом є нарахування доплат та стимулюючих виплат, а на їх основі проводиться розрахунок умовно – постійної заробітної плати. Результати розрахунків зведені в таблиці 3.2 та 3.3. Коефіцієнт доплат визначається згідно з таблицею 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік доплат до тарифних ставок працівників підприємства

Найменування доплат	Розміри доплат
За сумісництво професій	Визначається реально отриманою економією за тарифними ставками сумісних професій
За розширену зону обслуговування чи збільшений обсяг робіт	Визначається реально отриманою економією за тарифними ставками, які могли б виплачуватися за умови нормативної чисельності робітників.
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього робітника	До 100% тарифної ставки відсутнього робітника
За роботу у тяжких та шкідливих умовах праці	За роботу у тяжких та шкідливих умовах праці до 4%, 8%, 12%
За інтенсивність праці робітника	До 12% тарифної ставки
За роботу в нічний час (нічним вважається час з 22.00 до 06.00)	До 40% тарифної ставки за кожен час роботи в цей час
За роботу у вечірній час (вечірнім вважається час з 18.00 до 22.00)	До 20% тарифної ставки за кожен час роботи в цей час
За керівництво бригадою, за проведення практики	Доплати диференціюються в залежності від кількості робітників в бригаді

Джерело: колективний договір КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Таблиця 3.3

Розрахунок доплат та стимулюючих виплат

Табельний номер	Професія/посада	Розряд	Основна заробітна плата, грн	Коефіцієнт доплати за роботу у важких та шкідливих умовах праці	Розмір доплати (гр5*гр4), грн	Стимулюючі виплати, грн
1	2	3	4	5	6	7
1	майстер		14335,7	0,04	573,43	2620,86
2	слюсар	4	8444,93	0,08	675,59	1543,91
3	слюсар	5	9696,16	0,08	775,69	1772,66
4	слюсар	5	9696,16	0,08	775,69	1772,66
5	слюсар	6	11259,36	0,08	900,75	2058,45
6	електрогазоварник	4	9339,14	0,12	1120,7	2828,09
7	електрогазоварник	5	10858,96	0,12	1303,08	3288,33
8	електрогазоварник	5	10858,96	0,12	1303,08	3288,33
	Разом		84489,37		7428,01	19173,29

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Таблиця 3.4

Розрахунок умовно-постійної заробітної плати

Табельний номер	Професія/посада	Розряд	Основна заробітна плата, грн	Доплати за роботу у важких та шкідливих умовах праці, грн	Стимулюючі виплати, грн	Умовно-постійна заробітна плата, грн
1	2	3	4	5	6	7
1	майстер		14335,70	573,43	2620,86	17529,99
2	слюсар	4	8444,93	675,59	1543,91	10664,43
3	слюсар	5	9696,16	775,69	1772,66	12244,51
4	слюсар	5	9696,16	775,69	1772,66	12244,51
5	слюсар	6	11259,36	900,75	2058,45	14218,56
6	електрогазоварник	4	9339,14	1120,7	2828,09	13287,93
7	електрогазоварник	5	10858,96	1303,08	3288,33	15450,37
8	електрогазоварник	5	10858,96	1303,08	3288,33	15450,37
	Разом		84489,37	7428,01	19173,29	111090,67

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

За даними, наведеними у таблицях 3.3 та 3.4, кожен співробітник може побачити на які доплати він може розраховувати за свій трудовий внесок.

Наступним кроком розраховуємо коефіцієнт трудового внеску. КТВ розраховується як сума коефіцієнтів упущень і досягнень в роботі по формулі:

$$K_j = 1 + \sum W_j \quad (3.1)$$

де,

K_j - коефіцієнт трудового внеску j -го службовця (встановлюється керівником підрозділу для кожного працівника по таблиці 3.5).

W_j – вагомість J досягнення у роботі ($j=1,2 \dots n$)

Таблиця 3.5

Коефіцієнти трудового внеску (КТВ)

№ п/п	Найменування критеріїв, показників	Розмір КТВ
1	2	3
1. КРИТЕРІЙ «ВИКОНАННЯ ДОРУЧЕНОЇ РОБОТИ (НАРЯДУ)»		
1.1	Виконання додаткового обсягу робіт, крім наряду на зміну, за згодою майстра, бригадира, спрямованого на створення безпечних умов праці та показників роботи бригади, дільниці	до 1,2
1.2	Виконання робіт із суміжних професій (за виданим нарядом)	до 1,1
1.3	Запобігання аварії, простою механізмів та обладнання	до 1,2
1.4	Оперативне усунення аварії, простою механізмів та обладнання	до 1,2
1.5	Виконання наряду на зміну менш ніж на 100%, без поважних причин	до 0,8
1.6	Незадовільна підготовка робочого місця, обладнання, машин та механізмів до наступної зміни	до 0,8
2. КРИТЕРІЙ «ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ОТ та ПБ»		
2.1	Особисте дотримання та контроль за дотриманням вимог щодо ОП та ПБ партнера (колеги)	1,1
2.2	Своєчасне виявлення порушень з ТБ та надання інформації особі старшого нагляду	1,1
2.3	Виявлення порушень з ТБ та своєчасне реагування щодо усунення	до 1,2
2.4	Незастосування ЗІЗ	до 0,8
	Недотримання технологічного паспорта та інструкцій під час проведення робіт:	
2.6	- грубе порушення, що спричинило аварію або простій	0
2.7	- порушення, що не створило аварійної (небезпечної) ситуації	0,8
	Відступ від технології ведення робіт, технології експлуатації обладнання, що спричинили:	
2.8	- порушення ПБ та ПТЕ із зупинкою робіт	0,8
2.9	- порушення ПБ та ПТЕ без зупинки робіт	0,8
2.10	- утримання довіреного обладнання в неналежному стані	0,8
2.11	Сон на робочому місці, грубе порушення ТБ, створення аварійної ситуації із загрозою для життя людей	0
2.12	Неприйняття заходів при виявленні небезпечних ситуацій та дій	0,8

Продовження таблиці 3.5

3. КРИТЕРІЙ «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ»		
3.1	Містить у порядку робоче місце протягом усієї зміни	1,1
3.2	Ефективно використовує свій робочий час, не допускає простоїв з власної вини	1,1
3.3	Висуває пропозиції щодо покращення організації роботи на ділянці, що застосовуються на практиці	1,1
3.4	Виконання наряду із основними обов'язками, обов'язками відсутнього працівника, обумовлене нарядом	до 1,2
3.5	Економне використання матеріальних ресурсів	1,1
3.6	Надає допомогу колегам	1,1
3.7	Передає свій професійний досвід та знання колегам, може бути/є наставником	до 1,2
3.8	Втрата робочого часу або простій з вини виконавця робіт	0,8
3.9	Відмови в роботі обладнання, машин і механізмів з вини виконавця робіт, неполадки та аварії з ними	0,8
3.10	Недбале ставлення до використання матеріальних ресурсів та невиконання нормативів щодо їх повторного використання	0,8
3.11	Необґрунтована відмова від виконання робіт, що входять до його компетенції, або вказівок бригадира, майстра чи особи нагляду щодо зміни наряду протягом зміни	0
3.12	Запізнення або передчасний вихід з робочого місця, порушення режиму табельного обліку	0,6
3.13	Залишити робоче місце без дозволу бригадира, майстра чи особи нагляду	0

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт трудового внеску (КТВ) - узагальнена кількісна оцінка внеску конкретного трудового колективу або виробничого підрозділу в загальні результати роботи підприємства. Коефіцієнт трудового внеску може використовуватися для пайового розподілу фонду оплати праці між трудовими колективами виробничих підрозділів. Приклад розрахунку КТВ одного робітника наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Приклад розрахунку КТВ одного працівника

ПІБ	Робочі дні												Підсумковий КТВ	Середній КТВ	
	1	2	3	4	5	6	.	.	.	28	29	30			31
Сидоров С.С.	1	1,2..		1,2..		1,1	1	В	1	0,9	В	1	0,8	23	1,15
Норматив робочого часу – 20 змін, відпрацьовано – 20 змін; застосовано випадків КТВ: 1.2 = 5; 1.3 = 8; 0.9 = 4; 1. розрахунок зміни КТВ: 1,2 * 5 +1, 3 * 8-1, 1 * 4 = 3.0 до оплати приймаються зміни з урахуванням КТВ: = 23.0 при застосуванні середнього КТВ: 23 / 0 = 3; 20 = 1.15 за місяць.															

Джерело: розроблено автором

Застосування коефіцієнта трудового внеску до базового розміру премії (24%) провадиться в межах розрахункового фактичного заохочувального фонду за бригадою, ділянкою.

Таблиця 3.7

Розрахунок коефіцієнта трудового внеску

Табельний номер	Професія/посада	Розряд	Основна заробітна плата, грн	КТВ, грн
1	майстер		14335,70	1
2	слюсар	4	8444,93	1,03
3	слюсар	5	9696,16	1,03
4	слюсар	5	9696,16	1,03
5	слюсар	6	11259,36	1,07
6	електрогазоварник	4	9339,14	0,93
7	електрогазоварник	5	10858,96	1
8	електрогазоварник	5	10858,96	1

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Двадцять чотири відсотки заохочувального фонду йде на групу робітників підрозділу. В нашому випадку, преміювання буде відбуватися за такими трьома факторами:

- фактор 1 – за виконання умов трудового договору;
- фактор 2 – за відсутність порушень по техніці безпеки та охорони праці;
- фактор 3 – за якісне виконання індивідуального завдання.

Премія за фактор 1 = 9% (КФ1 = 0,09);

Премія за фактор 2 = 7% (КФ2 = 0,07);

Премія за фактор 3 = 8% (КФ3 = 0,08).

Премія за фактором 1 не нараховується, якщо є такі порушення: дисциплінарні порушення режиму роботи підприємства (запізнення, відсутність на робочому місці, невихід на роботу з неповажної причини, несвоєчасне виконання завдання, залишення роботи без поважної причини, присутність на робочому місці в нетверезому стані), професійні порушення (відсутність звіту, затримка з виконанням замовлення та інше).

Таблиця 3.8

Розрахунок премій

Табельний номер	КТВ	Премія КФ1 = 0,09	Премія КФ2 = 0,07	Премія КФ3 = 0,08	Загальний розмір премії, грн
1	1	1290,21	1003,50	1003,50	3297,21
2	1,03	760,04	591,15	591,15	2000,61
3	1,03	872,65	678,73	678,73	2297,01
4	1,03	872,65	678,73	678,73	2297,01
5	1,07	1013,34	788,16	788,16	2770,94
6	0,93	840,52	653,74	653,74	1997,64
7	1	977,31	760,13	760,13	2497,57
8	1	977,31	760,13	760,13	2497,57
Разом	6,06	5553,78	4319,62	4319,62	14357,74

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Премія за фактором 2 не нараховується, якщо є такі порушення: самостійна робота на обладнанні без дозволу та інструктажу, явне порушення техніки безпеки, створення аварійної ситуації, вихід на роботу в нетверезому стані та інше. Премія за фактором 3 не нараховується, якщо є такі порушення: існують зауваження з організації виробничого процесу, недотримання плану техніко-економічних показників та інше.

Розмір премій стосовно кожного працівника окремо та загальний розмір преміального фонду визначили в таблиці 3.8.

Наступним шляхом є розрахунок повної заробітної плати, який наведений у таблиці 3.9.

Давши згоду на застосування цієї системи робітники усвідомлюють залежність результатів своєї праці з отриманою заробітною платою та результатами діяльності підприємства. За перший місяць спочатку відбулося збільшення заробітної плати, а вже потім збільшення продуктивності праці, у всі наступні місяці ці дії будуть відбуватись у протилежній послідовності: спочатку зростатиме продуктивність праці, а потім буде збільшуватись заробітна плата.

Таблиця 3.9

Розрахунок повної заробітної плати

Табельний номер	Професія/посада	Розряд	Основна заробітна плата, грн	Умовно-постійна заробітна плата, грн	Загальна премія, грн	Фонд заробітної плати, грн
1	майстер		14335,7	17529,99	3297,21	35162,90
2	слюсар	4	8444,93	10664,43	2000,61	21109,97
3	слюсар	5	9696,16	12244,51	2297,01	24237,68
4	слюсар	5	9696,16	12244,51	2297,01	24237,68
5	слюсар	6	11259,36	14218,56	2770,94	28248,86
6	електрогазоварник	4	9339,14	13287,93	1997,64	24624,71
7	електрогазоварник	5	10858,96	15450,37	2497,57	28806,90
8	електрогазоварник	5	10858,96	15450,37	2497,57	28806,90
	Разом		84489,37	111090,67	19655,56	215235,6

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Роботодавці можуть вирішити зменшити або припинити заходи стимулювання, якщо робота є низької якості, нечесною та непрофесійною. Важливо відзначити, що для уникнення неефективності співробітників, керівництво повинно постійно мотивувати їх до ефективної роботи різними способами стимулювання.

Розглядаючи принцип впливу влади, слід зазначити, що роботодавець має безпосередній вплив на підлеглих і вимагає від працівників виконання вимог керівника.

Керівні принципи є важливими мотиваторами, які формують відповідальність співробітників і прагнення до професійного зростання.

До неформальних методів управління можна віднести наступні[31]:

- довіра керівників до своїх підлеглих та їхньої роботи;
- взаємодопомога;
- об’єктивна оцінка результатів роботи підлеглих;
- урахування інтересів, потреб і здібностей працівників.

Між роботодавцями та найманими працівниками повинні формуватися довірчі, соціально-трудова відносини. Працівники зобов'язані чітко та відповідально виконувати свої обов'язки, а роботодавці не повинні обмежувати права своїх підлеглих. Не менш важливою є наявність взаємодопомоги. У разі впливу різних обставин і форс-мажорних обставин трудова діяльність працівника тимчасово замінюється діяльністю інших відповідних працівників. Роботодавці зобов'язані об'єктивно ставитися до результатів праці робітників, враховуючи побажання та вимоги підлеглих. Організовані та добре налагоджені соціальні та виробничі відносини між працівниками та роботодавцями ґрунтуються не лише на інтересах роботодавця, а й враховують особисті інтереси, потреби та потенціал працівників, що підвищить продуктивність праці та підвищить їх зацікавленість у роботі [31].

Для досягнення основних цілей механізму стимулювання зазначених вище принципів, керівництву слід застосовувати різні методи мотивації працівників на практиці. При правильному співвідношенні прямих і непрямих методів мотивації працівники виконують свою роботу найбільш ефективно, досягаючи при цьому найкращого кінцевого результату та підвищуючи продуктивність. Використовуючи різні мотиваційні методи, керівникам потрібно враховувати не тільки соціальні фактори, що впливають на поведінку співробітника, а й психологічні, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки. На підставі узагальнення вищевикладеного в табл. 3.10 систематизовано та узагальнено пріоритетні напрями матеріального та нематеріального стимулювання працівників КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО».

Таблиця 3.10

**Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання
працівників «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»**

Засоби матеріального стимулювання	Засоби нематеріального стимулювання
– заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників;	– надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами;

Продовження таблиці 3.10

– участь працівників у прибутках; – плани додаткових виплат; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; – оплачуваний невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	– надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.
--	--

Джерело: Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [31].

Які б мотиваційні засоби не розглядали, заробітна плата завжди була і залишається основним стимулом ефективної діяльності кожного працівника.

Додатковим заробітком є компенсаційні виплати, передбачені нормативними актами за невідпрацьованим часом. Підводячи підсумки, слід сказати, що заробітна плата на даному етапі економічного розвитку розуміється, як вартість трудовитрат кожного окремо взятого працівника.

Керівники повинні організувати робочий процес підприємства так, щоб інтереси та потреби працівників були збалансовані із завданнями та інтересами керівництва, та загального розвитку підприємства. Впливаючи на трудову поведінку співробітників, керівники повинні більш ретельно аналізувати і вибирати форми, і методи мотивації працівників. Робота повинна бути організована так, щоб працівники могли розкрити свій потенціал, розвинути та застосувати всі свої професійні якості на практиці[31].

На основі проведеного дослідження було обґрунтовано наступні пріоритетні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»:

1. Доступність для персоналу прийнятою системою матеріального стимулювання.

Якщо програма мотивації не достатньо зрозуміла співробітникам, не виокремлено її сутність, цілі та завдання, фактори впливу на поточну та перспективну діяльність, то вона не дасть позитивних результатів.

2. Оперативні інформаційні комунікації всередині підприємства про роботу персоналу.

Вона дозволить своєчасно отримувати і контролювати показники роботи співробітників і виконання ними своїх посадових обов'язків, виробничих завдань і доручень керівників. Чим більше і оперативніше обмін, тим вище мотивація.

3. Індивідуальний підхід до мотивації кожного співробітника.

Різні працівники мають різні цілі та прагнення, тому їм потрібно надавати різні можливості для роботи та розвитку кар'єри. Для підвищення мотивації необхідно знайти окремий підхід для кожного підлеглого. Одним з підходів є делегування повноважень, цілей і завдань кожному співробітнику під час розробки загального плану або проекту. Інший підхід — дати підлеглим можливість розробити власні стратегічні цілі та плани.

4. Стимул до знань.

Щоб досягти професійного рівня на будь-якій роботі, працівники повинні прагнути бути кращими у своїй сфері. Захоплена навчанням людина обов'язково виросте на посаді і розвине в собі додаткові корисні навички.

5. Постійний моніторинг і контроль рівня мотивації.

Тільки раціонально оцінивши рівень мотивації, можливо ефективно керувати персоналом. Поліпшити цей показник без даних про рівень мотивації неможливо.

6. Необхідно здійснювати пошук і прийом людей з внутрішньої мотивації.

При прийомі співробітників, менеджери, як правило, цікавляться рівнем їх компетенції. Однак саме ставлення до праці визначає мотивацію, яка, у свою чергу, має великий вплив на бажання співробітників навчатися і до якісної роботи.

7. Мотивація довірою.

Керівники переконані, що контроль – їхня прерогатива. Але контроль може бути і мотиватором. Основна ідея такого підходу – дати співробітникам можливість приймати рішення з усіх питань, які не потребують централізованого контролю.

8. Правильний підхід до мотивації окремих людей за сукупний внесок групи.

При командній роботі індивідуальні результати праці співробітників не завжди можна порівняти. Дуже небезпечно виділяти тут найбільш ефективних фахівців, оскільки це може призвести до внутрішньої напруженості в групі. Тут найкращий вихід: або стимулювати всю групу, словесно підкресливши відмінності у вкладах, або не стимулювати нікого.

Безсумнівно, що пряма мотивація у вигляді грошового заохочення дуже важлива для працівників, але керівництво не може забувати про ефективність нематеріального стимулювання.

Висновок до розділу 3:

Отже, вищезазначене пропонує найефективніший механізм стимулювання управління персоналом підприємства, який має власну структуру, що включає цілі, завдання, певний набір принципів, методів та інструментів та інших складових, а також пріоритетні напрямки підвищення ефективності діяльності працівників. Також, детально розглянуті методи прямої і непрямой мотивації персоналу підприємства. Пріоритетний напрямок розвитку механізмів стимулювання сприятиме підвищенню ефективності корпоративних систем управління персоналом та покращенню організації соціально-трудових відносин між працівниками та роботодавцями[31].

ВИСНОВКИ

Відповідно до теми дипломної роботи досліджувалися складові елементи системи управління персоналом, основні вимоги до персоналу, методи оцінки, навчання. Також, детально розглядалися та аналізувалися розрахунки багатьох визначень, категорій, динамічних тенденцій та чисельність структур людей.

Розглянувши стимулювання трудової діяльності було визначено певні фактори, які впливають на мотивацію співробітників – зовнішні та внутрішні. Зовнішні у свою чергу включають у себе просування службовими сходами, визнання, становище в суспільстві та інші. Внутрішніми факторами можуть бути самореалізація та задоволення від виконаної роботи. Таким чином, внутрішні фактори впливають на необхідність відповідності існуючим умовам, а зовнішні на отримання відсутніх умов.

За результатами трудової діяльності працівник отримує матеріальну винагороду – основну і додаткову заробітну плату. Основна заробітна плата виступає, як винагорода за виконану роботу до встановлених норм праці, такі як посадові обов'язки та норми часу і встановлюється у вигляді тарифних ставок або посадових окладів. Додаткова заробітна плата є винагородою за роботу за зверх нормативи, за винахідливість та трудові успіхи і включає у себе надбавки, премії за сумлінне виконання виробничих завдань.

В роботі було досліджено підприємство КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО», його загальну характеристику, організаційну структуру, особливості економічної діяльності та систему мотивації персоналу, яка використовується зазначеним підприємством.

Для матеріального стимулювання працівників КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» за 2020 рік провело нарахування до посадового окладу надбавок за високі досягнення у праці, доплат за інтенсивність праці, надбавок за складність і напруженість в роботі, надбавок за високу професійну майстерність, одноразових заохочень тощо. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за 2020 рік склала 16 900 грн. Працівники отримували

матеріальну допомогу на оздоровлення, лікування, поховання близьких родичів тощо.

Працівники КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» не стимульовані виконують будь-які завдання, які ставлять перед ними керівники підприємства, не бачать особисто для себе потреби для їх виконання, тому для досягнення економічного результату потрібно переглянути форми стимулювання до праці, відмовитись від стандартних форм роботи з персоналом, а саме необхідно розробити та впровадити сучасні системи мотивації персоналу.

На разі преміальна система та система заохочення не впливає на якість роботи на підприємстві, бо як би людина не працювала, розмір зарплати завжди однаковий.

Тому, було запропоновано більш ефективний механізм стимулювання працівників. КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» доцільно розробити ключові показники ефективності, які являли б собою інструмент, завдяки якому можна аналізувати на скільки ефективно працює персонал для досягнення цілей підприємства. Працівники мотивують себе, бо розуміють, яку матеріальну винагороду вони отримують у результаті виконаної роботи. В той час керівництво формує систему мотивації виходячи із своїх власних потреб. Заробіток працівників буде залежати, як і від їх особистого трудового внеску в ставленні до праці, так і від результатів фінансово - господарської діяльності всього підприємства. Дана система орієнтується на результат, керованість, зрозумілість та надійність.

Також для кожного робітника запроваджується коефіцієнт трудового внеску. Застосування коефіцієнту трудового внеску посилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої праці, зацікавленість працівника у більш високопродуктивній праці. Стимулює працюючих до дотримання трудової та виробничо-технологічної дисципліни, враховує індивідуальні показники праці кожного робітника (знання, навички, мотиви, особисті риси), дозволяє справедливо оцінити старання та зусилля кожного

працівника та є інструментом формування довіри підлеглих до компетенції керівників у здійсненні оцінки.

Ці системи мотивації не самі прості, але є дієвим способом стимулювати людей працювати із задоволенням. Ефективність застосування цих методів буде залежати від грамотного управління та правильного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міненкова З.В. Матеріальне стимулювання в організаціях на сучасному етапі // Політика, економіка та інновації / Міненкова З.В., Сукманов Е.В. 2017. – №7. – С. 7.
2. Улянов С.С. Роль сучасних методів матеріального стимулювання персоналу // Молодий вчений / С.С. Улянов. – 2019. – № 9 (247). – С. 153-155.
3. Малюченко К.О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці // Молодий вчений / К.О. Малюченко. – 2017. – № 5 (45). – С. 663-667.
4. Гончаренко І.М. Розробка програми матеріального стимулювання діяльності фахівців з продажу послуг стільникового зв'язку // І.М. Гончаренко, М.В. Дмитрієва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7419/1/20170330_Cluster_P276-279.pdf.
5. Мазур В.Г., Колеснік Н.Г. Особливості матеріального стимулювання працівників // В.Г. Мазур, Н.Г. Колеснік – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2012/Economics/10_104522.doc.htm.
6. Пономарьова Є.А. Стимулювання як ефективний метод управління персоналом // Управління в умовах глобальних світових трансформацій: економіка, політика, право / Є.А. Пономарьова, О.С. Локтіонова. – 2016. – С. 220-222.
7. Когдін А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом // Основи економіки, управління і права / А.А. Когдін. – 2012. – №4. – С. 80-83.
8. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кібанов. – М.: Інфра-М, 2018. – 695 с.
9. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 286 с.

10. Вторушин Н.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: сьогодення і майбутнє / Н.А. Вторушин, А.М. Потапов. – 2015. – № 4 (19). – С. 65-71.
11. Архипова Н.І. Алгоритм оцінки якості персоналу на базі показників ефективності КРІ // Економічний журнал / Н.І. Архипова, І.М. Поморцева, Н.А. Татарінова. – 2013. – №3. – С. 102-109.
12. Жеребов Є.Д. Принципи функціонування системи стимулювання персоналу на підприємстві // Економічні науки / Є.Д. Жеребов, А.М. Хахіна. – 2008. – № 1 (53). – С. 126-130.
13. Сайфієва С.Н., Быкадоров М.А. Мотивация персонала как фактор успешной реализации стратегии предприятий // Тезисы докл. на Шестом Всеросс. симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» / С.Н. Сайфієва, М.А. Быкадоров. – Москва, ЦЭМИ РАН, 12-13 апреля 2005 г.
14. Філіна Ф.Н. Сутність стимулювання і основні принципи / Ф.Н. Філіна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rosbuh.ru/print/?type=article&id=1198>.
15. Галаєва Є. Заробітна плата і соціальне страхування в США // Проблеми теорії та практики управління / Є. Галаєва, Ю. Россікова. – 2013. – № 9. – С. 43-55.
16. Герасимчук О.С. Порівняльний аналіз мотивації праці в Японії та США // Нова наука: від ідеї до результату / О.С. Герасимчук. – 2016. – № 4-1. – С. 116-118.
17. Айталієва В.В. Особливості управління корпоративною культурою в зарубіжному підрозділі компанії Макдональдс // Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи / В.В. Айталієва; М.О. Панасюк. – 2016. – С. 121-123.
18. Варданян І.С. Менеджмент в Росії і Німеччині: організація праці і нематеріальна мотивація в структурі управління персоналом // Менеджмент в Росії і за кордоном / І.С. Варданян. – 2016. – № 6. – С. 128-133.

19. Масалімова Р.А. Мотивація праці як метод підтримки трудової дисципліни: досвід Японії, США та Німеччини // Вектори розвитку сучасної науки / Р.А. Масалімова, А.А. Рабцевич. – 2015. – № 1. – С. 147-149.

20. Литовская Ю.В. Особенности мотивации труда персонала в США и странах Западной Европы // Современный менеджмент: теория и практика / Ю.В. Литовская, Г.С. Свиридова, Я.Ю. Полькина. – 2017. – С. 15-21.

21. Кругликова М.Є. Мотиваційна стратегія управління персоналом в культурі Японії // Фундаментальні та прикладні дослідження в сучасному світі / М.Є. Кругликова, І.Ю. Гур'єва, А.О. Шатохіна. – 2015. – № 11-2. – С. 134-136.

22. Сафейкіна А.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу // Вісник Уляновського державного технічного університету / А.А. Сафейкіна, О.Є. Стеклова. – 2017. – № 4 (80). – С. 71-73.

23. Соломанідіна Т.О. Зарубіжний досвід мотивації трудової поведінки персоналу // Нормування і оплата праці в промисловості / Соломанідіна Т.О.; Калмикова П.Д. – 2015. – № 8. – С. 56-60.

24. Дерев'янка С.Р. Досвід мотивації праці в Україні та світі // Науковий клуб «Sophus» / Дерев'янка С.Р., Левченко М.С. – 2014. – № 2. – С. 75-81.

25. Березюк Ю.О. Сучасна практика мотивації персоналу в системі управління людськими ресурсами на вітчизняних та іноземних підприємствах // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ / Ю.О. Березнюк. – 2015. – №21. – С. 20-27.

25. Березюк Ю.О. Сучасна практика мотивації персоналу в системі управління людськими ресурсами на вітчизняних та іноземних підприємствах // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ / Ю.О. Березнюк. – 2015. – №21. – С. 20-27.

26. Офіційний сайт 2GIS. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://2gis.ua/>.

27. Статут КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/D25B000CBB8ED777C2258432004371B7/\\$file/статут%2027.06.2019.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/D25B000CBB8ED777C2258432004371B7/$file/статут%2027.06.2019.pdf).

28. Фінансова та статистична звітність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://kte.kmda.gov.ua/zaput_na_informaciyu/finansova-zvitnist/#1556275330513-0d0ade2e-0421.

29. ЗАКОН УКРАЇНИ Про Державний бюджет України на 2020 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>

30. Управління персоналом в органах публічної влади. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf

31. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 01.01.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	35710	40823
первісна вартість	1001	36452	41946
накопичена амортизація	1002	742	1123
Незавершені капітальні інвестиції	1005	121089	626058
Основні засоби:	1010	8072138	7618785
первісна вартість	1011	9326779	9751242
знос	1012	1254641	2132457
Інвестиційна нерухомість	1015	—	2678
Довгострокові біологічні активи	1020	—	—
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	—	—
інші фінансові інвестиції	1035	—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	—	—
Відстрочені податкові активи	1045	—	—
Інші необоротні активи	1090	—	—
Усього за розділом I	1095	8228937	8288344
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188996	230854
в т.ч.: виробничі запаси	1101	188996	230854
незавершене виробництво	1102	—	—
готова продукція	1103	—	—
товари	1104	—	—
Поточні біологічні активи	1110	—	—
Векселі одержані	1120	—	—
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2876376	3513350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	272489	297551
з бюджетом	1135	4921	2196
у тому числі з податку на прибуток	1136	2653	2191
Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів	1140	309	2261
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2273230	2035623
Поточні фінансові інвестиції	1160	—	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	776124	320929
в т.ч.: готівка	1166	—	—
рахунки в банках	1167	776124	320929
Витрати майбутніх періодів	1170	23760	364
Інші оборотні активи	1190	484829	632128
Усього за розділом II	1195	6901034	7035256
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	—	—
Баланс	1300	15129971	15323600

Рис. А.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2000005	2300005
<i>у т. ч. внески до незареєстрованого статутного капіталу</i>	1401	—	—
Капітал у дооцінках	1405	—	—
Додатковий капітал	1410	7997892	7472542
Резервний капітал	1415	43	72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1010658	-1010416
Неоплачений капітал	1425	(5)	(5)
Вилучений капітал	1430	—	—
Усього за розділом I	1495	8987277	8762198
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	—	—
Довгострокові кредити банків	1510	—	—
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1833302	1171072
Довгострокові забезпечення	1520	—	—
Цільове фінансування	1525	—	279296
Усього за розділом II	1595	1833302	1450368
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Векселі видані	1605	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	455007	526698
товари, роботи, послуги	1615	2744565	3182146
розрахунками з бюджетом	1620	27228	54808
у тому числі з податку на прибуток	1621	—	—
розрахунками зі страхування	1625	14208	16922
розрахунками з оплати праці	1630	54215	65447
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>535592</i>	<i>480489</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	—	—
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	—	—
Поточні забезпечення	1660	59127	87253
Доходи майбутніх періодів	1665	24974	38984
Інші поточні зобов'язання	1690	394476	658287
Усього за розділом III	1695	4309392	5111034
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	—	—
Баланс	1900	15129971	15323600

Рис А.2

Результат діяльності за 2019 рік

Статті доходів / (тис. грн.)	2019 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Чистий дохід (виручка) від реалізації всього:	14 866 617	7 849 860	1 552 787	753 964	4 710 006
<i>в тому числі :</i>					
Доходи від основних видів діяльності в тому числі :					
➤ Реалізація теплової енергії	<u>14 783 434</u>	<u>7 829 117</u>	<u>1 539 649</u>	<u>728 125</u>	<u>4 686 543</u>
➤ Транспортування теплової енергії	<u>10 539 066</u>	<u>5 900 222</u>	<u>887 842</u>	<u>555 461</u>	<u>3 195 541</u>
➤ Реалізація електричної енергії	<u>75 797</u>	<u>38 769</u>	<u>7 977</u>	<u>4 683</u>	<u>24 368</u>
➤ Реалізація електричної енергії	<u>4 168 571</u>	<u>1 890 126</u>	<u>643 830</u>	<u>167 981</u>	<u>1 466 634</u>
Інші доходи, пов'язані з основною діяльністю:	83 183	20 743	13 138	25 839	23 463
Інші операційні доходи:	86 645	27 032	24 364	16 698	18 551
Інші доходи (від нарахованої амортизації на безоплатно отримані активи)	1 453 097	695 354	210 397	221 428	325 918
ВСЬОГО ДОХОДІВ:	16 406 359	8 572 246	1 787 548	992 090	5 054 475
Статті витрат / (тис. грн.)	2019 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Матеріальні витрати, тому числі:	<u>12 901 312</u>	<u>6 735 725</u>	<u>1 795 465</u>	<u>829 159</u>	<u>3 540 963</u>
➤ Паливо для виробництва (газ, мазут, вугілля)	<u>11 736 700</u>	<u>6 319 624</u>	<u>1 541 808</u>	<u>633 188</u>	<u>3 242 080</u>
➤ Теплова енергія	<u>6 250</u>	<u>4 558</u>	<u>173</u>	<u>0</u>	<u>1 519</u>
➤ Інші матеріали для виробництва	<u>1 158 362</u>	<u>411 543</u>	<u>253 484</u>	<u>195 971</u>	<u>297 364</u>
Витрати на оплату праці	1 394 720	353 898	325 155	320 691	394 976
Відрахування на соціальні заходи	307 135	77 361	70 332	69 551	89 891
Амортизація	877 856	215 077	217 853	221 760	223 166
Інші операційні витрати	721 372	144 582	135 189	187 638	253 963
ВСЬОГО ВИТРАТ:	16 202 395	7 526 643	2 543 994	1 628 799	4 502 959
Податок на прибуток					
Фінансовий результат (прибуток/ - збиток)	292	990 601	-809 009	-686 387	505 087

Рис. Б.1

Кількість працівників, робочий час та фонд оплати праці за 2019 рік

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	І
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1020	138700,0
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1030	24966,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	7995
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год. (у цілих числах)	1060	1251132
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	138455,0

Рис. Б.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 01.01.2021 р.

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	40823	51137
первісна вартість	1001	41946	53011
накопичена амортизація	1002	1123	1874
Незавершені капітальні інвестиції	1005	633715	1074191
Основні засоби:	1010	7625599	7527788
первісна вартість	1011	9761236	10619228
знос	1012	2133637	3091440
Інвестиційна нерухомість	1015	2466	2317
Довгострокові біологічні активи	1020	—	—
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	—	—
інші фінансові інвестиції	1035	—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	—	—
Відстрочені податкові активи	1045	—	189997
Інші необоротні активи	1090	—	—
Усього за розділом I	1095	8302603	8845430
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	230854	421937
в т.ч.: виробничі запаси	1101	230854	421937
незавершене виробництво	1102	—	—
готова продукція	1103	—	—
товари	1104	—	—
Поточні біологічні активи	1110	—	—
Векселі одержані	1120	—	—
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3219077	4654167
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	287760	422783
з бюджетом	1135	2196	87721
у тому числі з податку на прибуток	1136	2191	87082
Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів	1140	2261	1500
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	352170	162564
Поточні фінансові інвестиції	1160	—	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	320929	306872
в т.ч.: готівка	1166	—	—
рахунки в банках	1167	320929	306872
Витрати майбутніх періодів	1170	364	478
Інші оборотні активи	1190	632128	1030034
Усього за розділом II	1195	5047739	7088058
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	—	—
Баланс	1300	13350342	15933488

Рис. В.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2300005	2300005
<i>у т.ч. внески до незареєстрованого статутного капіталу</i>	1401	—	—
Капітал у дооцінках	1405	—	—
Додатковий капітал	1410	7450985	6974280
Резервний капітал	1415	72	730
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3114634	-3109298
Неоплачений капітал	1425	(5)	(5)
Вилучений капітал	1430	—	—
Усього за розділом I	1495	6636423	6165712
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	—	—
Довгострокові кредити банків	1510	—	—
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1311926	962742
Довгострокові забезпечення	1520	274	640
Цільове фінансування	1525	279296	434305
Усього за розділом II	1595	1591496	1397687
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Векселі видані	1605	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	530078	523001
товари, роботи, послуги	1615	3182146	5707328
розрахунками з бюджетом	1620	54808	76956
у тому числі з податку на прибуток	1621	—	—
розрахунками зі страхування	1625	16922	23323
розрахунками з оплати праці	1630	65447	90838
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>480489</i>	<i>368136</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	<i>—</i>	<i>1644</i>
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	—	—
Поточні забезпечення	1660	95262	164349
Доходи майбутніх періодів	1665	38984	274013
Інші поточні зобов'язання	1690	658287	1140501
Усього за розділом III	1695	5122423	8370089
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	—	—
Баланс	1900	13350342	15933488

Рис. В.2

Результат діяльності за 2020 рік

Статті доходів / (тис. грн.)	2020 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Чистий дохід (виручка) від реалізації всього:	16 284 533	6 664 907	1 689 540	1 641 966	6 288 120
<i>в тому числі :</i>					
Доходи від основних видів діяльності в тому числі :	<u>16 133 496</u>	<u>6 628 102</u>	<u>1 652 918</u>	<u>1 603 537</u>	<u>6 248 939</u>
➤ Реалізація електричної енергії	6 517 755	2 294 890	829 408	1 127 996	2 265 461
➤ Реалізація теплової енергії	9 425 505	4 296 911	803 422	458 637	3 866 535
➤ Транспортування теплової енергії	190 236	36 301	20 088	16 904	116 943
Інші доходи, пов'язані з основною діяльністю:	151 037	36 805	36 622	38 429	39 181
Інші операційні доходи:	284 351	158 024	71 012	26 398	28 917
Інші доходи (від нарахованої амортизації на безоплатно отримані активи)	969 664	214 551	232 516	243 151	279 446
ВСЬОГО ДОХОДІВ:	17 538 548	7 037 482	1 993 068	1 911 515	6 596 483
Статті витрат / (тис. грн.)	2020 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Матеріальні витрати, тому числі:	<u>12 262 328</u>	<u>4 433 975</u>	<u>1 207 565</u>	<u>1 424 450</u>	<u>5 196 338</u>
➤ Паливо для виробництва (газ, мазут, вугілля)	10 936 898	4 036 674	878 465	1 114 421	4 907 338
➤ Теплова енергія	4 942	8 409	1 594	-6 873	1 812
➤ Інші матеріали для виробництва	1 320 488	388 892	327 506	316 902	287 188
Витрати на оплату праці	1 764 332	412 261	384 921	43 2394	534 756
Відрахування на соціальні заходи	384 194	89 702	83 619	93 753	117 120
Амортизація	957 357	226 499	235 678	240 757	254 423
Інші операційні витрати	2 326 760	377 349	540 975	765 469	642 967
ВСЬОГО ВИТРАТ:	17 694 971	5 539 786	2 452 758	2 956 823	6 745 604
Податок на прибуток	- 164 641	89 677	- 82 255	- 184 935	12 872
Фінансовий результат (прибуток/ - збиток)	8 218	1 408 019	- 377 435	- 860 373	- 161 993

Рис. Г.1

Кількість працівників, робочий час та фонд оплати праці за 2020 рік

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	І
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1020	178649,0
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1030	32157,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	8827
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год. (у цілих числах)	1060	1396531
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	178383,0

Рис. Г.2