

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.**  
**Б.Д.Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

**Зубач Марія Сергіївна**

**Управління ефективністю праці на підприємстві при  
здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / Performance  
Management at Enterprise within Foreign Trade Activity**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
магістерська програма – Управління міжнародним бізнесом

Магістерська робота

Виконала студентка  
групи ММБм-21  
М.С. Зубач

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент, В.С. Мазур

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **Ю.П. Гуменюк**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1 Сутність «ефективності праці» як економічної категорії.....	6
1.2. Методологічні основи управління ефективністю праці на підприємстві.....	14
1.3. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект")...	44
2.1. Соціально - економічна характеристика досліджуваного підприємства.	44
2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	53
2.3. Оцінювання результативності функціонуючого механізму мотивації працівників.....	65
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	84
3.1. Організаційно-економічний механізм формування ефективного використання праці на підприємстві.....	84
3.2. Формулювання шляхів удосконалення системи мотивації на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".....	95
3.3. Стимулювання інноваційної активності професійної праці.....	104
Висновки до розділу 3.....	114
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ.....	129

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Протягом останніх двадцяти років в українській економіці відбуваються складні трансформаційні процеси, зумовлені становленням ринкової економіки. Розвиток в Україні ринкових відносин потребує від підприємств, які опинилися у динамічному та мінливому ринковому середовищі з великою конкуренцією та боротьбою за лідерство, використання світового досвіду та пошуку нових ідей, принципів у сфері управління. Одну із ключових ролей в успішній діяльності підприємства відіграє ефективність праці, що забезпечує підвищення ефективності та результативності на всіх рівнях, починаючи від безпосереднього виробництва продукції, надання послуг і закінчуючи залученням інвестицій, прийняттям управлінських рішень, у тому числі й стратегічного характеру.

Визначення факторів і показників ефективності праці залишається вирішальним кроком у напрямі до розробки такого механізму управління ефективністю праці, який би збалансував інтереси всіх сторін і забезпечив постійний соціально-економічний ефект.

Питанню управління ефективністю праці присвячено значну кількість наукових досліджень та публікацій. До таких слід віднести, зокрема, праці Адамчука В., Багрової І., Гончарова В., Вітвіцького В., Вороніна О., Данюка В., Дієсперова В., Калетніка Г., Кафлефської С., Кібанова А., Мазура А., Машенкова В., Мороза О., Оучі У., Пастуха О., Петюха В., Подольчака Н., Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінгера Г., Співака В., Струмліна С., Харченко В., Ходаківського Є., Цимбалюк П., Кончаковський Є.О., Маринич І.А., Міронова Ю.В. та ін. Значний внесок у дослідження питання аналізу та виявлення резервів зростання продуктивності праці в промисловості зробили такі вчені: Бабенко А., Богуцький О., Вітвіцький В., Здоровцов О., Машенков В. та ін. Цими науковцями було досліджено поняття ефективності праці, її впливу на результативність господарської діяльності, доведено необхідність її оцінювання тощо.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні механізму формування ефективності праці на підприємствах, управління нею з метою підвищення результативності вітчизняних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- визначення сутності «ефективності праці» як економічної категорії;
- визначити методологічні основи управління ефективністю праці на підприємстві;
- визначення мотивації як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства;
- провести аналіз управління ефективністю праці на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект";
- запропонувати шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Об'єкт дослідження** – процес управління ефективністю праці на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дипломного дослідження становлять ключові положення робіт вітчизняних і зарубіжних учених з теорії управління ефективністю праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, нормативно-правові акти України та інші інформаційні матеріали, матеріали мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні управління ефективністю праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо напрямків підвищення ефективності праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які були використанні у практичній діяльності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

**Апробація результатів дипломної роботи.** Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» 28-29 квітня 2017 року, м. Збараж, й опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей учасників: Зубач Марії «Зростання ефективності праці – інструмент управління в сучасних умовах господарювання», ст.56.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність «ефективності праці» як економічної категорії

Проблема ефективності діяльності суб'єктів господарювання, виробничого процесу та управління завжди посідала одне з провідних місць серед важливих проблем економічної науки та практики.

Отримання ефекту та підвищення рівня ефективності діяльності завжди виступають кінцевою метою при втіленні стратегічних планів розвитку, інвестиційних та інноваційних проектів, економічних і соціальних завдань та управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні [47, 549]. За Харченко В. [75, 312], усвідомлення важливості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) господарського процесу, шляхів та факторів їх підвищення сприяють досягненню поставленої мети, підвищенню конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. При всій важливості інших складових, як вважається [57, 235], саме ефективність є головним чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції, а також формує капітал підприємства і, як результат, його ринкову вартість [67, 98].

Як стверджують ряд вчених [39, 207; 66, 180], термін «ефективність» є одним з найпоширеніших та широко вживаних, активно використовується в назвах наукових статей, бізнес-видань, конференцій та семінарів. Родіонова І. підкреслює [64, 20], що ефективність праці займає центральне місце в науковій та виробничій діяльності, у сфері управління працею та персоналом.

Прибутковість та конкурентоздатність підприємства неможливі без ефективності виробничого та управлінського процесу, ефективного використання наявних ресурсів [19, 355]. За думкою авторів [47, 549],

ефективність завжди сприяє прибутковості підприємства, що є кінцевою метою господарської діяльності будь-якої організації.

Ряд авторів вважають ефективність ключовою проблемою економіки, оскільки правильне розуміння цієї категорії, вміння точно її виміряти та на основі цього знаходити нові резерви її підвищення є основним професійним призначенням економістів [30; 45; 59; 58].

Важливим є правильне трактування поняття ефективності, виокремлення його серед інших категорій та надання належної уваги з боку науковців та управлінців організацій. Така необхідність є справедливою для будь-якої категорії, пов'язаної з прибутковістю та конкурентоздатною суб'єкта підприємницької діяльності за умов швидкозмінного ринкового середовища.

Однак, у наукових працях досі немає однозначних трактувань даної категорії. Іноді ефективність вважають [31] штучно вигаданим показником, в якому немає потреби при оцінці результатів господарської діяльності; в інших випадках його ототожнюють [10; 33] з іншими категоріями, надаючи неточного змісту при трактуванні.

Слід відзначити, що у сучасній літературі зустрічаються наступні трактування даного поняття. За Сербиновским Б. [65, 333] ефективність є співвідношенням отриманого ефекту до затрат на його здійснення і є деякою ціною або платою за досягнення даного результату.

За визначенням Райзберга Б., Лозовського Л. та Стародубцевої Е. [61], ефективність є відносним ефектом, результативністю процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили його отримання. Таке визначення є суперечливим, оскільки одночасно говориться про те, що ефективність є деяким ефектом, результатом, а вже потім наголошується на тому, що це є відношенням результату до витрат.

Відповідно до Постолова Е. [62, 686], ефективність необхідно розглядати як властивість економічної системи, яка відображає відношення причини (дії) і її наслідку (результату, ефекту). З античних часів (від часів Ксенофонта та Арістотеля) економіка (з давньогрецького - домоводство) розглядається як

наука про раціональне ведення домашнього господарства. У сучасній економічній теорії поняття ефективності економіки трактується як ефективність використання виробничих ресурсів. При цьому в якості ефекту виступають результати виробничої (господарської) діяльності суб'єкта економіки. На мікроекономічному рівні поняття ефективності господарської діяльності розглядається більш вузько, як категорія, що відображає співвідношення кінцевих результатів виробництва, господарської діяльності підприємства та витрат на її здійснення.

Також під ефективністю пропонується розуміти [11, 89] відносну величину, що передбачає порівняння отриманих результатів діяльності (ефекту) з розміром витрачених ресурсів, які використовувались для досягнення цього ефекту.

Відповідно до Бугуцького О. А., ефективність не можна трактувати як результативність певного процесу чи дії, оскільки сам по собі ефект не може повною мірою характеризувати ступінь такої результативності [4, 60-67; 36]. Категорія ефективності визначена як результативність певного процесу, дії, яка вимірюється співвідношенням між результатом і витратами (ресурсами), що його зумовили.

Гончаров В. підкреслює [15], що організаційна ефективність відображає ефективність діяльності усіх управлінських ланок, які відповідають за ефективність управління.

Отже, загалом можна сказати, що ефективність - це деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка визначається як відношення отриманого результату до усіх витрат, які сприяли даному ефекту з точки зору відповідного суб'єкта. Наведене тлумачення передбачає наявність відносного ефекту, на основі якого і визначається ефективність. Ефективність поділяється на економічну, соціальну та організаційну. Кожна з них відображає свою специфічну сторону ефекту, який закладений у трактування поняття ефективності.



Категорія «ефективність праці» також активно обговорюється у вітчизняних та зарубіжних працях. Зокрема, такими є наукові праці Адамчука В., Багрової І., Богині Д., Вороніна О., Данюк В., Кібанова А., Маслоу А., Машенкова В., Оучі У., Пастух О., Петюх В., Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінге-ра Г., Співак В., Струмліна С., Харченко В., Цимбалюк П. та ін.

Проте серед науковців на даний час немає єдиної думки стосовно визначення категорії «ефективність праці». Одні науковці [11, 192; 32; 41] говорять про те, що дане поняття є тотожним з продуктивністю праці або результативністю. Інші [24, 156; 52, 54] говорять про штучність такого поняття. Тому необхідно на основі власних наукових досліджень визначити сутність та необхідність даного поняття.

У наукових дослідженнях присутні випадки, коли ефективність та продуктивність праці приймають за одне й те саме. Наприклад Ткаченко В. під ефективністю праці пропонує розуміти ступінь раціонального використання робочої сили. Ототожнення цих категорій зустрічається і у економічних словниках, наприклад [55].

На противагу цьому можна навести твердження Синка Д. [70, 68] про те, що продуктивність є лише одним з критеріїв результативності. Богиня Д. та Грішнова О. зазначають [3], що ефективність праці більш об'ємно відображає результативність праці, на відміну від продуктивності праці. Цим судженням згадані автори виокремлюють поняття ефективності та продуктивності праці. Новожилова В. ефективність праці визначає як отримання найбільших результатів при наявних виробничих ресурсах та їх витратах для користі суспільства. Проте, на думку ряду авторів [17], продуктивність та ефективність пов'язані між собою, а продуктивність деякою мірою відображає ефективність праці. Відповідно до Врублевського В. [11, 156], ефективність праці відображає рівень розвитку продуктивних сил та рівень продуктивності праці. Єсінова Н. зауважує [26, 260], що ефективність праці може характеризувати усі види людської діяльності (оператора, лікаря, бухгалтера, машиніста та ін.), всі його складові (продуктивності праці, якості праці, необхідності праці та її

інтенсивності). Як вважає Слезінгер Г. [68,270], під ефективністю праці слід розуміти соціально-економічну категорію, яка визначає ступінь досягнення тієї чи іншої мети (або розв'язання задачі), співвіднесену із ступенем раціонального витрачання використаних при цьому ресурсів.

На думку Кончаковського Є. [36], категорія «ефективність праці» є самостійною, оскільки відбиває якісний бік використання ресурсів праці. Дана категорія включає в себе як продуктивну, так і непродуктивну працю, а також характеризує відповідність виробленої продукції щодо потреб суспільства і результату діяльності як окремого працівника, так і трудового колективу. Також науковець зазначає, що некоректним є ототожнення поняття ефективності праці та ефективності виробництва, останнє з яких відображає не лише результати праці, а й результативність виробництва в цілому. Також Кончаковський Є. вважає, що категорія «ефективність праці» також повинна характеризувати ступінь ефективності використання інших видів ресурсів. За його визначенням ефективність праці як соціально-економічна категорія відображає відносини між людьми, що складаються в процесі виробництва і визначає здатність праці створювати певну кількість товарів (робіт, послуг) конкретної споживчої якості, з витрачанням визначеного обсягу ресурсів за одиницю часу. За іншими визначеннями науковців [56] ефективність праці розглядається як трудова діяльність при її вимірі у співвідношенні витрат та результатів праці.

Враховуючи існуючі визначення та виявлені недоліки, було сформоване власне визначення ефективності праці робітників. Ефективність праці робітників - це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці при необхідному забезпеченні робітників основними та оборотними засобами з врахуванням ризиків, обумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища [48, с. 552].

Так категорія ефективності розглядається насамперед як багатоаспектна, з чого випливає необхідність розгляду тих показників та понять, які відображають її суть (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Система показників, які характеризують ефективність трудової діяльності**

Джерело: авторська адаптація на основі [25, 170]

Таким чином, відповідно до проведених досліджень щодо змісту ефективності праці можна зробити наступні висновки. Ефективність праці у вузькому своєму розумінні є одним з показників оцінки ефективності підприємства (темп зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції).

Також ефективність праці є складовою частиною ефективності підприємства як продуктивність діяльності (співвідношення отриманих результатів діяльності і затрат для їх отримання - продуктивність праці персоналу та промислово-виробничого персоналу).

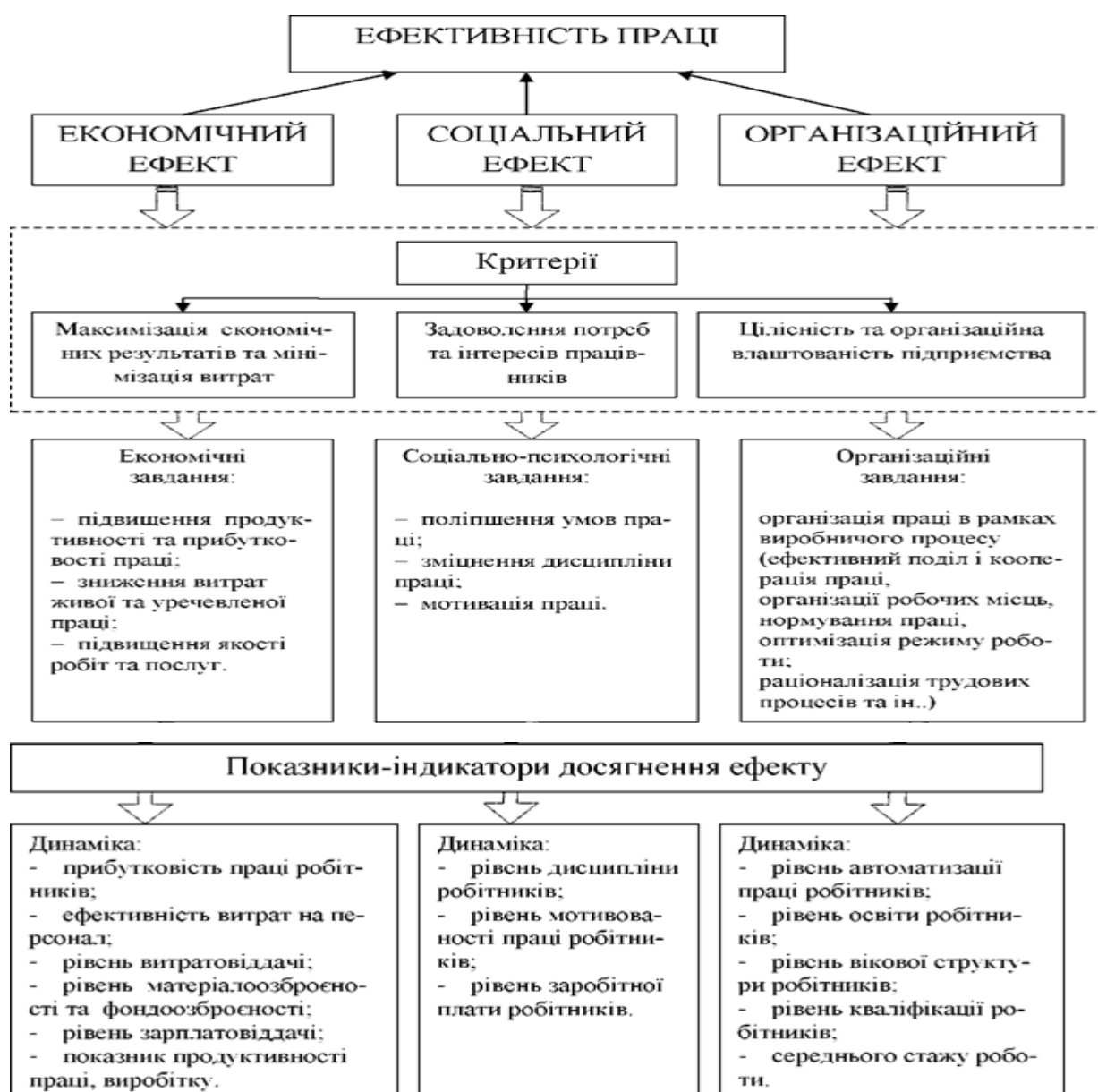
Ототожнення ефективності з продуктивністю, якістю та результативністю викликано тим, що останні входять до складу критеріїв та показників вимірювання ефективності, і на їх основі обираються показники для аналізу ефективності підприємства або працівників підприємства окремо (рис. 1.2).

Оскільки ефективність праці потребує оцінювання та якісного аналізу, можна стверджувати, що результати такої оцінки стануть незамінними при формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю. З огляду на те, що ефективність праці включає в себе економічний, соціальний та організаційний ефект, необхідно враховувати досягнення критеріїв для останніх. Економічний ефект передбачає максимізацію результатів та мінімізацію витрат. Це забезпечується виконанням таких завдань, як підвищення прибутковості робітників, їх продуктивності, зниження витрат живої та уречевленої праці та ін. Соціальний ефект досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників. При цьому виконуються такі соціально-психологічні завдання, як поліпшення умов праці, зміцнення дисципліни та мотивація. Організаційний ефект має місце при забезпеченні цілісності та влаштованості підприємства, що досягається за рахунок забезпечення ефективного поділу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.

Виконання економічних, соціально-психологічних та організаційних завдань, за умови задоволення встановлених критеріїв, оцінюється на основі виокремлених показників-індикаторів (див. рис. 1.2). Позитивна динаміка даних показників свідчить про досягнення зазначених ефектів.

Оскільки ефективність праці потребує оцінювання та якісного аналізу, можна стверджувати, що результати такої оцінки стануть незамінними при формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю. З огляду на те, що ефективність праці включає в себе економічний, соціальний та організаційний ефект, необхідно враховувати досягнення критеріїв для останніх. Економічний ефект передбачає максимізацію результатів та мінімізацію витрат. Це забезпечується виконанням таких завдань, як

підвищення прибутковості робітників, їх продуктивності, зниження витрат живої та уречевленої праці та ін. Соціальний ефект досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників. При цьому виконуються такі соціально-психологічні завдання, як поліпшення умов праці, зміцнення дисципліни та мотивація. Організаційний ефект має місце при забезпеченні цілісності та влаштованості підприємства, що досягається за рахунок забезпечення ефективного поділу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.



**Рис. 1.2. Структурна схема ефективності праці** Джерело: власна розробка [47, 551]

Виконання економічних, соціально-психологічних та організаційних завдань, за умови задоволення встановлених критеріїв, оцінюється на основі виокремлених показників-індикаторів (див. рис. 1.2). Позитивна динаміка даних показників свідчить про досягнення зазначених ефектів.

Варто зауважити, що при формуванні системи управління ефективністю праці необхідно враховувати ефективність виробництва та господарської діяльності підприємства, оскільки вони нерозривно поєднані між собою.

Принципи системи управління ефективністю праці мають завжди відповідати загальним принципам стратегії управління підприємством, а організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці вписуватися у загальну концепцію розвитку підприємства.

## **1.2. Методологічні основи управління ефективністю праці на підприємстві**

Система управління ефективністю праці на підприємстві являє собою важливий інструмент, при використанні якого можна підвищити ефективність діяльності не тільки персоналу, а й організації в цілому, виробничого процесу та життєдіяльності її структурних підрозділів. Механізм формування ефективності праці являється важливим етапом на шляху до збільшення прибутковості та конкурентоспроможності організації.

Механізм та процес управління часто прирівнюють як однакові поняття, однак це не правильно. Під процесом розуміють [71, 211] систематичну зміну явищ, станів у розвитку чого-небудь, або сукупність послідовних дій для досягнення поставленого результату. Другі автори [69, 212-218] трактують його як послідовну зміну предметів та явищ, які проходять закономірним порядком, або ж сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на отримання певного результату. Теж зазначається [5, 178], що процес управління є послідовністю та комбінацією дій, що складають формування впливу в просторі та часі. На думку Гладышева А. [13, 5-7], процес управління є управлінською діяльністю

об'єднаних в певну структуру суб'єктів управління, спрямованою на досягнення певних цілей, шляхом реалізації функцій управління, застосування відповідних принципів і методів управління.

Думки сучасних науковців [69] щодо визначення механізму сходяться на тому, що він представляє собою внутрішню будову, систему та устрій чогось. Думка інших авторів, зокрема Гладышева А. [13, 4], формулює механізм як сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище.

На нашу думку, під механізмом слід розглядати сукупність тісно взаємопов'язаних між собою складових частин, які виконують ряд визначених та необхідних дій для досягнення поставлених цілей.

Зокрема слід відзначити думку сучасних науковців щодо трактування економічного механізму, який визначається [22] як сукупність різних форм і методів практичного застосування економічних законів, зведених у певну систему, відповідно до вимог об'єктивних законів розвитку природних систем. Однак, згідно класичного визначення, організаційно-економічним механізмом є система складної взаємозалежної сукупності елементів - організаційно, економічно, а інколи і технологічно пов'язаних між собою підсистем більш низького рівня. Важливо зазначити, що кінцевий результат діяльності кожної складової частини системи більш низького рівня виступає початковим ресурсом для системи більш високого рангу. Під організаційно-економічним механізмом управління складними організаційними системами необхідно розуміти взаємозалежну сукупність наступних основних елементів:

- форми та методи економічного управління;
- форми та методи тактичного та оперативного управління;
- методи та важелі формування системи керуючих параметрів зі здатністю до самоорганізації;
- система обґрунтованих обмежень фінансового та адміністративного характеру;
- інформаційна система формування законодавчо-правової і нормативної бази управлінських рішень.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом формується з врахуванням таких основних принципів, як оптимальність, економічність, комплексність, безперервність, упорядкованість, ритмічність, науковість, узгодженість та прозорість.

Як вважає Якшина Н. [81, 53-55], персонал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, так як він є живим та може самостійно діяти, мислити, приймати рішення та оцінювати політику управління ним. Саме наділеність людини інтелектом зумовлює складність управління нею, на відміну від інших речових факторів виробництва [83]. Підкреслюється [38], що механізм управління ефективністю праці має бути націленим на знаходження підходів та методів, які б забезпечували кращу ефективність при бажаному перебігу подій для підприємства.

Важливо відзначити, що покращення використання людських ресурсів підприємства справедливо розглядається [9, 222] як основний резерв підвищення економічної ефективності його діяльності.

Досить часто керівництво підприємства більшу частину своєї уваги приділяє фінансово-економічним проблемам (особливо у часи економічної кризи у країні), проблемам матеріально-технічного забезпечення та виробничим питанням. Помилка такого роду може призвести до неефективності всього виробничого процесу на підприємстві, неефективності маркетингових стратегій та усіх інших процесів, оскільки саме люди забезпечують життєздатність усіх механізмів на підприємстві. Без людей жодне підприємство не в змозі досягти поставлених цілей та завдань.

Пугачев В. вважає [60, 28], що цінність працівників як фактора успіху для підприємства все більше зростає. Саме це націлює підприємства на т. з. капіталовкладення у своїх працівників: їх навчання, підвищення кваліфікації, підтримання працездатності та здоров'я, створення умов для розвитку та самовдосконалення. Вкладення у персонал стають довгостроковим фактором успіху для підприємства [1, 39].



З цієї позиції управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. При цьому, як зазначається [3, 54], важливо поєднувати управління персоналом із загальною концепцією розвитку персоналу.

За Гоновим А. [14, 47-49], управління персоналом у рамках механізму формування ефективності праці виконує такі функції:

- 1) організаційну - планування потреб у персоналі, джерел його повнення;
- 2) соціально-економічну - спрямованість на раціональне та ефективне використання персоналу;
- 3) відтворювальну - надання умов для розвитку власного персоналу.

Основними принципами управління персоналом як людським ресурсом мають стати:

1. Змістовність праці.
2. Рівноцінна оцінка та відзнака результатів праці.
3. Відповідність робочого місця усім нормативам.
4. Формування сприятливого мікроклімату у колективі.
5. Демократизація діяльності персоналу.
6. Підтримання працездатності усіх працівників.

Система управління персоналом організації з позиції [76] концепції управління людськими ресурсами має виконувати такі завдання:

- 1) забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу;
- 2) створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
- 3) задоволення розумових потреб персоналу;

4) забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;

5) максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Основні методи управління персоналом, за деякими оцінками, наприклад [77, 39], поділяються на економічні, організаційно–розпорядчі та соціально–психологічні.

До економічних методів відносять прийоми та способи впливу на виконавців, за допомогою деякого узгодження витрат та результатів (матеріальне стимулювання, штрафні санкції, фінансування та кредитування, заробітна плата, собівартість, прибуток) [78].

До організаційно-розпорядчих методів відносяться методи прямої дії, які засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі та нормативно-документальному закріпленні функцій.

Згідно думок [40, 7], до соціально-психологічних методів відносяться мотивація, соціальне планування та моральне стимулювання.

Ареф'єва О. зазначає [2, 149-150], що у системі управління персоналом реалізуються функції управління, які включають такі підсистеми: загального та лінійного управління; планування та маркетингу персоналу; прийому на роботу та обліку персоналу; трудових відносин; умов праці; розвитку персоналу; мотивації поведінки персоналу; соціального розвитку; розвитку організаційних структур управління; правового забезпечення; інформаційного забезпечення.

В рамках кожної з підсистем реалізуються функції управління, які сприяють ефективній діяльності персоналу організації.

На сучасному етапі розвитку систем управління персоналом розглядають [20;80] механізм управління персоналом, який можна представити у вигляді ряду взаємопов'язаних етапів:

1) розробка ефективної системи кадрового менеджменту (визначення предмету, задач та змісту даного виду менеджменту, його основних напрямлень, принципів та методів для конкретної організації);

2) формування організаційної структури (розробка оптимальних структур та штату кадрової служби, визначення структури професійної підготовки та структури професійно важливих якостей особистості менеджера по кадрах, відбір, навчання та закріплення спеціалістів з управління кадрами);

3) планування людських ресурсів (складання планів та прогнозів роботи з персоналом, планування чисельності та складу персоналу, створення та впровадження автоматизованих систем з управління людськими ресурсами);

4) набір персоналу (знання та вміння використовувати існуючі шляхи задоволення потреб у кадрах);

5) профорієнтація та адаптація (введення прийнятих робітників на підприємство);

6) формування кадрового потенціалу управління (аналіз якісного складу управлінського персоналу, організація найму та постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково обґрунтованих основ підбору та розстановки керівного складу);

7) оцінка кадрів та результатів їх діяльності (організація оцінки кадрів управлінської ланки, розробка принципів та методів роботи з резервами, організація конкурсів серед спеціалістів, атестація, розробка якісних систем оцінок);

8) організація навчання персоналу (розробка та впровадження програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників);

9) управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати та пільг для мотивації працівників, розробка процедур підвищення, пониження, переводу та звільнення персоналу);

10) організація діловодства та оцінка ефективності роботи кадрових служб (ведення особистих карток співробітників, обліку та звітності по кадрах, використання оргтехніки та персональних комп'ютерів в автоматизації процесів управління кадрами, оцінка ефективності діяльності підрозділів по роботі з персоналом).

Система управління персоналом підприємства та механізм управління ефективністю праці нерозривно поєднані у процесі забезпечення прибутковості та конкурентоздатності підприємства. На кожній підсистемі системи управління персоналом діє відповідна складова механізму управління ефективністю праці, що зумовлює їх відповідність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Механізм управління ефективністю праці відповідно до складових системи управління персоналом підприємства**

Складові системи управління персоналом	Роль механізму управління ефективністю праці на підсистемах управління
1. Підсистема кадрового менеджменту	Управління ефективністю праці, з одного боку, виступає складовою системи кадрового менеджменту, а з іншого - окремим механізмом, який має не суперечити принципам кадрового менеджменту
2. Підсистема формування організаційної структури	Працівники є основною складовою організаційної структури підприємства - лише при вдало сформованій організаційній структурі можливе забезпечення ефективної системи управління персоналом
3. Підсистема планування людських ресурсів	Ефективність праці як один із факторів забезпечення прибутковості господарської діяльності підприємства є характеристикою людських ресурсів
4. Підсистема набору персоналу	Формування ефективності праці можливе лише при наявності необхідної кількості працівників для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності
5. Підсистема профорієнтації та адаптації	Одним з перших етапів на шляху до формування ефективності праці новообраних працівників виступає профорієнтація та адаптація, що закладає до п'ятдесяти відсотків майбутньої здатності працівників до високого рівня ефективності
6. Підсистема формування кадрового потенціалу	Важливість повного та якісного формування потенціалу працівників зумовлена прямою залежністю рівня ефективності праці від його використання
7. Підсистема оцінки	Оцінка рівня ефективності праці як важливої складової у системі управління персоналом (визначає необхідність підвищення ефективності праці на підприємстві)
8. Підсистема організації навчання персоналу	При недостатньому рівні ефективності праці, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та перекваліфікації є першочерговими заходами
9. Підсистема управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів	Високий рівень трудової дисципліни, відданості персоналу своїй роботі та організації, зацікавленості у позитивних результатах своєї роботи забезпечують низьку плинність кадрів, що є необхідною умовою високого рівня ефективності праці
10. Підсистема організації діловодства	Науково-технічний прогрес та об'ємність і динамічність інформаційної бази з управління персоналом вимагають особливо надійної та автоматизованої організації діловодства, що є супутньою необхідністю на шляху до підвищення ефективності праці

Джерело: розроблено на основі [49;54;79]

При виборі та побудові механізму управління ефективністю праці на підприємстві важливо враховувати вплив факторів, які змінюють ефективність праці.

Класифікація факторів впливу на ефективність праці на підприємствах здійснюється відповідно до вибору певних критеріїв. У табл. 1.2 представлено розроблену класифікацію факторів на основі обраних критеріїв.

**Таблиця 1.2**

**Класифікація факторів впливу на ефективність праці**

Критерій	Класифікація факторів
1. За природою дії	1.1. Економічні 1.2. Організаційні 1.3. Соціальні 1.4. Виробничі 1.5. Правові
2. За відношенням до об'єкту дослідження (ефективності праці)	2.1. Внутрішні 2.2. Зовнішні
3. За масштабом	3.1. Персональні (на мікрорівні ефективності праці) 3.2. Групові, командні (на мезорівні ефективності праці) 3.3. Колективні (на макрорівні ефективності праці)
4. За часом дії	4.1. Постійні 4.2. Змінні
5. За можливістю виміру впливу	5.1. Вимірні 5.2. Невимірні

Джерело: власна розробка

До економічних факторів впливу можна віднести рівень заробітної плати робітника; до організаційних - режим роботи, умови праці, систему атестації працівників, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, якість комунікаційних процесів, систему оплати праці, управлінську політику, рівень автоматизації важких та рутинних процесів, рівень НТП та використання його досягнень; до

соціальних - мікроклімат, мотивацію, стимулювання, можливість кар'єрного росту; до виробничих - оснащеність робітників основними та оборотними фондами, транспортне забезпечення, техніку та технологію, забезпечення природними ресурсами; до правових - нормативно-правову базу забезпечення соціально-економічної та виробничої діяльності персоналу підприємства, регулювання системи управління персоналом та виконання норм та порядків, закріплених законодавчою базою.

Правові механізми регулювання захисту громадян, що є суб'єктами таких інститутів трудового права, як робочий час, оплата праці, охорона праці та ін., мають неабиякий вплив на ефективність роботи працівників через призму забезпеченості прав та обов'язків у процесі управлінської діяльності щодо підвищення ефективності праці робітників.

Внутрішніми факторами є такі, що впливають на ефективність праці зсередини організації (мотивація, управлінська політика, умови праці та ін.). Зовнішні фактори мають вплив на ефективність праці з зовнішнього середовища організації (ринковий механізм, культура та соціальні цінності, законодавча база тощо).

Персональні фактори впливу мають безпосередній вплив на конкретного робітника. Це можуть бути стан здоров'я робітника, розумові та фізичні здібності, освіта, умови праці. Групові або командні впливають на окремі угруповання підприємства. А колективні фактори впливають на весь колектив підприємства відповідно.

Постійні фактори мають безперервний вплив на ефективність праці робітників (система оплати праці, графік роботи). А змінні фактори мають непостійний характер впливу, можуть досить помітно впливати на ефективність деякий час, а потім зменшувати ступінь свого впливу (атестація працівників, ступінь задоволення роботою, стан здоров'я працівника).

Вимірні фактори впливу можливо легко і з точністю оцінити, виміряти у числовому, процентному або іншому вигляді (наприклад рівень заробітної

плати). Невимірні - неможливо точно та достовірно оцінити (законодавча база, рівень конкуренції, мікроклімат у трудовому колективі).

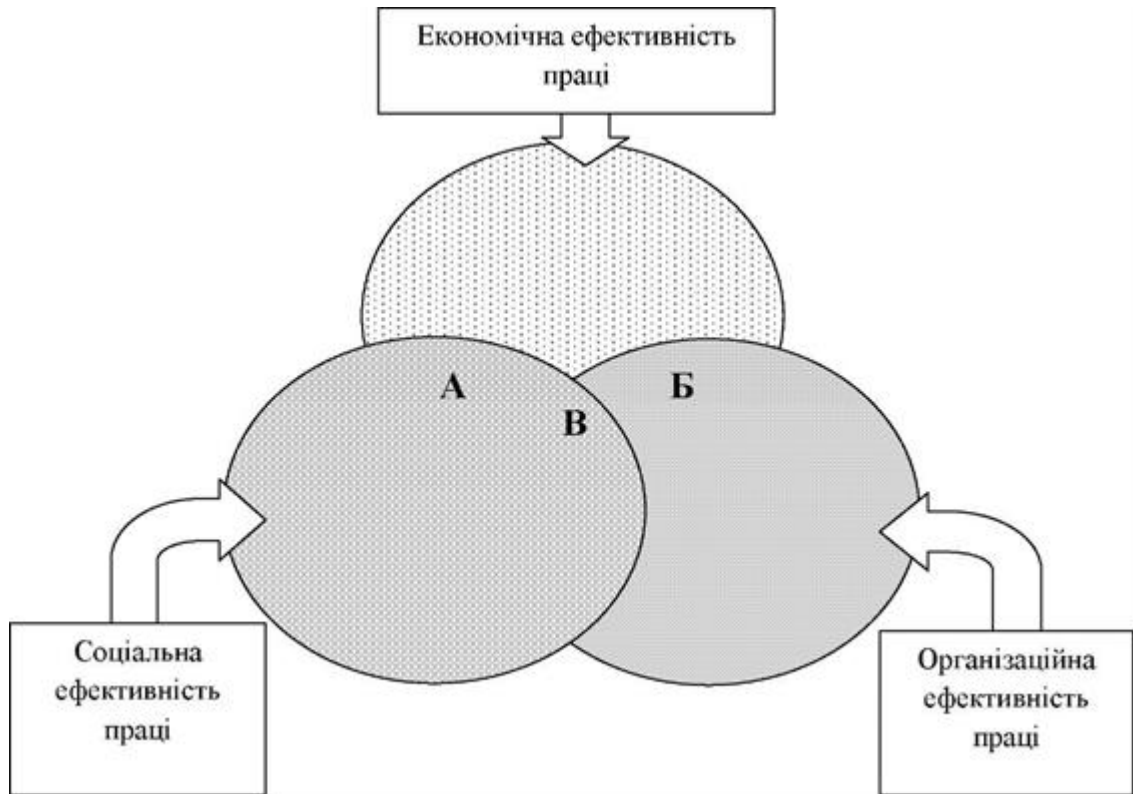
Отже, в подальших дослідженнях щодо підвищення ефективності праці вплив класифікованих факторів на ефективність відіграватиме вирішальну роль. Класифіковані фактори дадуть змогу більш точно та достовірно обирати параметри, вплив яких на ефективність праці має визначальну роль. Також це дозволить з більшою точністю та якістю сформувати набір показників, на основі яких проводитиметься оцінка рівня ефективності праці на плодоовочевих переробних підприємствах.

Складність та багатогранність дії ефективності праці як важливої складової високої результативності фінансово-господарської діяльності підприємства зумовлена наявністю так званого синергетичного ефекту. Даний ефект пояснюється взаємодією персональних характеристик працівників, їх здатністю взаємодіяти з предметами праці та засобами праці та здатністю приносити підприємству дохід та прибуток, враховуючи загальну мету фінансово-господарської діяльності підприємства (рис 1.3).

Підвищення ефективності праці робітників на підприємствах представляє собою складний процес, який містить такі етапи:

Аналіз (оцінка) ефективності праці робітників.

1. Формування висновків щодо рівня ефективності праці робітників.
2. Виявлення механізму підвищення ефективності праці робітників на основі попередньо отриманих висновків.
3. Практична реалізація обраного механізму.
4. Оцінка отриманої ефективності праці робітників.
5. Порівняння оцінених результатів з початковим рівнем ефективності.



*Примітка:* А - синергетичний ефект за умов максимізації результатів та мінімізації витрат підприємства при задоволенні потреб та інтересів працівників за відсутності цілісності та оптимального організаційного устрою підприємства; Б - синергетичний ефект за умов максимізації результатів та мінімізації витрат підприємства при забезпеченні цілісності та організаційного устрою підприємства за відсутності задоволення потреб та інтересів працівників; В - синергетичний ефект за умов максимізації результатів та мінімізації витрат підприємства при задоволенні потреб та інтересів працівників, а також при забезпеченні цілісності та організаційного устрою підприємства.

**Рис.1.3. Схема виникнення синергетичного ефекту при економічній, організаційній та соціальній ефективності праці**

Джерело: [51 ]

Управління ефективністю праці на підприємства можна представити у вигляді структурної схеми, яка зображена на рис. 1.4.





**Рис.1.4. Структурна схема процесу управління ефективністю праці**

Джерело: авторське удосконалення алгоритму за [8, 29-37]

Перший етап - оцінка ефективності праці, має здійснюватись з врахуванням тих факторів, які впливають на ефективність праці. Оскільки саме їх вплив формує ефективну або неефективну працю робітників підприємства.

Аналіз ефективності праці робітників визначає усі подальші дії щодо моделювання механізму підвищення ефективності. Як відомо [28], оцінка персоналу впливає на поведінку та розвиток особистості, відповідальність за свої дії та критичну самооцінку. Згідно рис. 1.4 аналіз або оцінка виступає проміжним етапом між практичною реалізацією механізму підвищення ефективності праці та порівнянням отриманих результатів (оцінка дієвості та ефективності обраного механізму).

На основі оцінки формуються висновки щодо рівня ефективності праці на підприємстві. Відповідно до отриманих задовільних чи незадовільних

результатів здійснюється пошук необхідного механізму підвищення ефективності праці робітників. Далі здійснюється впровадження обраного механізму та повторний аналіз (оцінка) ефективності праці робітників. Після прирівняння отриманого рівня ефективності праці з початковим рівнем приймається рішення або про задовільність реалізованого механізму, або про подальший пошук більш ефективного механізму підвищення ефективності праці.

Можна помітити, що етап аналізу (оцінки) рівня ефективності праці робітників виступає ключовим у процесі управління ефективністю. Досить значна увага приділяється даному питанню сучасними науковцями [6, 53]. Основні погляди щодо методик аналізу зведено до табл. 1.3.

Методика на основі соціально-економічної характеристики персоналу робить акцент на ефективність персоналу з позиції виконання ним поставлених задач, які є складовою загальної мети господарської діяльності підприємства. Проте в ній не враховується якісна сторона роботи працівників та якісні характеристики самого промислово-виробничого персоналу, які є неодмінною складовою механізму формування ефективності праці.

**Таблиця 1.3**

**Узагальнена характеристика існуючих методик аналізу ефективності праці робітників**

Назва методики	Суть та характеристика	Групи показників/показники
1. Соціально-економічна ефективність персоналу	Здійснюється аналіз на основі таких понять, як економічна та соціальна ефективність; оцінюється реалізація персоналом організаційних цілей (продуктивність та рентабельність праці з врахуванням якісного використання засобів виробництва)	Три групи показників: 1) виробнича діяльність персоналу та його вклад в ефективність організації; 2) сприйняття праці; 3) залученість персоналу до процесу управління організацією

## Продовження таблиці 1.3

2. Ефективність на основі ефективності управлінського процесу	Проводиться оцінка на основі операціоналізації ефективності управління персоналом	П'ять груп показників: 1) ефективність результатів діяльності; 2) матеріальна ефективність виробничого процесу; 3) нематеріальна ефективність виробництва; 4) відношення до праці; 5) відношення до колективу та співробітників
3. Методика оцінки ефективності праці у взаємозв'язку з її оплатою	Згідно методики ефективності праці розглядається як економічна категорія, що пов'язана із ефективністю економічної діяльності	Оцінка проводиться рf показниками: коефіцієнт використання робочої сили - оцінюється на основі обсягів виробництва та чисельності зайнятих в економіці (економічній діяльності організації) і показує, як змінюється продуктивність праці в кожному виді діяльності
4. Затратний/ресурсний підхід	Результати господарської діяльності зіставляються або зі спожитими ресурсами, або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у виробництві товарів (послуг) за даний період	Затратний підхід полягає в тому, що валова продукція розкладається на економічні елементи (статті). Ресурсний підхід враховує всі чинники виробництва (основні засоби, оборотні кошти, чисельність працівників) і теоретично придатний для оцінки рівня загальної економічної ефективності персоналу підприємства
5. Методика результативності	Вважається, що результативність персоналу характеризує і ефективність праці, і продуктивність, і прибутковість	Проводиться аналіз за такими показниками: 1) дієвість (досягнення цілей); 2) економічність (ступінь використання ресурсів); 3) якість (відповідність висунутим вимогам та стандартам); 4) прибутковість (співвідношення між валовими доходами та витратами праці); 5) продуктивність (співвідношення обсягів виробництва та витрат праці); 6) інноваційність (ступінь використання персоналом науково-технічного потенціалу)

Джерело: адаптовано на основі [60, 137-142; 82]

Аналіз ефективності управлінського процесу значну увагу приділяє забезпеченню необхідного рівня управління персоналом, проте не оцінює

якісну сторону працівників та участь працівників у прибутку (збитку) підприємства.

Методологія оцінки ефективності праці у взаємозв'язку з її оплатою передбачає націленість на ефективну оплату праці у відповідності з виконуваною роботою. Недоліком даної методики є її суб'єктивізм та звернення лише до матеріальної сторони ефективності.

Затратний та ресурсний підходи враховують або усі поточні витрати на виробництво продукції, або затрати живої (уречевленої) праці відповідно. Недоліком даного методу є його зорієнтованість лише на матеріальну сторону ефективності, тоді як сама категорія ефективності праці вимагає не лише економічного, але й соціального ефекту.

Методика результативності ототожнює ефективність з результативністю, вважаючи її навіть складовою результату. Проте, як вже було зазначено у попередньому підрозділі, ефективність є відносною категорією, тоді як результативність відображає лише отриманий результат в процесі фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, існуючі методології та методики аналізу не можуть визначити рівень ефективності праці робітників, враховуючи сутність самої категорії ефективності та сукупність впливу факторів на неї.

Запропонований авторами методологічний підхід до підвищення рівня ефективності праці на підприємстві базується на принципах: системності (високий рівень ефективності праці досягається за рахунок економічної, організаційної та соціальної ефективності, кожна з яких забезпечується виконанням ряду поставлених завдань та задоволенням виокремлених критеріїв); цілісності (отримання ефекту можливе лише при забезпеченні усіх трьох видів ефективності - економічної, організаційної, соціальної); оптимальності (ефективність праці досягається в рамках забезпечення ефективності підприємства).

Отже, управління ефективністю праці на підприємстві передбачає взаємодію персональних характеристик працівників в комплексі з їх

продуктивною виробничою діяльністю з засобами виробництва, що приносить підприємству дохід та прибуток. Водночас методологічний підхід включає в себе метод аналізу (оцінки) рівня ефективності праці та метод комплексного управління працівниками підприємства на основі максимізації результатів та мінімізації витрат підприємства при задоволенні потреб та інтересів працівників, а також при забезпеченні цілісності та організаційній влаштованості підприємства. Такий комплексний підхід забезпечує оптимальне управління ефективністю праці, при цьому досягається загальна мета фінансово-господарської діяльності підприємства.

### **1.3. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства**

В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. «Локомотивом» їх активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка

саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їх поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння: «чому одні люди виконують легку роботу і залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», як і відповіді на питання: «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, і інші - цінностям нематеріального характеру?»

Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби - це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тім, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їхньої класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до цього питання. Найпоширенішими є такі типи класифікації [35, 10]:

- а) за природою - первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);
- в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
- г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

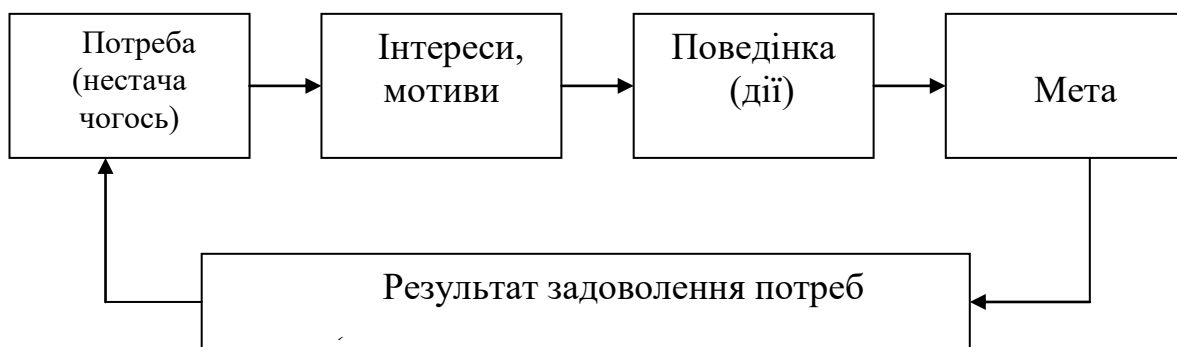
За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження і означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини — це нестача чогось, інтереси - це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив - це свого роду реакція людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Модель мотивації через потреби показано на рис.1.5.

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх з свого мотиваційного поля. Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.



**Рис. 1.5. Схема моделі мотивації через потреби [35, 14]**

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна - витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей).



Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули», але така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив - це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Також варто розглянути сутність спорідненого терміна - «стимулювання». У загальному вигляді стимулювання - це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати - це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні. Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши зміст основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація - це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [46, 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [73, 11].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [35, 49].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства - і внутрішніх - складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [36, 19].

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у табл. 1.4.

**Таблиця 1.4**

**Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»**

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів
Лукашевич В.В.	Мотивація – спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації
Турчинов А.І.	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності. Спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
Герчиков В.І.	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці

Економічна енциклопедія	Мотивація – спонукання людини до праці, що є результуючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, а з іншого – фактори зовнішнього середовища, які відображаються та фіксуються свідомістю людини, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності
Федосєєва В.Н.	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які стимулюють людину до діяльності для досягнення поставлених цілей

Джерело: сформовано автором на основі [18; 16;37, 295; 34, 68; 21, 207; 44, 88;63, 396; 29; 7, 180; 53, 190].

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини. З одного боку - зовнішнє спонукання, з іншого - самоспонукання.

Тож, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання мотивації - це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Необхідно зазначити, що поведінка людини завжди є мотивованою. Мотивувати співробітників - значить зачепити їх важливі інтереси. Потреби в чомусь. Порушення в мотивації можуть мати найрізноманітніші причини.

Зразкові компанії, які досягають значних результатів в спонуканні десятків і сотень людей схильності до праці та нововведень показують, що не існує жодних причин, по яких неможливо створити системи, які б дозволяли більшості персоналу почувати себе переможцями.

В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом кожної компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важливо правильно керувати цим ресурсом. Завдання менеджера полягає в

тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони вдало втілені в справи співробітників компанії. А це може статися тільки в тому випадку, коли працівники зацікавлені в результатах своєї праці. Саме в цьому полягає основний зміст мотивації персоналу.

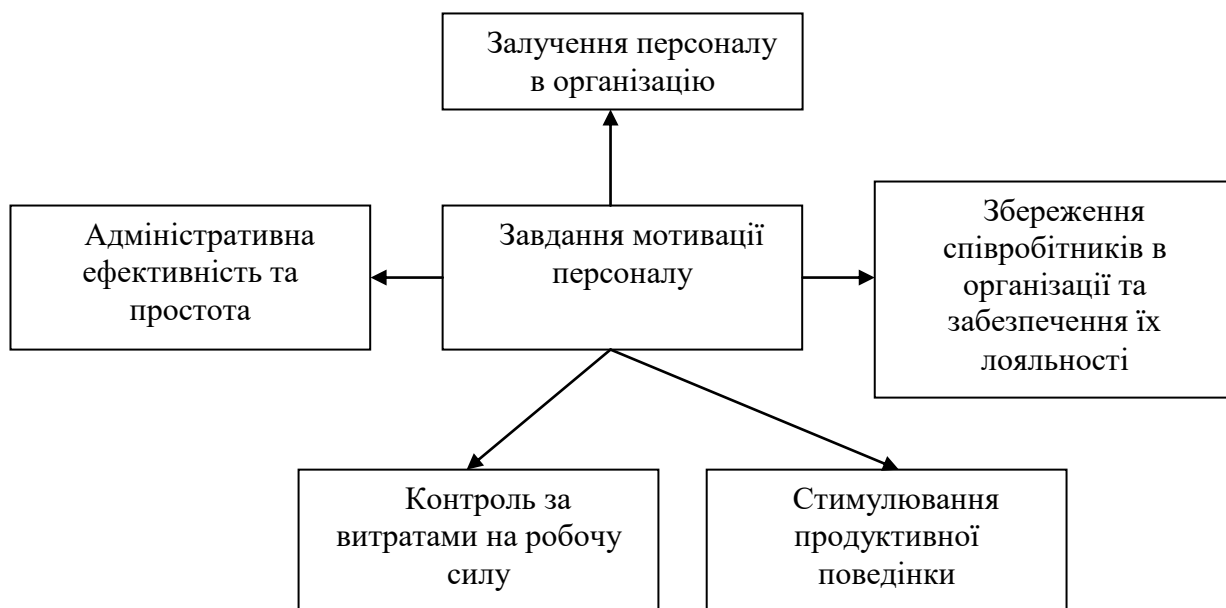
В менеджменті виділяють наступні види мотивації - пряму, владну (примусову) та опосередковану (стимулювання). Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу та ін. Владна (примусова) мотивація базується на погрозі погіршення задоволення якихось потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог. Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів.

Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівника. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка буде впливати, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 1.6.

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань.

1) Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні організації.



**Рис. 1.6. Основні завдання мотивації персоналу [16]**

2) Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою. Факторами, які визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного росту; керівництво (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); співробітники (ступінь технічної грамотності співробітників та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи. Очевидно, що дефіцит якого-небудь (або кількох) факторів можна частково (лише частково (!) компенсувати за рахунок інших.

3) Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності.

Говорячи про результативність співробітників, окрім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Пов'язати цілі організації і завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями.

З точки зору ефективності заохочувати необхідно, в першу чергу, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації і які відповідають вимогам якості. Правильні дії, яких очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому у формі закріплених за ним посадових обов'язків.

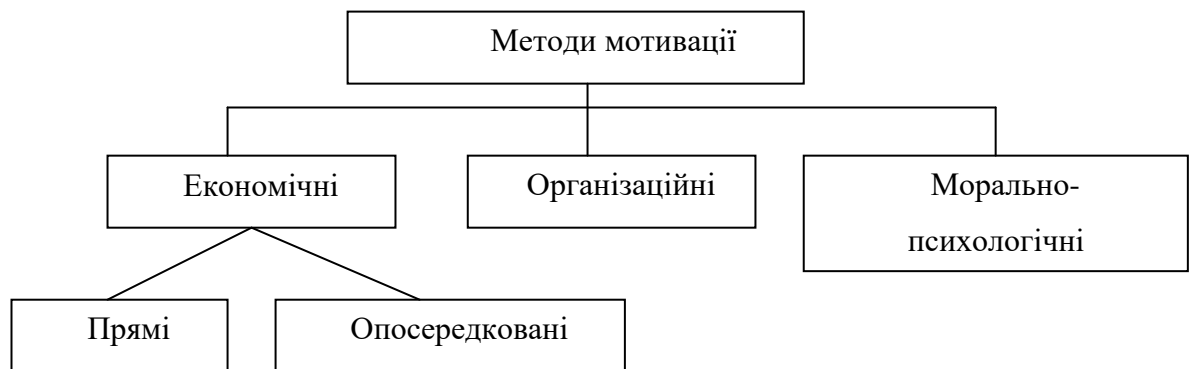
У будь-якому випадку, результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватися, а в деяких випадках повинна каратися.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5) Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) впливи. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи: перша група - визначає пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.); друга група - активні впливи на конкретних співробітників і колектив в цілому.

На рис. 1.7 наведена класифікація методів мотивації.



**Рис. 1.7. Класифікація методів мотивації [16]**

Розглянемо наведені класифікаційні групи детальніше.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їх добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію та ін.).

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для



досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. У кінцевому випадку відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Непряма економічна мотивація передбачає:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускних та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що підвищують самостійність і відповідальність працівника) ;
- мотивацію участю в справах фірми (надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав і відповідальності).

Морально-психологічні методи стимулювання охоплюють такі основні елементи.

По-перше, створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

По-друге, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчутти власну значимість. Для цього завдання повинно містити певну частку ризику, але й шанс домогтися успіху.

По-третє, визнання авторства результату. Наприклад, кращі працівники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь.

По-четверте, висока оцінка, яка може бути особистою та публічною. Суть особистої оцінки полягає в тому, що кращі працівники згадуються в спеціальних доповідях керівництву організації, вітаються адміністрацією з нагоди свят та сімейних дат. Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення до Книги пошани і на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, звань кращих за професією та інше.

Таким чином, успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Соціально-економічний зміст категорії «ефективність праці» обумовлений реальним рівнем результативності праці у рамках аналітичної моделі ефективності. При цьому обов'язковою умовою моделі є наявність такої ефективності на рівні робітника, рівні підприємства та рівні ринкового середовища. Таке тлумачення дозволяє більш повно охарактеризувати аспекти процесу формування та реалізації трудового потенціалу галузі.

Управління ефективністю праці на підприємстві являє собою частину загального процесу управління підприємством, що передбачає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Весь цей процес ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого. Відомо, що ефективність праці характеризує результативність праці й враховує низку соціально-психологічних аспектів: корисність результату праці; значущість трудових затрат для підприємства і суспільства; моральне задоволення від

процесу трудової діяльності. Тому при формуванні оптимального механізму управління ефективністю праці на підприємстві необхідно використовувати потенціал працівників, постійне підвищення їхньої кваліфікації, досвід, формування про грами ділової кар'єри, а також дотримання високої корпоративної культури на підприємстві. На рівні підприємства необхідно постійно вдосконалювати виробничий процес, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати умови праці максимально використовуючи власні ресурси.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" )

#### 2.1. Соціально - економічна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство знаходиться в м. Тернопіль, вул. Подільська, 40.

Підприємство засновано як національний виробник водогрійних котлів для приміщення з площею до 500м<sup>2</sup>.

З 1992 року розпочинається виготовлення газорозподільного обладнання:

- газорегуляторних установок з використанням комплектуючих як вітчизняного, так й іноземного виробництва;
- вузлів обліку витрат газу;
- з 1994 року фільтрів газових;
- з 2007 року регуляторів тиску газу РТГТ-50 (Н, В), клапанів запобіжних запірних КЗЗ (Н, В), і скидних КЗС-50Н/В.

З 2002 року розпочато виробництво кранів кульових фланцевих КЗК 41 с (нж), призначених для перекриття трубопроводів Ду 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100/80, 100, 125, 200 на які можуть транспортуватись вода, газ природній, пар, нафтопродукти, та інші слабоагресивні речовини з робочим тиском до 25 бар та температурою робочого середовища - 30 С, + 150 С.

З 2004 року розпочата активна робота по розробці продукції, яка дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології та покращувати екологію довкілля. Ідею втілено у каталізатор пального КП (Б, Д), який дозволяє зменшити шкідливі викиди у атмосферу СО - 30%, СН - 20%, NOx - 15%. Розроблена лінійка каталізаторів пального КП (4, 6, 13) дозволяє застосовувати їх на

автомобільному, морському, залізничному транспорті, самохідній сільськогосподарській техніці, дизельгенераторах, військовій техніці.

З 2007 року підприємство активно працює по впровадженню енергозберігаючих технологій, які дозволяють використовувати потенціал біологічної маси України у індивідуальних та комунальних системах опалення.

Характерними рисами підприємства є:

- висока професійність його кадрів на всіх рівнях управління і виробництва;
- командний підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань;
- цілеспрямований пошук у виробництві продукції з мінімальними затратами з метою підвищення її якості і надійності в роботі;
- націленість на роботу з молоддю, з провідними організаціями України;
- розробляється комплексна система управління якістю продукції ISO - 9001;
- навчання кадрів, їх професійний ріст;
- інновація виробничих процесів.

Основним завданням діяльності Товариства є насичення споживчого ринку України високоякісними товарами, роботами та послугами з метою отримання прибутку та створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури. Основні напрями діяльності Товариства наведені в Статуті (див. додаток А).

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має можливість виконувати на території підприємства такі роботи та надавати такі послуги:

Роботи з металом:

- Зварювання ручне дугове;
- зварювання напівавтоматами ESAB зварювальним дротом;
- рубка металу;
- плазмова різка металу;
- гідравлічні випробування виробів, які працюють під тиском;
- порошкове фарбування та фарбування пневматичним розпилювачем;

- гнуття металу;
- гнуття труб;
- термообробка металу;
- токарні, токарні з ЧПУ, сферо токарні, фрезерні, свердлильні роботи;
- роботи на гідравлічному пресі 1000 тон;
- ремонт сільськогосподарської техніки (шнеки, вали, шестерні, зірочки, токарні і зварювальні роботи);
- протягування деталей на протяжному верстаті.

#### Виготовлення:

- фільтрів Ду 15+300 з сітчастими, картриджими та волосяними фільтруючими елементами (робоче середовище - повітря, природній та зріджений газ, нафтопродукти, вода, пар);
- нестандартного обладнання згідно документації замовника (конвеєри стрілкові, стелажі, вібросита та інше);
- нестандартних виробів для харчової промисловості з нержавіючої сталі (очищувальні, калібрувальні установки, змішувачі та інше);
- сферичних деталей діаметром Ду 50-500 мм;
- запірних куль Ду 32-150 мм з нержавіючої сталі;
- електричних шаф згідно документації замовника.

Є досвід виготовлення корпусів і виробів, які працюють під тиском з проведенням випробувань.

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання:

1. Газорегуляторні установки контейнерного типу - пункти призначені для пониження високого тиску на високий, середній, або низький тиск газу, автоматичного підтримання на заданому рівні, обліку витрат газу і автоматичного відключення подачі газу в разі аварійного підвищення або пониження вихідного тиску понад допустимі задані значення.
2. Газорегуляторні установки шафового типу;

3. Газорегуляторні установки домового типу - установки призначені для пониження високого тиску на низький тиск газу, автоматичного підтримання на заданому рівні, автоматичного відключення подачі газу в разі аварійного підвищення або пониження вихідного тиску.
4. Вузли обліку газу - пункти обліку витрат газу шафового типу призначені для обліку об'ємної кількості неагресивних газів і застосовуються для роботи в системах контролю регулювання і керування технологічними процесами газопостачання промислових, сільськогосподарських і комунально-побутових об'єктів.
5. Фільтри газові - фільтра призначені для очищення природного газу по ГОСТ 5542-87 від механічних забруднень (пилу, іржі, та інших твердих частинок).
6. Клапана запобіжні - клапана призначені для автоматичного припинення подачі газу при перевищенні, або пониженні контрольованого тиску газу понад допустимі межі.
7. Крани кульові - крани фланцеві запірні кульові як запірні пристрої з герметичністю класу "А", які перекривають потік робочого середовища на трубопроводах, що транспортують рідини і гази, нейтральні до матеріалів деталей крана (холодна і гаряча вода, газ природній і зріджений).
8. Регулятори тиску - регулятори тиску газу РТГТ призначені для редуціювання (пониження) з високого на високий, середній, низький, з середнього тиску газу на низький, автоматичного підтримання вихідного тиску на заданому рівні незалежно від змін розходу і вхідного тиску; автоматичного відключення подачі газу при аварійних підвищенні або пониженні вихідного тиску понад допустимі задані значення. Регулятор призначений для роботи з природним газом за ГОСТ 5542, а також іншими газами, нейтральних до матеріалів регулятора, які дотикаються з ними.
9. Каталізатори палива - каталізатор палива призначений для комплексної фізико-хімічної обробки палива перед його надходженням у робочий простір двигуна з метою більш плавного згорання палива та ефективної його очищення

від механічних домішок, внаслідок чого різко зменшуються викиди шкідливих речовин в навколишнє середовище.

10. Установки котельні транспортабельні модульні - використовується для обігріву невеликих житлових, громадських і виробничих приміщень - у школах, дитячих садах, на підприємствах і т. п.

11. Обладнання біопаливних котелень - реконструкція старих котлів різних модифікацій (КЕ, Е, ДКВР, НИИСТУ-5, ВК-22) а також виробництво і впровадження нових парових та водогрійних біопаливних котлів потужністю до 60 МВт;

12. Паливні - «кип'ячого шару» і колосникові паливні для спалювання подрібненої деревини потужністю до 16 МВт;

13. Інше обладнання біопаливних котелень.

14. Стальні твердопаливні котли з механізованим завантаженням палива призначені для опалення побутових, виробничих та інших приміщень, в яких обладнана система центрального опалення, для підготовки та подачі тепла на технологічні потреби з використанням в якості палива дров, дерев'яних відходів, тирсових і торф'яних брикетів, кускового торфу, кам'яного вугілля (насіннячко, горішок), пеллетного палива, тріски, тирси (Lukas КТПП -100, Lukas КТПП-350).

15. Котел твердопаливний піролізний «Lukas КТПП» (надалі котел) виготовлений згідно ТУ У 25.2-21131678-025:2012 з робочим тиском води 0,3 МПа (3,0 кгс./см<sup>2</sup>), температурою до 95 С, призначений для опалювання побутових, адміністративних, виробничих, складських приміщень та інших подібних об'єктів. Котел сконструйовано для спалювання кускової деревини, шляхом перетворення її на деревний газ (Lukas – 100 кВт, Lukas – 18 кВт, Lukas – 24 кВт, Lukas – 35 кВт, Lukas – 50 кВт, Lukas – 80 кВт ).

Особливістю продукції є висока якість та надійність в експлуатації.

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" має сертифікати відповідності на свою продукцію, а саме на арматуру трубопровідну (кравни кульові КЗК 41 с(нж) Рп 6, 16, 25; Dn 15-200 з ручним управлінням, а також з пневмоприводом марки



FESTO), клапани запобіжні запірні КЗЗ-50 високого та низького тисків, клапани запобіжні скидні КЗС-50 високого, середнього та низького тисків, регулятори тиску газу РТГТ-50 високого та низького тисків. Дані сертифікати відповідності діють з 11 січня 2011 року до 10 січня 2013 року.

Підприємство є провідним виробником України в цій галузі. Про це свідчать такі досягнення:

- Подяка міського голови Тернополя за впровадження нових енергозберігаючих технологій -2001р.;
- Лідер регіону- 2002р.;
- Диплом і Відзнака Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Громадської колегії Держпідприємництва за вагомий внесок у розвиток підприємництва та утворення ринкових відносин в Україні- 2002р.;
- Фіналіст Всеукраїнського конкурсу якості продукції (2003р; номінація - крани кульові);
- Подяка за сприяння та допомогу в організації Всеукраїнського фестивалю козацької пісні "Байда-2003" -2003р.;
- Проект "Екологія та природні багатства України"- 2004р.;
- Фіналіст Всеукраїнського конкурсу "100 кращих товарів України" (2004р; номінація - товари, роботи, послуги);
- Диплом міжнародної виставки "Компресори. Насоси. Арматура"- 2004р.;
- Диплом лауреата загальнонаціонального конкурсу "Вища проба"- 2004р.;
- Переможець IV Всеукраїнського конкурсу на звання "Кращий роботодавець року"- 2004р.;
- Подяка благодійнику від дітей-сиріт Тернопільського району- 2004р.;
- Учасник Всеукраїнського конкурсу "Золоті торгові марки"- 2004р.

Планування господарської діяльності підприємства Альфа - Газпромкомплект здійснюється згідно з планом розробки і освоєння нових видів продукції на поточний рік. Дане планування проходить 5 етапів.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лінійно-функціональною (Додаток Б). Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів. Лінійні керівники отримують право одноосібно керувати відповідною ділянкою роботи і повністю відповідають за результати своєї діяльності. Для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюють функціональні служби (підрозділи). Основними їх завданнями є підготовка обґрунтованих управлінських рішень і професійне консультування лінійних керівників. Переваги лінійно-функціональної структури:

1. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;
2. Зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;
3. Поліпшення координації діяльності в функціональних областях. Недоліками даної організаційної структури є

1. Відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами.
2. Надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі.
3. Утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця є занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

На підприємстві наявні посадові інструкції, в яких описано завдання, обов'язки та права особи, яка займає ту чи іншу посаду.

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Товариство володіє, користується, розпоряджається на власний розсуд належними йому основними фондами, оборотними засобами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити. Товариство в своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами, Законом України "Про господарські товариства", іншими нормативними актами законодавства України, Статутом.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості своїх вкладів. Держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

Здійснення єдиного управління підприємством виконує апарат управління, що включає усіх інженерно-технічних працівників та службовців.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком компетенції Зборів засновників. Директор підзвітний зборам Засновників і забезпечує виконання їх рішень. Директор не може бути одночасно головою зборів Засновників. Директор без доручення діє від імені товариства, укладає договори, здійснює найм та звільнення персоналу товариства. Директор призначає на посаду та звільняє з неї своїх заступників, керівників та спеціалістів структурних підрозділів.

Технічним забезпеченням виробничо-господарських процесів керує головний інженер, який є першим заступником генерального директора.

Функції начальника виробництва полягає в управлінні виробництвом - безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби. Заступник генерального директора з маркетингу відповідальний за постачання матеріалів і збут готової продукції. Головний бухгалтер відповідає за здійснення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, проведення економічного аналізу діяльності підприємства.

На ринку України ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» не має конкурентів, які б виробляли таку ж широку номенклатуру та асортимент продукції. Є конкуренти по окремих видах продукції, а саме по запірній арматурі - ТМ „Маршал” (Луганський завод трубопровідної арматури), ТОВ «Олбрізсервіс» (м. Київ), ТзОВ „Новопром” (м. Львів), по регуляторах тиску - завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), по фільтрах газових - Дрогобицький машинобудівний завод (м. Дрогобич, Львівська обл.), по пунктах обліку витрат газу - ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТОВ «Фірма «Промгазтехнологія» (м. Фастів, Київська обл.), по газорегуляторних установках - ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне).

Партнерами ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є

- ТзОВ «ЕСКО «Біо - Альтернатива»
- ЗАТ «AXIS INDUSTRIES»
- ЗАТ «BIOPROJEKTAS»

Разом з партнерами ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" розробило інвестиційний проект "Модернізація газових котелень України з переведенням їх на біопаливо (деревна щепка, торф, солома, відходи соняшника)".

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" веде цілеспрямовану маркетингову діяльність з просування продукції, бере активну участь у спеціалізованих міжнародних виставках.

Девіз підприємства: "Ми приречені на успіх".

На підприємстві є відділ прогнозування маркетингу та збуту, який організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни. Працюючи з клієнтами працівники дотримуються таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;
- індивідуальний підхід до кожного замовника;

- контроль від розробки до готового продукту.

Збут продукції здійснюється на основі добре налагоджених каналів збуту, що відпрацьовані в попередні роки роботи підприємства. Географією реалізації продукції ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є різні області України, переважно це східна і центральна Україна, оскільки рівень газифікації в цих регіонах нижчий, ніж на заході країни. Основними замовниками продукції є переважно юридичні особи.

ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку газового обладнання 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- широка номенклатура та асортимент продукції;
- висока та стабільна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного замовника.

Сьогодні важливим джерелом інформації є Internet, тому для того, щоб клієнт міг дізнатися про підприємство і ознайомитися з його діяльністю було розроблено сайт підприємства, електронна адреса якого [www.alfa.te.ua](http://www.alfa.te.ua). На сайті розмішена інформація про підприємство, продукцію, а також фірмовий бланк замовлення підбору газового обладнання і прайси на газорегулююче обладнання.

## **2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства**

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства (див. додаток В). Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Показники бухгалтерського балансу підприємства досліджуються шляхом горизонтального та вертикального аналізу (табл. 2.1).

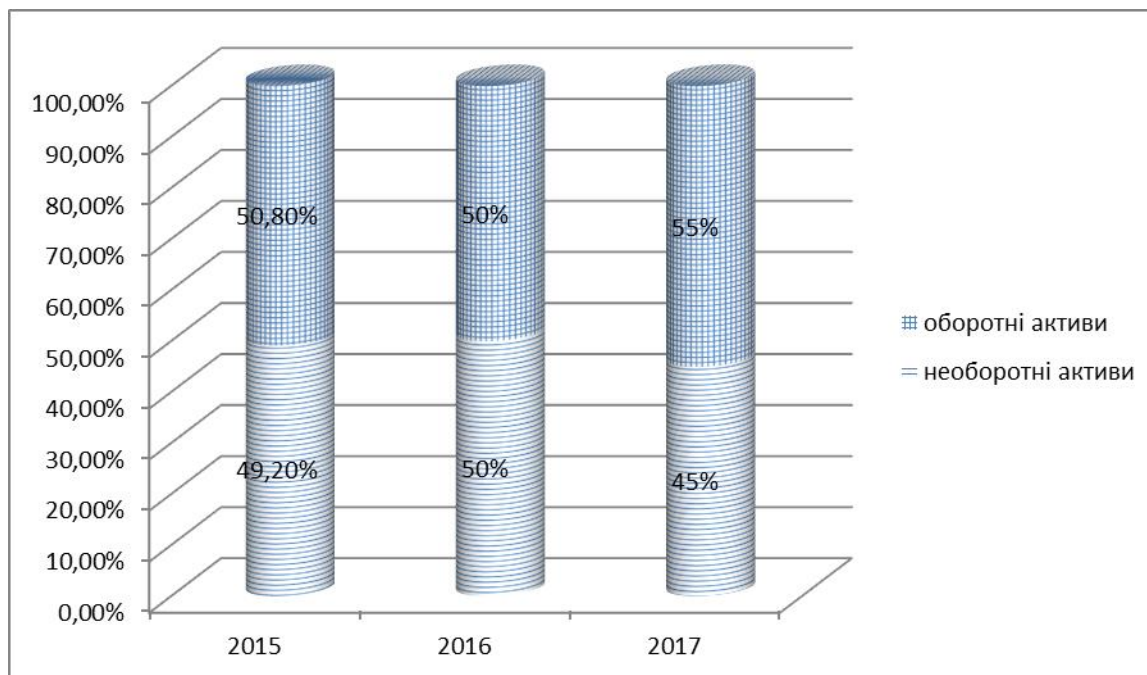
Таблиця 2.1.

## Аналіз основних показників фінансового стану

## ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Стаття балансу	Рядок балансу	2015 р	2016 р	2017 р.	Горизонтальний Аналіз (тис.грн)		Відносне відхилення%		Вертикальний аналіз %				
									2015 р	2016 р	2017р.	Відхилення	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016			
Актив	1300	11413	12106	12334	693	228.	6,07	1,88	100	100	100	0	0
1. Необоротні активи(основний капітал)	1095	5611	6085	5630	474	-455	8,4	-7,47	49,2	50,3	45,6	1,1	-4,7
2. Оборотні активи	1195	5802	6021	6704	219	683	3,8	11,34	50,8	49,7	54,4	-1,1	4,7
Пасив	1900	11413	12106	12334	693	228	6,07	1,88	100	100	100	0	0
1. Власний капітал	1495	9627	10521	11826	894	1305	9,28	12,40	84,3	86,9	95,9	2,6	9
2. Поточні зобов'язання	1695	1786	1585	508	-201	-1077	-11,25	-67,94	15,7	13,1	4,1	-2.6	-9

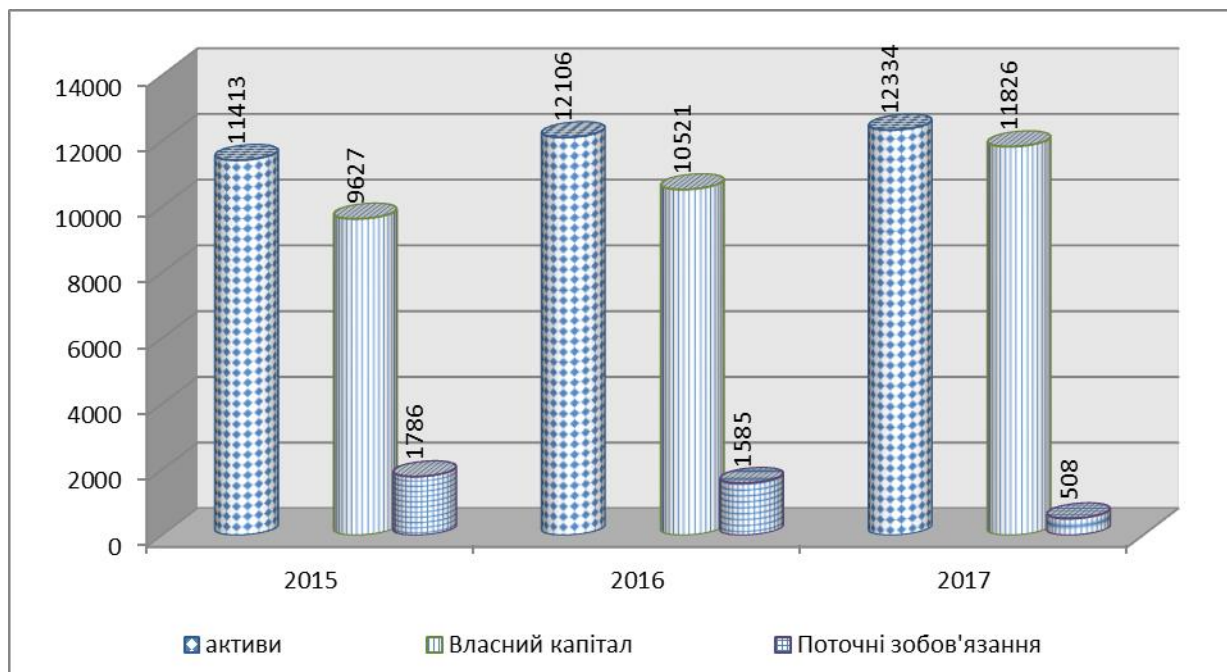
За даними таблиці графічно зобразимо структуру активів підприємства, що дасть нам можливість проаналізувати використання основних засобів, які становлять більшу частку необоротних активів та за рахунок яких утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.



**Рис.2.1. Структура активів ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

З рис. 2.1. ми бачимо, що оборотні активи займають значну частку в загальній вартості активів підприємства та збільшило свої показники в 2017 році в порівнянні з попередніми роками, що може свідчити про нарощування виробничого потенціалу організації або прагнення за рахунок вкладень у виробничі запаси захистити кошти від інфляції. Необоротні активи займають меншу частину у структурі активів та зменшило свої показники в 2017 році в порівнянні з 2016 та 2015 роками, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази підприємства. Крім того, значним був знос основних засобів, що свідчить про необхідність вдосконалення політики управління необоротними активами.

За даними таблиці 2.1 зобразимо динаміку руху основних показників фінансового стану підприємства протягом 2015-2017 років.



**Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансового стану підприємства протягом 2015-2017 років**

З рисунку 2.2 видно, що підприємство збільшило розміри своїх активів в 2016 році на 693 тис. грн. або на 6,07 % в порівнянні з 2015 роком, а в 2017 році на 228 тис. грн. або на 1,88 % в порівнянні з 2016 роком, що вказує на позитивну динаміку. Пасиви відображають джерела фінансування підприємства. Як бачимо з рис. 2.2 підприємство в 2015 році було профінансовано з власних джерел на 84,3% (9627 тис.грн) , а в 2017 році на 95,9% (11826 тис.грн.). Така тенденція свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел, що є позитивним.

Далі проведемо оцінку використання капіталу підприємства. Важливе місце у здійсненні оцінки ефективності використання капіталу підприємства займають показники ділової активності, аналіз яких полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності

Оцінювання ефективності використання капіталу підприємства подано в табл. 2.2.



Таблиця 2.2.

**Оцінювання ефективності використання капіталу ТзОВ "Завод  
Альфа-Газпромкомплект"**

Показники	формула	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					2016- 2015	2017- 2016
Коефіцієнт оборотності активів	$K_o = \text{ЧД} / \text{Активи}^*$	1,3	1	1,1	-0,3	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.д.з.} = \text{ЧД} / \text{середня дебіторська заборгованість}^*$	28,5	11,2	10,1	-17,3	-1,1
Період погашення деб. забор. у днях	$T_{пог.д.з.} = 360 / K_{об.д.з.}$	13	32	36	19	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.кр.з.} = \text{ЧД} / \text{Поточні зобовяз.}^*$	5	7	12	2	5
Період погашення кред. забор. у днях	$T_{пог.кр.з.} = 360 / K_{об.кр.з.}$	72	51	30	-21	-21
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	$K_{об.зап.} = \text{собо́вартість реалізації} / \text{середні запаси}^*$	2,64	2,39	2,16	-0,25	-0,23
Період одного обороту запасів (днів)	$T_{1 об.} = 360 / K_{об.зап.}$	136	151	167	15	16
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\Phi = \text{ЧД} / \text{середньорічна вартість основних засобів}^*$	5,03	2,51	2,21	-2,52	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.в.к.} = \text{ЧД} / \text{ВК}^*$	1,75	1,14	1,15	-0,61	0,01

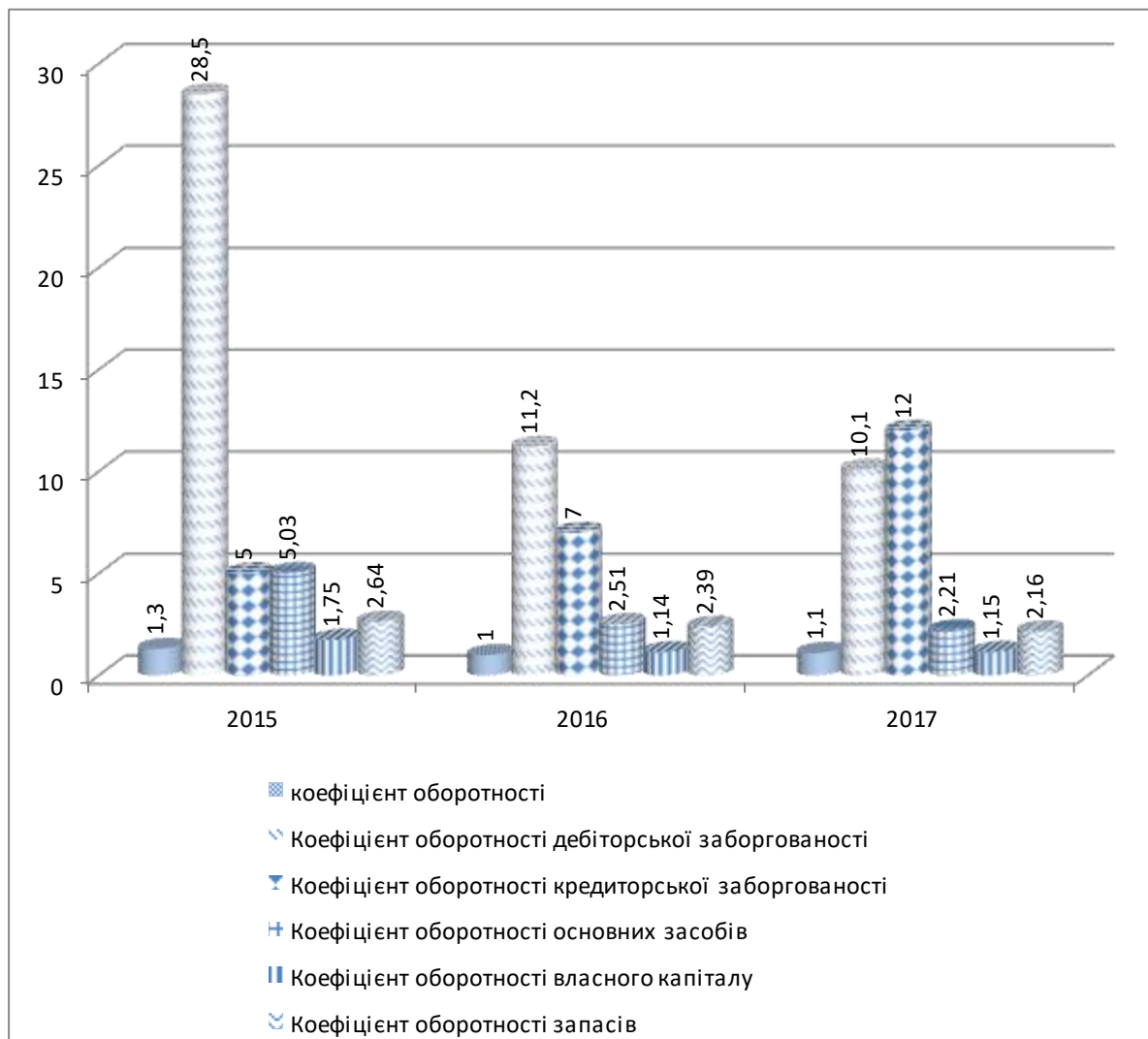
\*- дані з форми №1 «Баланс» беруться середні за рік шляхом додавання значення показника на початок звітної періоду і на кінець звітної періоду та ділення на два.

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2016 року на підприємстві відбулося зменшення коефіцієнта оборотності капіталу, який вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Що свідчить про не ефективність використання активів на досліджуваному підприємстві. Так, коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,3 раза і в 2016 році становив 1, а це свідчить, що оборотні активи підприємства за цей рік здійснили 1 оборот. Проте в 2017 році показник дещо зріс на 0,1раза і становив 1,1.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці знижується із 28,5 у 2017 р. до 11,2 у 2016 рік на 17,3 раза, а в 2017 році знизилась до 10,1. При цьому спостерігається значне зростання тривалості обороту. Так у 2015 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 13 днів, у 2016 р. вже 32 дня, а у 2017 р. 36 днів. Отже, чим вищий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Як бачимо з розрахунків в 2015 році показник був найвищим. Проаналізувавши коефіцієнт кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства спостерігаємо зростання його показників з 7 – 2016 році до 12 – 2017 році, що означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів з 51 днів – 2016 році до 30 днів – 2017 році. За даними таблиці 2.2. зобразимо діаграму зміни показників ділової активності досліджуваного підприємства за період з 2015 по 2017 роки.

З рис. 2.3. видно, що показники ділової активності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" протягом 2015 - 2017 років характеризують негативну динаміку, що можна розцінювати як спад ділової активності підприємства. Лише коефіцієнт кредиторської заборгованості показує позитивну динаміку, яка вказує на збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства.



**Рис.2.3. Показники ділової активності підприємства за 2015-2017 роки**

Рентабельність підприємства це показник, який ілюструє ступінь ефективності використання підприємством у своїй діяльності майнових активів (оборотних і власних коштів). Головний сенс розрахунку рентабельності в тому, щоб показати, скільки прибутку отримано підприємством на кожен гривню, вкладену у його виробничі фонди.

Розглянемо якісні показником ефективності роботи досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Аналіз рентабельності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

Показники	Формула	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					2016-2015	2017-2016
Чистий прибуток тис. грн.	Ф№2 ряд 2350	1575	894	1305	-681	411

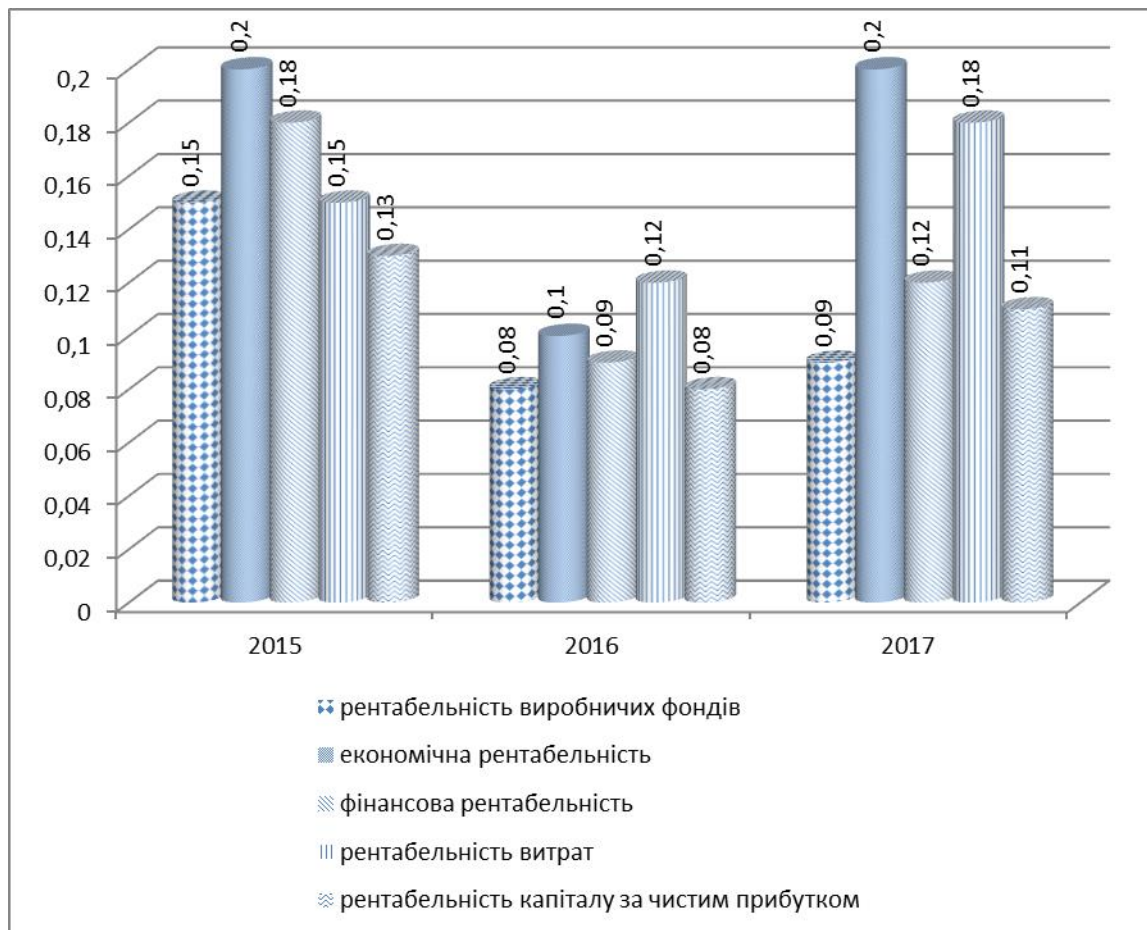
## Продовження таблиці 2.3

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування(економічна рент.), тис. грн.	$Ra = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Активи}^*}$	0,2	0,1	0,2	-0,1	0,1
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, тис. грн.	$Ra.ч.п. = \frac{\text{ЧП}}{\text{Активи}^*}$	0,13	0,08	0,11	-0,05	0,03
Рентабельність власного капіталу(фінансова рент.), тис. грн.	$Rv.к. = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}^*}$	0,18	0,09	0,12	-0,09	0,03
Рентабельність виробничих фондів, тис. грн.	$Rv.ф. = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виробничі фонди}^*}$	0,15	0,08	0,09	-0,07	0,01
Рентабельність витрат,	$R_{вит} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{витрати на виготовлення і реалізацію продукції}}$	0,15	0,12	0,18	-0,03	0,06
Період окупності капіталу	$\text{Ток. кап} = \frac{\text{активи}^*}{\text{ЧП}}$	8	13	9	5	-4
Період окупності власного капіталу	$\text{Ток. вл. кап} = \frac{\text{власний капітал}^*}{\text{ЧП}}$	6	11	9	5	-2

\*- дані з форми №1 «Баланс» беруться середні за рік шляхом додавання значення показника на початок звітного періоду і на кінець звітного періоду та ділення на два.

Провівши аналіз рентабельності (табл. 2.3) ми бачимо, що ефективність використання активів у 2016 році знизилася порівняно з попереднім періодом, а в 2017 році показник почав знову зростати. Чистий прибуток в 2016 році становив 894 тис. грн., тоді як в 2015 році цей показник становив 1575 тис. грн., але в 2017 році ми спостерігаємо збільшення прибутку до 1305 тис. грн. У 2017 році кожна гривня, яку вклали у підприємство його власники, забезпечила отримання чистого прибутку в сумі 0,12 копійки, що на 0,03к. більша від рівня 2016 року, який становив 0,09 копійки.

На основі даних табл. 2.3. графічно зобразимо зміни показників рентабельності за 2015-2017 років.



**Рис.2.4. Показники рентабельності підприємства за 2015-2017 роки**

На рисунку 2.4. ми можемо спостерігати зниження всіх показників рентабельності в 2016 році в порівнянні з 2015 роком в результаті зниження як оборотності активів так і зняження чистого прибутку. Проте вже в 2017 році показники рентабельності почали зростати.

Також однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість(стабільність). Фінансова стійкість - це такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структура, рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку і капіталу за умови допустимого рівня ризику. В табл. 2.4 наведені результати розрахунків і аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

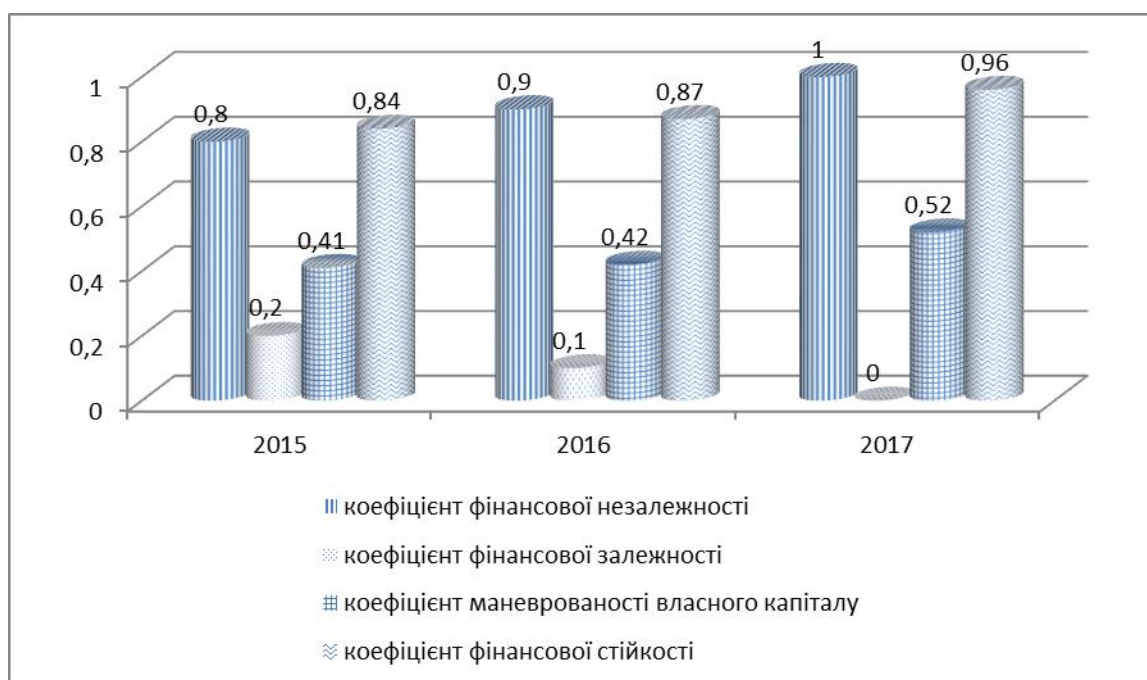
Таблиця 2.4.

## Аналіз фінансової стійкості ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Показники	Формула	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення		Напрямок змін
					2016-2015р.р.	2017-2016р.р.	
Власні обігові кошти (робочий, функціонуєчий капітал)	$R_k = \text{Оборотні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$	4016	4436	6196	420	1760	Збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{пасив}}$	0,8	0,9	1	0,1	0,1	>0,5
Коефіцієнт позичкового капіталу	$K_{конц.п.к.} = \frac{\text{позиковий капітал}}{\text{пасив}}$	0,15	0,13	0,04	0,02	-0,09	Зменшення
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фін.зал.} = 1 - K_{авт}$	0,2	0,1	0	-0,1	-0,1	Зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,69	0,73	0,92	0,04	0,19	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{ман.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{власний капітал}}$	0,41	0,42	0,52	0,01	0,1	>0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.} = \frac{\text{власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	5,4	6,6	23,3	1,2	16,7	>1
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{ф.с.} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострок. зобов.}}{\text{пасив}}$	0,84	0,87	0,96	0,03	0,09	0,85-0,90

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства, виявлено позитивну тенденцію. Так, коефіцієнт автономії зріс на 0,1 і на кінець 2016 року становив 0,9, а на кінець

2017 року зріс знову на 0,1 і становив 1, а це означає, що відбулося послаблення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Оцінюючи значення забезпеченості власними оборотним капіталом, робимо позитивні висновки. На початок 2017 року за рахунок власного оборотного капіталу профінансовано 73% запасів, а на кінець -92%. Про зростання мобільності власного капіталу свідчить відповідне значення коефіцієнта, що дорівнювало на кінець року 0,52, тобто 52% від власного капіталу було спрямовано на фінансування власної діяльності, а 48% - капіталізовано.



**Рис.2.5. Показники фінансової стійкості підприємства за 2015-2017 роки**

Отже, проаналізувавши фінансову стійкість підприємства, ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Для аналізу платоспроможності підприємства використаємо табл. 2.5.

**Таблиця 2.5.**

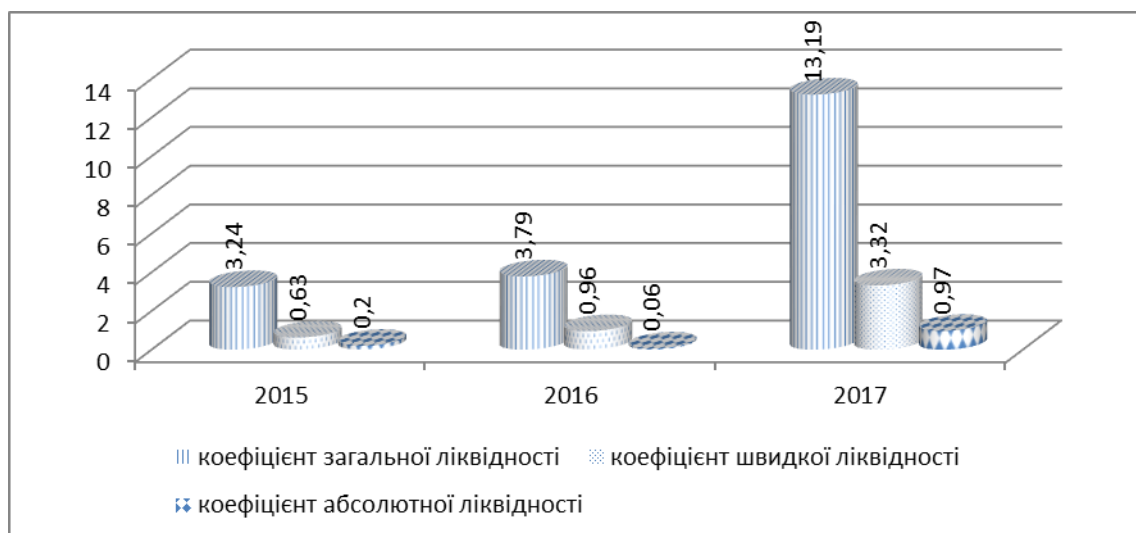
**Аналіз платоспроможності ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

Показники	формула	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$K_{\text{покp.}} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобовязання}}$	3,24	3,79	13,19	0,55	9,4

## Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.л.=обор. активи - запаси/поточні зобовяз.	0,63	0,96	3,32	0,33	2,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка.л.= грошові кошти /поточні зобовяз	0,20	0,06	0,97	0,14	0,91
Співвідношення короткострок.дебіт та кредиторської заборгованості	Кд/к=дебіторська заборгов. / поточна кредиторська заборгованість.	0,4	1	2,2	0,6	1,2

На основі таблиці 2.5 побудуємо графік змін показників платоспроможності досліджуваного підприємства.



**Рис. 2.6. Зміна показників платоспроможності ТЗОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» протягом 2015-2017 років.**

Як свідчать розрахункові дані табл. 2.5. та рис. 2.6. платоспроможність підприємства значно покращилася. На це вказує значення показника загальної платоспроможності, яке протягом 2015-2017 років збільшилося на 9,95 і на кінець 2017 року склало 13,19, а це вказує на достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то в 2015 році він склав 0,63, а в 2016 році показник зріс на 0,33 і становив 0,96. Тоді на кінець звітної періоду 2017 року показник значно зріс на 2,36 пунктів і становить 3,32. Бачимо, що він відповідає нормальному рівню. Отже, ТЗОВ «Альфа- Газпромкомплект» має



можливості погасити короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Це є доказом раціонального використання фінансових ресурсів. Разом з цим, спостерігаємо позитивну динаміку за значеннями коефіцієнта абсолютної ліквідності. На кінець 2015 року його показник становив 0,20, в 2016 році- 0,06, а на кінець 2017 року показник ріс до показника 0,97. Це свідчить про те, що на початок періоду підприємство лише на 6 % могло погасити всі свої борги, а на кінець року його платоспроможність збільшилась до 97%.

Отже, станом на кінець 2017 року фінансове становище підприємства є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів.

### **2.3. Оцінювання результативності функціонуючого механізму мотивації працівників**

Мотивація персоналу нерозривно пов'язана з ефективністю його роботи та є одним з чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства. У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає людину до будь-якої діяльності, є потреби. У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації. Безперечно, керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху.

Генеральний директор (Лукаsevич Степан Адамович) є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, Статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та

рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства. Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом вчинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Все листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою товариства.

Відділ енергозбереження та зв'язку є структурним підрозділом підприємства. Сфера діяльності відділу визначається наступними основними завданнями:

- ефективного використання енергетичних установок та засобів зв'язку;
- планування та контроль використання енергоносіїв підрозділами та управліннями об'єктів;
- електробезпечність (навчання, охорона праці та техніка безпеки);
- упровадження нової техніки та передових технологій;
- контроль експлуатації та аналіз ефективності роботи обладнання;
- участь в підготовці програм реконструкції і поліпшення технічного стану споруд;
- контроль складання переліків засобів вимірювання, що знаходяться в експлуатації та підлягають повірці, на які розповсюджується державний метрологічний нагляд згідно Держстандарту України.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства. Основними завданнями є:

- розробка маркетингової стратегії;
- аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово- господарській діяльності й ефективності керування підприємством;
- розробка стратегії розвитку ринку збуту та підприємства;
- виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення;
- дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання;

- аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями;
- організація реклами і стимулювання збуту.

Основними завданнями відділу бухгалтерії є:

- ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства та складання звітності;
- відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами;
- забезпечення дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, своєчасного подання на реєстрацію таких зобов'язань, здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, достовірного та у повному обсязі відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності;
- забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів.

Основними завданнями, які покладаються на юридичну службу:

- зміцнення законності та попередження правопорушень у діяльності підприємства;
- активну участь у вирішенні питань правового забезпечення заходів щодо прискорення соціально - економічного розвитку;
- забезпечення правовими засобами збереження майна підприємства, зміцнення трудової дисципліни, підвищення якості продукції, суворого дотримання договірної дисципліни;
- захист прав і законних інтересів підприємства, трудящих;
- правове виховання трудящих .

Головний інженер здійснює керівництво технічними службами підприємства. Головний інженер: визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з

усіх напрямів удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації та кооперування. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат на виробництво продукції, робіт (послуг), їх високу якість, довговічність згідно з державними стандартами, технічними умовами і вимогами конструювання, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Основне завдання відділу якості — запобігання браку виробництва і забезпечення постачання споживачу якісної готової продукції, яка відповідає вимогам нормативних документів. Відділ виконує завдання, пов'язані з постадійним контролем виробничого процесу, аналізом контрольних зразків сировини, матеріалів, напівпродуктів та готової продукції та їх зберіганням, контролем за належним маркуванням і терміном зберігання продукції, а також дослідженням якості продукції і аналізом причин браку. Всі ці заходи виконуються відповідно до стандартних робочих методик або виробничих інструкцій.

За даними штатного розпису ТОВ «Завод газового обладнання «АльфаГазпромкомплект» на 2017р. затверджено штат у кількості 58 штатних одиниць, а в 2015 році цей показник становив 94 штатних одиниць.

**Таблиця 2.6**

**Кількість працівників ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" у 2017 р**

№ п/п	Назва показників	За період 2015 -2017р.р.		
		Всього, осіб на кінець 2015 р	Всього, осіб на кінець 2016 р	Всього, осіб на кінець 2017 р
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	94	84	58
2.	Прийнято працівників	12	29	13
3.	Вибуло працівників, усього	29	21	31
4	З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	9	10	12
5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	20	11	19

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2015-2017 років.

$$K_{пк} = R_z / R_{ср} \quad (2.1)$$

де  $R_z$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;  
 $R_{ср}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{пк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

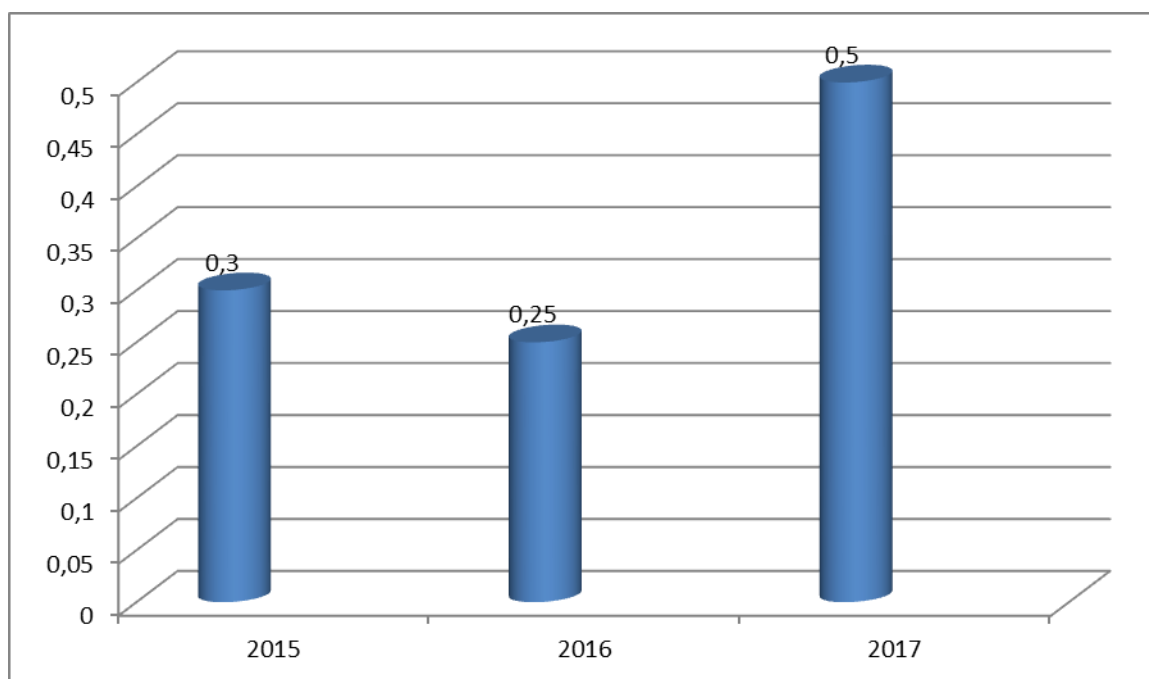
$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою;

$$K_{пк 15} = 29/94 = 0,3$$

$$K_{пк 16} = 21/84 = 0,25$$

$$K_{пк 17} = 31/58 = 0,5$$

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,5 -2017 році, що значно зріс з попередніми роками. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві (Рис.2.7).



**Рис. 2.7. Плинність кадрів на протязі 2015-2017 років**

Таким чином, чисельність за 2 роки зменшилася на 36 чол., а коефіцієнт плинності, який розраховується як кількість звільнених до середньоспискової

чисельності складає 50%. Однак, цьому є ряд об'єктивних причини – перш за все – кризові явища та зменшення обсягів виробництва, що вимагали оптимізації чисельності працівників.

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Вікова структура працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"  
в 2017 р.**

Вік	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
Кількість працюючих	12	14	15	17

Як видно з даних таблиці 2.7, 29% чол. – працівники віком від 55 років, 25% - від 50-55 років 23% -від 40-50 років та 23% - персонал віком 30-40 років. Таким чином ми бачимо, що 29% становлять працівники старшого віку з досить великим стажем роботи на заводі від 12 до 25 років. Проте 23% кадрів віком до 40 років – це люди, які здатні навчатися та робити кар'єру.

У зв'язку з цим, навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості (додаток). Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

Претендент на вакантну посаду проходить співбесіду з офіс-менеджером та керівником підрозділу, куди він безпосередньо направляється (анкета

співбесіди). Визначення компетентності персоналу що підбирається, здійснюється за наступними критеріями:

- наявність необхідної освіти;
- відповідність кваліфікації що потрібна;
- наявність фахової освіти та підготовки (розряд, свідоцтво, диплом, сертифікат...)
- вік і стать кандидата на посаду;
- наявність записів у трудовій книжці роботи кандидата;
- розуміння персоналом важливості й значення його діяльності на підприємстві.

Перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях „знавців своєї справи" та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. На ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект» проводиться атестація працівників раз у три роки .

В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореною та затвердженою наказом голови правління «Альфа-Газпромкомплект» кваліфікаційною комісією. Головами комісії призначаються, як правило, заступники керівника підприємства. Членами комісії є провідні фахівці «Альфа-Газпромкомплект». На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

- відповідає займаній посаді;

- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади. Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Потреби в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. На основі цього, відділ складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На підприємстві «Альфа-Газпромкомплект» існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;



- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах.

На заводі спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

Існують певні викладачі, навчання робітників закінчується іспитом, що проводить кваліфікаційна комісія. Засідання комісії оформляється протоколом.

Навчання працівників з відривом від виробництва, здійснюється шляхом укладання договорів або інших документів з організацією, що проводить навчання, згідно наказу по підприємству.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах підвищення кваліфікації, семінарах, які організовують навчальні заклади за розробленими програмами.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Офіс-менеджер інформує персонал про наступне:

- про прийняття, переміщення й звільнення з роботи працівників за наказами по підприємству;
- про проведення навчання персоналу й про час роботи кваліфікаційної комісії;
- про результати присвоєння кваліфікаційних розрядів за наказом;
- про результати навчання персоналу в цілому по підприємству.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол. Таким

чином, доля співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців), які пройшли навчання на протязі 2017р. розраховується по наступній формулі:

$$ДС = \frac{Чс}{Ч} \quad (2.2)$$

де , ДС- доля співробітників, які пройшли професійне навчання;

Чс- число співробітників, що пройшли навчання на протязі періоду;

Ч-чисельність персоналу підприємства .

Даний показник демонструє яка частина співробітників організації пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

Таким чином, доля робітників підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", які пройшли навчання у 2017р. складає:  $10/58=0,2$ , тобто  $ДС_{н.р.}=20\%$ ;

Отже, ми можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день всього лиш 20 % персоналу пройшли навчання і змогли підвищити кваліфікацію. Це досить низький показник, а це вказує на те, що керівництву підприємства потрібно більше уваги приділяти навчанню працівників.

Також, для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців.

На досліджуваному підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці і є частиною заробітної плати робітників і службовців, і адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в заводських положеннях про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

В таблиці 2.8 розглянемо розміри заробітної плати керівників та службовців на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та його конкурента ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання», який знаходиться в Київській області.

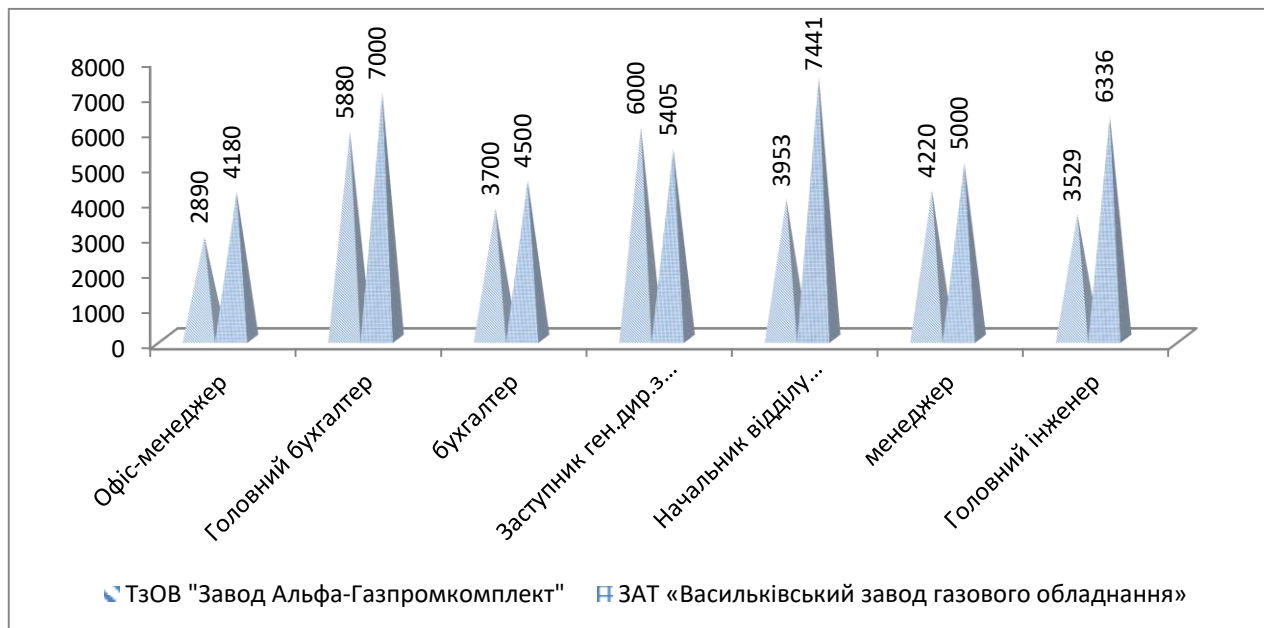
**Таблиця 2.8.**

**Розміри заробітної плати ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" в порівнянні з ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»**

№	Посада	Зарплата підприємства (грн)		Відхилення (грн)
		ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"	ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»	
1	Офіс-менеджер	2890	4180	1290
2	Головний бухгалтер	5880	7000	1120
3	бухгалтер	3700	4500	800
4	Заступник ген.дир.з правових питань	6000	5405	-595
5	Начальник відділу маркетингу	3953	7441	3488
6	менеджер	4220	5000	780
7	Головний інженер	3529	6336	2807

З наведеної таблиці 2.8. ми бачимо, що заробітна плата на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" значно відрізняється від показників його конкурента. В основному оклади працівників досліджуваного підприємства нищі за оклади на ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання», що ми можемо побачити на рис.2.8.

Розмір премії нараховується всім працівникам однаково в розмірі 30% від окладу, а це негативно впливає на мотивування працівників до професійної активності, так як в її розмір не враховуються багато факторів, які потрібно індивідуально визначати. Отже, керівникам потрібно переглянути систему преміювання на підприємстві.



**Рис. 2.8. Показники посадових окладів на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»**

Для отримання більшої інформації, щодо задоволеності працівників умовами праці автором було проведено дослідження. Для його здійснення була розроблена спеціальна опитувальна анкета оцінки задоволеності працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю. Під мотиваційним профілем фахівці розуміють сукупність таких складових, як матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивація. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників підприємства визначалась як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника; кар'єрна - як наявність перспективи просування по службі внаслідок гарної роботи та якісного виконання поставлених завдань; професійна - як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у процесі виконання роботи; і моральна - як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому під задоволеністю розумілося суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

У маркетинговому дослідженні персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" був задіяний 12 працівник (21% від загальної чисельності

персоналу підприємства). Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 15 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою. Процедура дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. С початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар'єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів досліджуваного персоналу підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами та підвищення рівня лояльності.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 2.9.

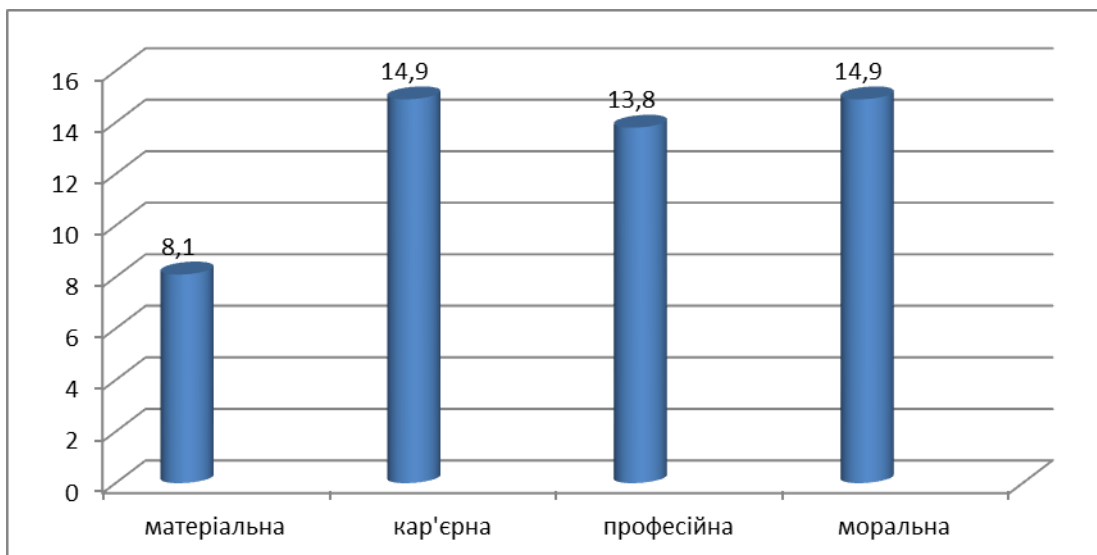
**Таблиця 2.9**

**Оцінка трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за складовими мотиваційного профілю**

Підрозділи підприємства	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Менеджері середнього рівня	8,1	14,9	13,8	14,9

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 2.9.

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників середньої ланки правління за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників досліджуваного підрозділу.



**Рис.2.9. Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

Аналіз трудової задоволеності персоналу за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність персоналу (середнє значення 8,1) є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників середнє значення становить 14,9. Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників середнє значення становить 14,9. Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської

компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність працівників середнє значення становить 13,8, що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Якщо розглядати лояльність з точки зору керівництва підприємством, сутність діяльності з її формуванню полягає в тому, щоб сформувати потребу співробітників поділяти цінності компанії, ставити її інтереси вище власних, а також залишатися в компанії навіть тоді, коли для них це не настільки вигідно. Всі ці явища в принципі спостерігаються при високому рівні мотивованості - задоволеності роботою. Проте відомий феномен, при якому як тільки знижується задоволеність роботою, співробітники готові розглядати пропозиції від інших компаній.

Тоді, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути

покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства .

Отже, застосування технології внутрішнього маркетингу фахівцями з управління персоналом промислового підприємства є дієвим інструментом для визначення й задоволення потреб персоналу у матеріальному заохоченні, кар'єрному зростанні, підвищенні професійного рівня і формуванні відповідного морального середовища. Результати внутрішніх маркетингових досліджень стають підґрунтям для формування ефективної системи мотивації, яка сприяє зростанню прихильності працівників до своєї організації і спрямована на мобілізацію трудового і творчого потенціалу працівників, створення їх зацікавленості у зростанні індивідуальних результатів для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Практичне значення проведеного дослідження полягає у накопиченні певного досвіду в області адаптації інноваційних технологій маркетингу до проблем управління персоналом промислового підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство знаходиться в м. Тернопіль, вул. Подільська, 40.

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання. Підприємство є провідним виробником України в цій галузі.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лінійно-функціональною. Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів.



Проаналізувавши фінансову стійкість ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2017 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Провівши аналіз мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

1. Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

2. Недостатня увага приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол., тому навчання пройшли 20% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Про що свідчать результати опитувальної анкети оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю :

- матеріальна задоволеність персоналу середнє значення 8,1 є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників середнє значення становить 14,9. Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників середнє значення становить 14,9. Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність працівників середнє значення становить 13,8, що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності,

розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

## РОЗДІЛ 3

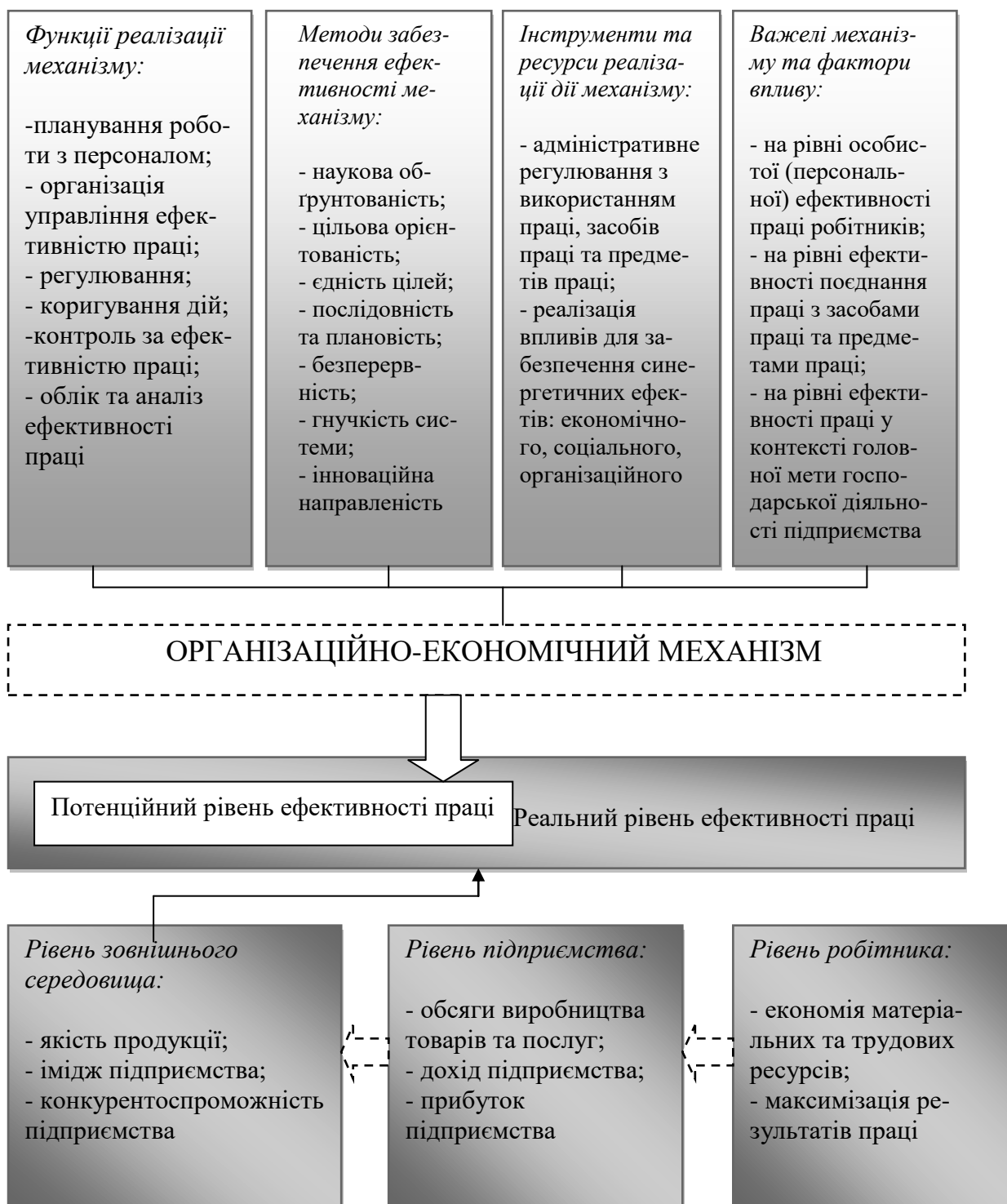
### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **3.1. Організаційно-економічний механізм формування ефективного використання праці на підприємстві**

Механізм формування ефективності праці є досить багатоаспектною категорією, що представляє собою сукупність складових, взаємодія яких покращує динаміку ефективності праці. Розробка такого механізму потребує комплексного підходу. Це передбачає визначення системно узгоджених за відповідною класифікацією факторів, що впливають на ефективність, та розробку теоретико-методологічних засад, науково-практичних рекомендацій та інструментарію задля підвищення ефективності праці робітників.

Використовуючи з першого розділу класифікацію факторів впливу на ефективність праці, було сформовано систему показників, які відображають рівень ефективності праці. Проте самі по собі показники не можуть відобразити рівень ефективності, через присутність якісних показників, а також таких, що не можуть розглядатися абстраговано від господарської діяльності суб'єкта.

На підставі отриманих результатів дослідження, було сформовано організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці робітників промислового підприємства (рис. 3.1). Даний організаційно-економічний механізм містить основні функції своєї реалізації, до яких відносяться - планування роботи з персоналом, організація управління ефективністю праці, регулювання процесів підвищення рівня ефективності праці, коригування дій, контроль за ефективністю праці, а також облік та аналіз ефективності праці на підприємстві.



**Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці на промилових підприємствах**

Джерело: власна розробка

Методи забезпечення ефективності праці, які входять до організаційно-економічного механізму, містять наступні складові. Метод наукової обґрунтованості забезпечує доцільність та якість усіх заходів, що спрямовані на підвищення рівня ефективності праці на підприємстві. Метод цільової орієнтованості та єдності цілей передбачає наявність чітко окреслених цілей та задач, які забезпечать підвищення ефективності праці. Безперервність, послідовність та плановість процесу підвищення ефективності праці є безумовними умовами забезпечення ефективності підприємства.

Система управління ефективністю має містити чітко сплановані заходи, виконання яких є послідовним та планомірним, що забезпечить безперервність процесів управління та контролю. Гнучкість системи управління ефективністю праці передбачає її здатність реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Метод інноваційної направленості забезпечує відповідність системи управління ефективністю праці сучасному розвитку науки та техніки, НТП.

Особливістю організаційно-економічного механізму є те, що він передбачає виокремлення двох рівнів ефективності праці робітників: реальний та потенційний рівень. На потенційному рівні ефективність праці оцінюється, виходячи з класичного бачення ефективності: відношення отриманого результату (дохід, обсяги виробництва, прибуток) до витрат, які було покладено для отримання цього результату. На даному рівні часто використовують такі показники як виробіток, трудомісткість і т. ін.

Проте, як показує практика останніх кризових років в економіці країни, підвищення показників продуктивності праці ще не означає ефективність праці робітників, оскільки за час кризи продуктивність праці на підприємствах галузі зросла за умов незмінності обсягів переробки продукції, проте масового скорочення персоналу. Слід підкреслити, що зазначені тенденції відбувалися без будь-яких істотних технологічних і технічних модернізацій, а звідси згаданого ефекту було досягнуто за рахунок зростання експлуатації працівників. Це ж було підтверджено під час інтерв'ювань експертів, де було

зазначено зростання браку продукції, загострення конфліктності у трудових колективах і т. д.

На відміну від потенційного, реальний рівень ефективності праці робітників враховує як кількісні, так і якісні параметри формування ефективності праці. Також реальний рівень визнає ефективність праці за умов збалансованості ефективності праці робітників та ефективності функціонування підприємства. Адже ефективність підприємства знаходиться у значній залежності від ефективності праці робітників (збільшення ефективності праці на 20 % стимулювало збільшення прибутковості в середньому від 3 до 50 %).

При підвищенні ефективності праці необхідно враховувати кількісні та якісні параметри формування ефективності:

1. Кількісні параметри (чисельність робітників; витрати часу; рівень заробітної плати; обсяги основних та оборотних фондів; прибуток підприємства; обсяги виробленої продукції).

2. Якісні параметри (освіта робітників; вікова структура робітників; кваліфікація робітників; дисципліна робітників; стаж роботи; мотивація; імідж підприємства).

Дані параметри відображають три рівні формування ефективності праці робітників промислових підприємств: рівень ринкового середовища, рівень підприємства, рівень робітника (див. рис. 3.1). Саме на основі виокремлення трьох рівнів та усвідомлення необхідності формування ефективності з врахуванням вищенаведених параметрів стає можливою реалізація трьохрівневої моделі (див. рис. 3.2) підвищення ефективності праці на підприємствах галузі.

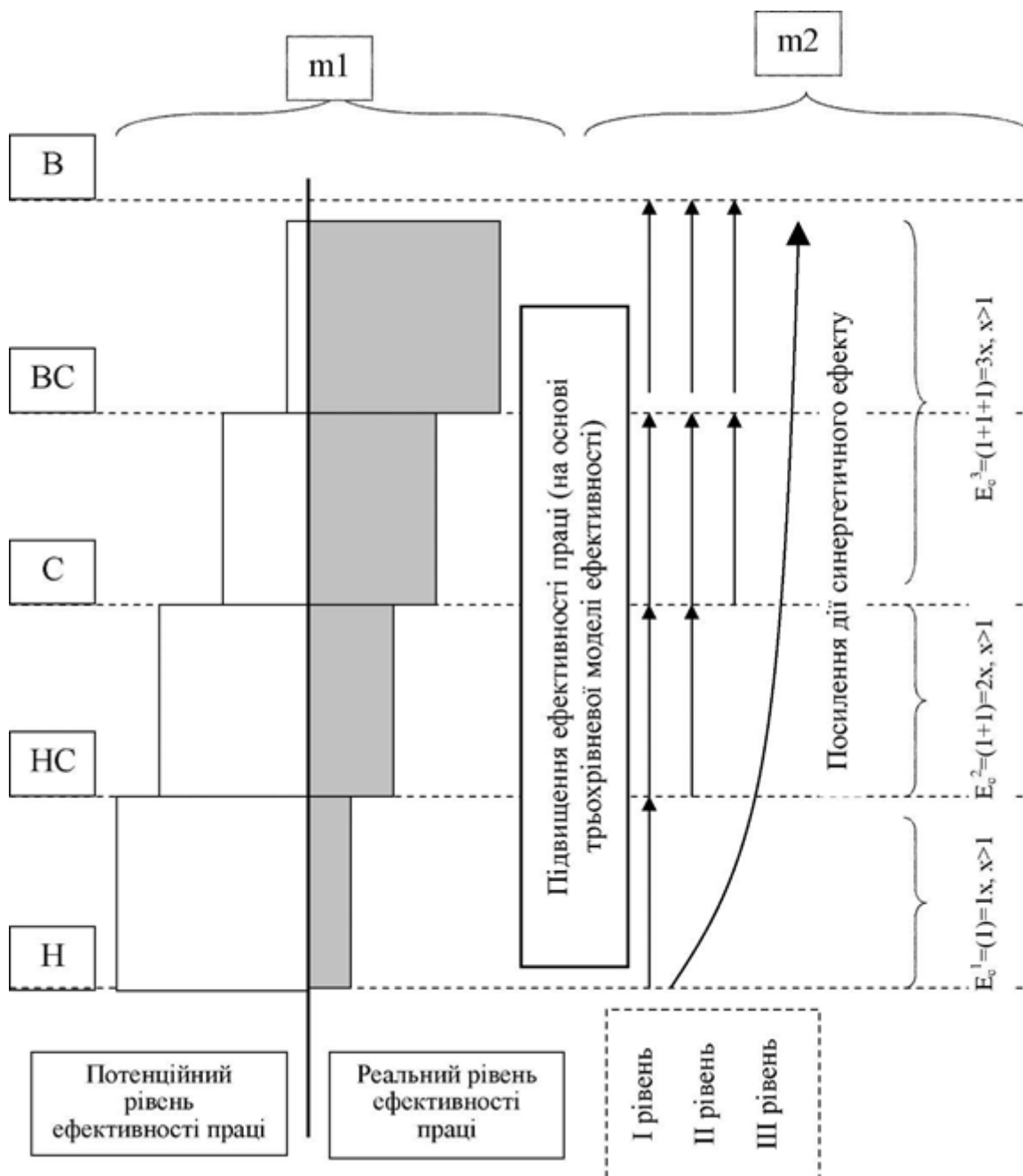


**Рис. 3.2. Аналітична модель ефективності праці робітників  
(на основі трьохрівневої моделі ефективності)**

Джерело: власна розробка

Структурну схему процесу підвищення ефективності праці на підприємствах було сформовано з урахуванням управління ефективністю на основі трирівневої моделі (див. рис. 3.2) та моделі вибору оптимального підходу до управління, а також методичного підходу до оцінювання ефективності праці (рис. 3.3).





Примітка: Н – низький рівень ефективності праці; HC – ефективність праці, нижча за середню; C – середній рівень ефективності праці; BC – ефективність праці, вища за середню; B – високий рівень ефективності праці; m1 – модуль діагностики; m2 – модуль управління;  $E_c$  – відображення посилення дії синергетичного ефекту на кожному з рівнів.

**Рис. 3.3. Структурна схема процесу підвищення ефективності праці на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

Джерело: власна розробка

Зазначена структурна схема складається з двох модулів - модуля діагностики та модуля управління, робота з якими покладена в основу підвищення ефективності праці. Модуль діагностики передбачає комплексну оцінку рівня ефективності праці на підприємстві на основі розглянутого нами методичного підходу в першому розділі. Модуль управління містить систему управління ефективністю праці (на основі трьохрівневої моделі ефективності) та вибір оптимального підходу до управління за розробленою моделлю. Також дана модель управління передбачає врахування трьох рівнів формування ефективності праці: рівень робітника, рівень підприємства, рівень ринкового середовища.

Формування низького рівня ефективності праці зумовлене врахуванням лише першого рівня, на якому віддається перевага вдосконаленню особистісних якостей робітника, його мотивованості та дисципліні.

При підключенні другого рівня формування ефективності праці досягаються більш високі результати, внаслідок дії синергетичного ефекту - поєднання двох сторін пришвидшує темпи росту ефективності, порівнянно з підвищенням ефективності окремо. Формування ефективності з врахуванням усіх трьох рівнів ефективності дає змогу підприємству отримати найвищі результати праці, що зумовлене посиленням дії синергетичного ефекту для трьох складових у їх взаємодії. Тобто підвищення ефективності праці на основі трьохрівневої моделі ефективності забезпечує високий рівень ефективності, при цьому досягається максимізація результатів праці, що забезпечується посиленням дії синергетичного ефекту.

Отже, розроблена структурна схема процесу підвищення ефективності праці розкриває сутність ефективності та шляхи її підвищення з максимальним використанням трудового потенціалу, враховуючи систему управління та дію синергетичного ефекту на шляху до підвищення ефективності праці.

На першому рівні підвищення ефективності праці, за особовою (персональною) ефективністю праці робітника, в рамках механізму підвищення ефективності праці необхідно:

1. Забезпечувати ефективне планування чисельності робітників та можливість вивільнення, перевodu або набору необхідних робітників; формування бази потенційних робітників, які при необхідності можуть замінити існуючих.

2. Формувати рівень заробітної плати, який би задовольняв потреби робітників та відповідав реальним можливостям підприємства щодо розміру фонду оплати праці, оскільки витрати на оплату праці є одним з основних елементів собівартості продукції, а, отже, і прибутку. Процедура формування та розподілу фонду оплати праці повинна коригувати заробітну плату працівника залежно від ефективності його праці, яка визначає ступінь раціонального використання ресурсів підприємства.

При цьому використовувати заробітну плату не тільки як мотивуючий фактор, а як справедливую вартість робочої сили або ціну за той об'єм та якість роботи, яку виконано.

3. Враховувати існуючий рівень освіти робітників та необхідний їх рівень для виконуваного ними переліку робіт. На роботу приймати лише тих робітників, освіта яких відповідає професійно – кваліфікаційним характеристикам робочого місця. Слідування такому правилу позбавить зайвих витрат на навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації нових співробітників.

Проте необхідність витрат на навчання та підвищення кваліфікації є позитивним явищем, оскільки інвестиції у персонал є важливою складовою механізму підвищення ефективності праці.

4. Професіоналізм персоналу є одним з факторів конкурентоздатності підприємства. Вміння управляти інтелектом працівників та підвищувати їх кваліфікацію, надаючи змогу отримувати нові знання - найважливіша задача для підприємства та її управлінців.

У рамках загальної програми розвитку працівників підприємства та забезпечення їх кар'єрного росту забезпечувати підвищення рівня кваліфікації робітників лише при необхідності перевodu працівника на нове робоче місце

або освоєння ним нових технологій та обладнання для роботи на своєму робочому місці.

5. Постійно підтримувати рівень дисципліни, жорстко контролювати виконання робітниками трудової дисципліни, дотримання санітарно-гігієнічних норм та трудової етики.

6. Одним з найважливіших напрямків є розробка стратегії мотивації праці робітників, особливо за сучасних умов нестабільного, кризового зовнішнього середовища. Коли ціни та безробіття ростуть, а зарплата не підвищується, для робітників промислових підприємств, як стверджується автором, кардинально змінюються внутрішні мотиви та стимули, які спонукають працювати ефективно. Однак, за умов нестабільності зовнішнього середовища адміністрація підприємств зосереджувала свою увагу на підтриманні конкурентоспроможності. При цьому управлінський процес більшою мірою спрямований на вирішення фінансових проблем підприємства, що зумовлено кризовою ситуацією в країні. За такої ситуації на досліджуваному підприємстві для робітників є незадовільний рівень заробітної плати. В умовах пригніченого внутрішнього середовища підприємства, посилення конкуренції між робітниками у боротьбі за збереження робочого місця відбулося погіршення міжособистісних відносин. Дослідження показали, що керівництво ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" не приділяло належної уваги формуванню системи управління персоналом, керуючись тим, що чисельність персоналу зменшилась. Отже для робітників відсутні або недостатні саме гігієнічні фактори: політика фірми та адміністрації, умови роботи, заробітна плата, стосунки між начальством та підлеглими, ступінь контролю за роботою. За таких умов робітники не задоволені своєю роботою, і тому неможливо мотивувати їх на основі другої групи факторів, що здійснюють мотивацію праці робітників. Тобто, при побудові системи мотивації необхідно усунути проблему щодо гігієнічних факторів по Ф. Герцбергу, і лише потім звертати увагу на другу групу факторів мотивації.

При забезпеченні належного рівня задоволення усіх факторів можна переходити до роботи над другою групою факторів: успіх, кар'єрний ріст, визнання та відзнака результатів роботи, високий ступінь відповідальності та можливість творчого та ділового зростання.

Успіх робітника є потужним мотивуючим фактором для нього. Для керівництва важливо надати робітнику всі умови, які забезпечать успішність його діяльності: забезпечення основними та оборотними засобами, надання конкретних задач, які реально виконати успішно, належний контроль та допомога з боку керівництва [48, 280].

Можливість кар'єрного росту є суттєвим мотивуючим фактором. Проте не для кожного робітника підвищення посади є стимулом. Для певної категорії робітників кар'єрний ріст не є самоціллю, більш ком фортно такі робітники відчують себе на звичному робочому місці. Тому важливо індивідуально для кожного робітника розробити програми кар'єрного росту враховуючи його внутрішні мотиви.

На другому рівні – рівні підвищення ефективності праці за ефективністю поєднання праці з засобами праці та предметами праці, необхідно:

1. Складати чіткі плани щодо обсягів виробництва, що забезпечить правильне використання робочих ресурсів; рівномірно розподіляти робочий потенціал робітників відповідно до плану виробництва продукції, що попередить недозавантаження робітників або ж навпаки – перевантаження роботою, що негативно впливає на продуктивність та, відповідно, на ефективність праці.

2. Враховувати динаміку зміни доходу підприємства в залежності від зміни рівня ефективності праці робітників, що дасть змогу виявляти слабкі та сильні місця у системі забезпечення ефективності праці.

3. Вести чіткий контроль за використанням робочого часу та використовувати програми по зниженню показника трудомісткості.

4. Здійснювати постійний контроль за якістю продукції підприємства, оскільки саме наявність жорсткого контролю позитивно впливає на

ефективність праці робітників. При цьому враховувати рівень якості продукції при стимулюванні робітників.

5. Забезпечувати робітників необхідною кількістю та рівнем якості основних фондів, які б відповідали вимогам сучасного науково-технічного прогресу, оскільки наявність такого обладнання на пряму впливає на ефективність роботи.

6. Забезпечувати робітників необхідним обсягом оборотних фондів, який відповідає поставленим задачам щодо виробництва продукції, що забезпечить планомірний та безперебійний процес роботи та виконання планів виробництва продукції.

На третьому рівні трьохрівневої моделі ефективності має відбуватися формування прибутковості робітників, їх економічної ефективності. Головною задачею постає збалансування економічної, соціальної та організаційної ефективності праці таким чином, щоб максимізувати отримання прибутку на одного працівника, отримання того ж прибутку на одиницю витрат на персонал, а також збільшення обсягу виробництва у розрахунку на 1 грн. загальних витрат на виробництво.

Саме на цьому рівні має здійснюватись узгодження методик управління економічною, соціальною та організаційною ефективністю, оскільки, як вже зазначалось у розділі 1, лише їх комплексне поєднання дає повноцінну ефективність праці та максимізує фінансовий результат господарської діяльності підприємства.

Отже, на основі розробленого організаційно-економічного механізму підвищення ефективності праці на промислових підприємствах, стає можливим значно покращити результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Оскільки даний механізм передбачає підвищення рівня ефективності праці, на його основі стає можливим зростання результативності та прибутковості господарської діяльності підприємства.

### **3.2. Формулювання шляхів удосконалення системи мотивації на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"**

Основна мета функціонування підприємства – це постійне підвищення загальної результативності і прибутковості діяльності підприємства. Основним фактором, що впливає на успішну діяльність підприємства є одержання максимальної віддачі від персоналу. Система управління будь якого підприємства не зможе добре функціонувати без розробки чіткої та ефективної моделі мотивації.

Оплата праці мотивує працівників тільки у тому випадку, якщо вона пов'язана із результатами праці персоналу. Працівники повинні бути впевнені, що отримають матеріальну винагороду, якщо покращиться їх продуктивність праці. Дослідження показали, що працівників мотивує не сама зарплата, а можливість її зростання, призначення працівникам справедливих премій і т.д.

Система мотивації персоналу складається не тільки із економічних заохочень, а також із нематеріальних. Такими стимулами стають можливість професійного розвитку у майбутньому, визнання особистих якостей та професійних досягнень, набуття нових особистих знань та навичок, надання певного рівня самостійності у прийнятті рішень та вирішенні виробничих завдань, а також впевненість у майбутньому.

Тому сформулюємо шляхи удосконалення системи мотивації на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" двома шляхами:

1. Застосування матеріальної мотивації.
2. Використання методів нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація – це спосіб винагородити співробітників, який застосовується в українській практиці найчастіше. Метою системи матеріального стимулювання праці є забезпечення співвідношення заробітної плати персоналу із якістю і кількістю роботи.

Матеріальна мотивація ґрунтується на тому, що всі люди прагнуть мати достаток, володіти достатнім рівнем багатств, досягнути високого

матеріального рівня життя. Бажання людей покращити свій добробут призводить до збільшення продуктивності праці і, таким чином, до збільшення кількості і якості роботи.

Менеджери та керівники повинні використовувати не тільки зарплату для мотивації персоналу, але і інші методи матеріальної мотивації, такі, як премії за результативну роботу чи інші індивідуальні винагороди, які визначають цінність працівників.

Також керівникам підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" слід розглянути такі методи матеріальної винагороди у системі мотивації персоналу:

- змінити систему оплати праці працівникам з простої погодинної на відрядну через індексацію заробітної плати, тобто встановлення «рухомої шкали»;
- додаткові надбавки та виплати (доплати, премії);
- встановлення рівня грошової винагороди;
- підвищення професійного розряду;
- страхування;
- медичні послуги;
- спільний відпочинок працівників підприємства за містом.

Керівники ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" разом із матеріальною мотивацією повинні застосовувати і нематеріальну мотивацію. Моральна мотивація в деяких випадках є навіть більш дієвою у порівнянні з фінансовою винагородою за здійснену роботу.

Нематеріальна мотивація спрямована на збільшення рівня лояльності працівників до організації. Нематеріальна мотивація – це заохочення до високо результативної роботи. Такі заохочення проявляються у виді інвестицій у якість роботи трудових ресурсів з боку підприємства, а не надаються працівнику у матеріальному вигляді.

Керівникам ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" варто застосовувати наступні методи нематеріальної мотивації працівників:



- доручення працівникам відповідальних завдань;
- планування кар'єри та баланс між особистим життям;
- командоутворення – метод згуртування колективу за допомогою спільної участі у загальних заходах;
- соціальний пакет (організація безкоштовного харчування, медичної страховки, оплати транспорту і мобільного зв'язку, підвищення кваліфікації або навчання за рахунок фірми, безкоштовні чи пільгові путівки в санаторій за станом здоров'я).
- можливість розвитку і навчання, відрядження на курси підвищення кваліфікації та професійні тренінги за рахунок підприємства.

В інтересах підприємства необхідно мотивувати працівників на самовіддану роботу. Керівникам легше працювати з мотивованими працівниками, коли підлеглі готові до співпраці, проявляють самостійність, ініціативні у роботі. Дане завдання розглядається керівниками ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" найчастіше через фінансові підходи. Гроші вважаються єдиним методом та основою мотивації. При звичайному рівні оплати праці робочі не викладаються на 100%. Тому потрібно більше платити працівникам. При такому підході створюється замкнуте коло: для того, щоб більше платити персоналу необхідно, щоб підприємство одержало більший дохід, а для отримання більших прибутків необхідно одержати набагато більшу віддачу від працівників, що не являється можливим при встановленому рівні оплати праці. Тому поряд із зміною методу оплати праці на відрядну із встановленням «рухомої шкали» зростає роль нематеріальних методів впливу на мотивацію працівників.

Для того, щоб керівник мав можливість розширити перелік нематеріальних засобів впливу на мотивацію працівників, йому потрібно бути орієнтованим на такі кошти, які нерозривно пов'язані з самим процесом управління (постановка цілей, оцінка та контроль, інформування та ін.).

У таблиці 3.1 наведено не грошові методи впливу на мотивацію підлеглих, які можуть бути використані керівниками ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Таблиця 3.1

### Не грошові засоби впливу на мотивацію працівників

Засоби впливу на мотивацію	Основний зміст
Організація роботи	Оцінювати навички необхідні для виконання обов'язків.
	Завершувати завдання, які виконуються.
	Нести відповідальність за роботу.
	Надавати можливість самостійно приймати рішення.
	Інформувати працівників про встановлені вимоги та відповідність роботи до цих вимог.
Моральна мотивація	Використовувати різні нематеріальні заохочення (керівники у своїх підрозділах та адміністрація підприємства в загальному). Мотивуючий потенціал цього засобу знижується при формальному підході до проблеми.
Особистий підхід при виборі мотиваторів	Оцінювати головні потреби працівників і вибирати найкращі методи впливу, які відповідають особливостям мотивації працівника.
Встановлення цілей	Встановлювати цілі та чіткі завдання перед працівником, які вчасно повинні виконуватися. Мотивуючі цілі повинні бути конкретними і реалізованими.
Оцінка і контроль	Встановлювати різноманітні форми контролю безпосереднім керівником і оцінювати робочі результати і робочу поведінку працівників.
Інформаційне забезпечення	Своєчасно та повно забезпечувати потреби працівників у важливій інформації.
Клімат в колективі	Реалізувати цінності колективу та підприємства у сукупності.
	Визначати традиції та правила, які формують робочу поведінку працівників і взаємодію із підприємством.

## Продовження таблиці 3.1

Управління на практиці	Якісно управляти і відповідати найважливішим характеристикам працівників, завданням підприємства та обмеженням в часі.
Дисциплінарні покарання	Вибрати правильне місце.
	Проводити дисциплінарні стягнення своєчасно.
	Роз'яснювати причини.
	Не містити покарання особистого характеру.
Увага найбільш значущим для працівника цінностям.	Поважати самоповагу працівників.
	Підтримувати фінансове благополуччя.
	Нести відповідальність перед колективом.
	Враховувати інтереси підприємства та колективу.
	Пропонувати перспективи кар'єрного росту.
	Враховувати інтереси сім'ї.

*Примітка.* Побудовано автором

Також цікавим способом вдосконалення системи мотивації на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" може бути мотивація вільним часом. Мотивація вільним часом полягає в тому, що розбіжності у навантаженні працівників, які спричинені роботою в різний час доби і різні дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками чи преміями, як це прийнято в традиційній системі.

Така форма нематеріальної мотивації широко використовується в практиці зарубіжних фірм і має позитивний ефект. Українські підприємства поки що не застосовують даний спосіб на практиці, але досвід зарубіжних країн свідчить про ефективність застосування системи мотивації вільним часом. Тому, ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" варто впроваджувати на підприємстві дану систему яка включає такі можливості для персоналу:

- скорочувати робочий день;
- можливість збільшення відпустки;
- гнучкий графік роботи працівникам, для яких можливий такий графік;
- надання відгулів.

Система мотивації вільним часом дасть працівникам можливість вибору між робочим часом та відпочинком.

Для ефективної мотивації персоналу повинні дотримуватися підприємством наступні принципи:

- діяльність керівників магазинів повинна мати певну свободу у прийнятті рішень;
- на підприємстві повинні створюватися сприятливі перспективи роботи;
- застосування відрядної оплати праці через індексацію заробітної плати.

Система мотивації на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" повинна дотримуватися наступних вимог:

- надавати однакові можливості для роботи та просуванні по службі за результатами праці;
- узгоджувати рівень оплати праці із результатами роботи та визнавати особисті внески усіх працівників у загальний успіх;
- створювати належні умови праці, які захищають здоров'я, гарантують безпеку праці та передбачають добробут усіх працівників;
- підтримувати позитивну атмосферу у колективі, яка базуватиметься на довірі, бажанні реалізувати загальну мету підприємства, можливість зворотного зв'язку від управлінців та взаємній комунікації між керівниками та працівниками.

Отже, пропонуємо ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" удосконалювати систему мотивації двома шляхами: застосуванням матеріальної мотивації та використання методів нематеріальної мотивації.

Використовуючи матеріальні методи мотивації пропонується застосовувати не тільки зарплату для мотивації персоналу, але і додаткові надбавки та виплати (доплати, премії), індивідуальні винагороди, встановлення ставки заробітної плати, страхування, оплата медичних послуг.

Пропонуємо керівництву ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" застосовувати також методи нематеріальної мотивації працівників: можливість навчання та професійного розвитку за рахунок коштів підприємства, доручення працівникам відповідальних завдань, оздоровлення працівників та застосування похвал за особисті заслуги. Шлях запровадження такої системи має бути

орієнтований на досягнення головної мети – задоволення потреб працівників, які добре виконують свої обов'язки та віддані своїй роботі.

На нашу думку, емоції також беруть участь у мотивації. Працівнику, який легко піддається емоціям у робочих ситуаціях може не вистачати стабільності для оптимального виконання роботи. Моральний дух і ставлення теж мають значний вплив на мотивацію. На основі попередніх досліджень, проведених у звичайних умовах, працівники, як правило, працюють тільки приблизно на дві третини свого потенціалу. Мотивація також може залежати від стилю управління керівника. Якщо менеджер не подобається працівникам, то останні можуть працювати із мінімальною віддачею.

Правильна мотивація працівників безпосередньо пов'язана з продуктивністю та із забезпеченням необхідних факторів. Працівники, які задоволені своєю роботою, які мають можливість реалізувати свої цілі будуть проявляти менше деструктивної поведінки на роботі. Вони рідше будуть відсутні на робочих місцях, рідше схилитимуться до зміни місця роботи і, найголовніше, вони будуть працювати на вищому рівні.

Мотивація повинна бути частиною культури компанії та пріоритетним завданням підприємства, яке базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників в першу чергу, а вже потім керівників.

Розуміючи важливість управління мотивацією персоналу пропонуємо керівництву підприємства виконувати наступні завдання:

- виробити чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу;
- пред'являти до фахівців і службовців чіткі вимоги (якими знаннями і навичками повинні володіти працівники);
- використовувати щорічну оцінку роботи фахівців і службовців (оцінювати не тільки результати роботи, але і те, в якій мірі їх робоча поведінка відповідає вимогам підприємства, наскільки успішно вони можуть впливати на мотивацію підлеглих);
- з'ясувати реальні потреби працівників;

- враховувати дію факторів, що визначають мотивацію праці персоналу на підприємстві;
- управляти мотивацією персоналу із з'ясування найбільш шкідливих факторів, які демотивують персонал;
- визначити першочергові кроки щодо усунення демотиваційних чинників, або хоча б частково компенсувати їхню руйнівну дію;
- створити диференційовану систему винагороди;
- відзначати заслуги підлеглого: застосовувати персональні похвали та публічно визнавати заслуги;
- надавати «відгули» працівникам при необхідності;
- постійно поліпшувати умови праці працівників;
- видавати премії, цінні подарунки, допомогу на лікування при необхідності;
- розширювати соціальний пакет;
- збільшити повноваження працівників, дозволяти їм брати участь у прийнятті рішень;
- постійно перевіряти рівень мотивації персоналу. Збирати інформацію про ефективність чи неефективність прикладених зусиль через канал зворотного зв'язку.

Для ефективнішого використання кадрів підприємства, керівництву ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" рекомендуємо:

- розробити схему підбору і розстановки кадрів;
- визначити оптимальну чисельність працівників;
- звернути увагу на кваліфікацію кадрів;
- правильно розрахувати оптимальний фонд заробітної плати;
- створити відповідні умови праці.

Правильна організація заробітної плати, в свою чергу, безпосередньо вплине на темпи зростання продуктивності праці, сприятиме підвищенню кваліфікації працівників.

Для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці, керівництво повинно зв'язати воєдино заробітну плату, рух кадрів з показниками продуктивності праці та виручкою від реалізації продукції.

Механізм забезпечення залежності заробітної плати працівників від результатів праці персоналу (продуктивності праці) дозволить задіяти колосальний резерв, пов'язаний з додатковим використанням можливостей і здібностей персоналу.

Підтримка конкурентоспроможності вимагає кваліфікованих кадрів, тому зростання трудового потенціалу буде також сприяти успішному розвитку діяльності підприємства торгівлі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Таким чином підсумуємо пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" завдяки удосконаленню системи мотивації персоналу підприємства:

1. Встановити прозорі критерії оцінки персоналу і чіткі вимоги до працівників.
2. Щорічно проводити оцінку роботи працівників.
3. Визначити, яка винагорода для працівників є найкращою.
4. З'ясувати реальні потреби працівників і використовувати мотивацію виходячи із потреб персоналу.
5. Ввести систему мотивації праці в якій величина заробітної плати працівників безпосередньо залежить від обсягу обороту роздрібною торгівлі підприємства.
6. Ефективно використовувати кадри підприємства: розробити схему підбору і розстановки кадрів та визначити оптимальну чисельність працівників.
7. Оптимізувати склад працівників і замінити в штатному розкладі посаду товарознавця на економіста.
8. Створити диференційовану систему винагороди.
9. Відзначати заслуги підлеглих, застосовуючи персональні похвали, публічні визнання заслуг, вручення почесних грамот.

10. Надавати «відгули» працівникам.
11. Поліпшувати умови праці працівників.
12. Видавати премії, цінні подарунки, допомогу на лікування та оздоровлення працівників та членів їх сімей.
13. Розширити соціальні пакети.
14. Надавати однакові можливості для роботи та просуванні по службі за результатами праці.
15. Збільшити повноваження працівників, дозволяти їм брати участь у прийнятті рішень.
16. Постійно перевіряти зворотній зв'язок, збирати інформацію про ефективність чи неефективність прикладених зусиль.
17. Застосовувати систему мотивація вільним часом.
18. Користуватися послугами компаній, що продають мотиваційні продукти програми та мотиваційні послуги для організацій.
19. Використовувати сучасні теорії мотивації і враховувати менталітет українських працівників при формуванні системи мотивації персоналу.
20. Створити належні умови праці.

Отже, сучасний керівник повинен враховувати всі ці фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства.

### **3.3. Стимулювання інноваційної активності професійної праці**

Інноваційна природа сучасної «економіки знань», в рамках якої знання стають однією з головних конкурентних переваг будь-якої організації, вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів активізації інноваційного процесу.

Основою інноваційного процесу, на нашу думку, є творча інтелектуальна праця. І створення ефективного мотиваційного механізму управління інноваційною активністю є основним елементом, що визначає рівень використання інноваційних можливостей.



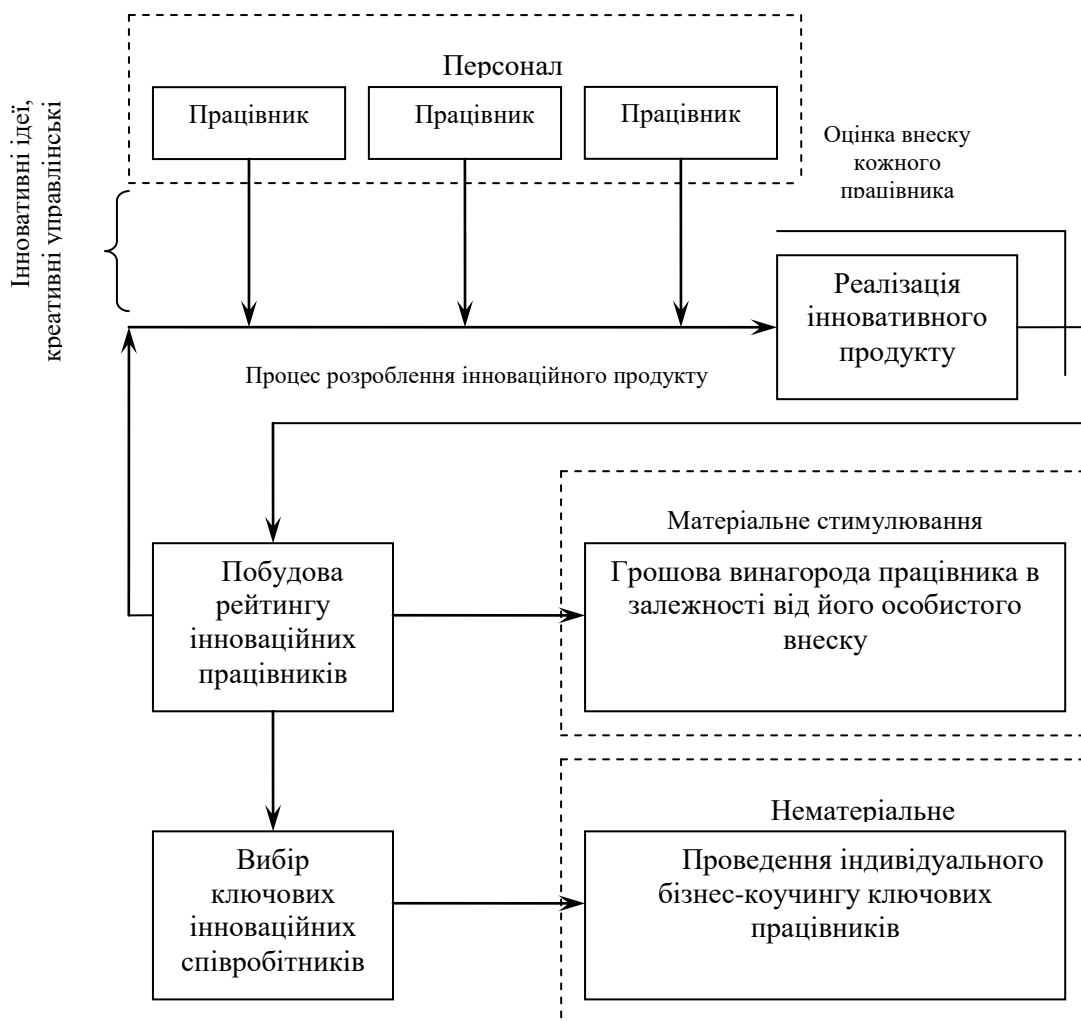
Як зазначають фахівці з питань управління розвитком персоналу, важливими мотивами професійної творчості, крім матеріальних та моральних, є також інтелектуальні. Як зазначає П. Друкер, творчому працівникові не потрібна дріб'язкова опіка, йому потрібно тільки допомагати направляти самого себе на виконання визначених завдань, тобто на ефективність [23]. Для творчих особистостей творчість є формою самовираження, нормальним виявом основної їх діяльності.

Головна функція інноваційного процесу – створення і впровадження інновацій, які мають практичну цінність для організації. Інновації створюються людьми, які виявляють інноваційну активність. Інноваційний процес передбачає насамперед відповідний порядок поведінки персоналу, який задіяно до цього процесу. Закордонний досвід передових в інноваційному відношенні компаній свідчить про те, що найбільший ефект створює формування так званої інноваційної культури, інноваційного мислення, яке повинно охопити весь персонал організації. Відповідно через результативність інноваційної активності персоналу є правомірним робити висновки щодо ефективності управління інноваційним процесом.

В процесі розробки дієвої моделі мотивації інноваційної активності співробітників ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", на нашу думку, необхідно розв'язати ряд завдань. По-перше, доцільно розробити та впровадити механізм оцінки внеску кожного зі співробітників товариства у створення інноваційного продукту. З цією метою також визначити критерії, за якими буде здійснена оцінка. Причому ці критерії повинні бути чіткими та зрозумілими для кожного із співробітників, що виконують певний вид робіт. Так, для фахівців-бухгалтерів – це можуть бути пропозиції по вдосконаленню окремих облікових операцій, для програмістів – раціоналізаторські ідеї щодо вдосконалення програмного забезпечення тощо. Така оцінка за визначеними критеріями дасть можливість виявити ключових співробітників, ідеї яких сприяють підвищенню рівня запровадження та створення інновацій. По-друге, доцільно розробити та побудувати рейтинг із співробітників-новаторів, які можуть створити резерв

для заміщення вакантних посад. По-третє, запровадити систему як матеріальних, так і нематеріальних стимулів з метою мотивації як співробітників-новаторів, так і інших для активізації інноваційної діяльності.

Схематично модель механізму мотивації інноваційної активності персоналу можна зобразити наступним чином (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Модель мотивації, що спрямована на розвиток інновацій працівників підприємства [розроблено самостійно]**

Аналіз мотиваційного механізму в товаристві, здійснений в попередньому розділі, показав наявність достатньо відпрацьованого механізму матеріального стимулювання співробітників, пов'язаного як і з індивідуальним внеском

кожного працівника, так і з результатами роботи організації в цілому. Однак, як зазначалось, при розрахунку індивідуальної оцінки не враховуються показники інноваційної активності. В зв'язку з цим пропонується в систему показників індивідуальної оцінки включити такі як пропозиція інноваційних розробок (раціоналізаторських пропозицій), кількість раціоналізаторських пропозицій, реально впроваджених в діяльність організації та інші. Врахування зазначених показників при преміюванні співробітників, на нашу думку, сприятиме підвищенню рівня інноваційності персоналу та рівня конкурентоспроможності організації.

Для забезпечення більшої об'єктивності та прозорості при оцінці ефективності роботи співробітників вважаємо за необхідне створити колегіальний орган, який виставляв би оцінку кожному із співробітників.

З 1996 року *Harvard Business Review* спільно з журналом *Fortune* складає рейтинг «Самі успішні компанії світу». Як показали результати дослідження, щоб стимулювати співробітників до досягнення результатів, найуспішніші компанії в світі: 1) платять трошки менше (приблизно на 5%), чим в середньому по ринку і 2) активно використовують інші методи підвищення мотивації.

Серед інших – нематеріальні фактори. Адже саме вони допомагають утримувати людей в компанії, що є найбільш важливим для залучення та утримання талантів. В зв'язку з цим пропонується в компанії до системи загальної винагороди підходити більш широко – виходячи за звичні рамки «зарплата + бонус + пільги».

На нашу думку, для активізації інноваційності слід також використовувати такі мотиваційні елементи як можливості росту/розвитку; умови праці; якість роботи; баланс між роботою та особистим життям; цінності/культура.

На відміну від разової грошової премії, яка спрямована на одномоментне заохочення конкретних досягнень окремо взятого співробітника, нематеріальна мотивація зорієнтована на стратегічні цілі, розвиток відносин з працівниками в довгостроковій перспективі.

Як зазначають фахівці з питань HR-менеджменту, побудови систем винагород та створення ефективних організацій, найбільш ефективними мотиваторами, які діють як на глобальному, так і на локальному рівнях є:

- 1) розуміння стратегії організації, усвідомлення особистого внеску в загальні результати;
- 2) врахування керівниками думки співробітників (шляхом опитування);
- 3) проактивна роль лінійного керівника.

Вважаємо, що зазначені мотиватори доцільно використовувати ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" при розробці стратегічних планів розвитку персоналу.

В зв'язку з цим, слід більш детально, на нашу думку, розглянути кожний з мотиваторів.

Підвищення рівня залучення – це не тільки і не стільки створення позитивного іміджу організації (хоча це також важливе). Довготривала підтримка і лояльність кожного співробітника базується на позитивному баченні і розумінні майбутнього компанії, а також власного майбутнього в ній.

Тут немало роль відіграє чітке розуміння змісту діяльності організації, цілей та важливості їх для суспільства. Зв'язок між роллю кожного співробітника і загальною метою організації за даними різних досліджень, з мотиваційної точки зору досить важливі.

Як правило, люди відчують потребу вносити свою частку в щось значне. Це передбачає постановку зрозумілих, прозорих, амбіційних, але при цьому досяжних цілей, а також наявність ясних областей відповідальності.

Не менш важливою є впевненість в лідерах організації, які здатні привести компанію до досягнення тих самих високих цілей. Багато із співробітників розуміють, що для них гарантіями безпеки, розвитку кар'єри, навчання та професійного зростання є стабільність самої компанії, тому хочуть бути впевнені в тому, що їх майбутнє – в надійних руках. Саме впевненість в керівниках створює в компанії атмосферу довіри, яка суттєво впливає на фінансові показники.

Наступним важливим мотиватором, як зазначалося, є врахування керівниками думки співробітників. З цією метою вважаємо за необхідне проводити регулярне (як мінімум, раз в рік) опитування співробітників на предмет з'ясування рівня задоволеності умовами праці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Опитування є двостороннім комунікаційним інструментом, який допомагає керівникам з'ясувати, що думають співробітники, а співробітникам зрозуміти:

- що є важливим для компанії (пріоритети, культура, цінності);
- яких результатів досягла компанія;
- які плани дій на майбутнє.

Двостороння комунікація, по-перше, підвищує рівень довіри співробітника до працедавця, по-друге, дає людині відчуття важливості його індивідуального внеску.

Дійсно важливим є виявлення тих галузей удосконалення, які зможуть вплинути на ріст ефективності організації. Компанії добиваються значно більш високої продуктивності і задоволеності клієнтів, а також вищих фінансових результатів, коли високий рівень залучення узгоджується зі сприятливими умовами для індивідуального успіху.

Виявлення думки споживачів на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" слід здійснювати з використанням найпоширенішого серед закордонних компаній методу опитування та його підвидами, такими як опитування Кеттела, опитування ММРІ, опитування FPI та іншими [50, 32-33].

З метою проведення опитування працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" нами запропонована анкета з використанням окремих елементів запропонованих методик, яка дозволить організації провести самооцінку продуктивності та якості робіт співробітниками, побачити «плюси» та «мінуси» системи розвитку персоналу в цілому по організації та визначити напрями її вдосконалення (додаток).

Важливу роль, як вже зазначалося, для задоволення основних мотивів співробітників відіграє використання поряд з матеріальними також і

нематеріальних стимулів, які не потребують значних витрат, але яким в організації, як показав проведений аналіз, не приділяється належна увага.

Однак, при побудові системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати той факт, що на відміну від інструментів матеріального стимулювання, які є стандартизовані, нематеріальні стимули сприймаються різними людьми неоднаково. Для однієї людини подяка за хорошу роботу від керівника компанії в присутності всього колективу – джерело гордості та ентузіазму на найближчі півроку, а для іншої важливіше отримати два тижні додаткової відпустки; когось мотивує гнучкий графік роботи, а когось – додаткове навчання.

Тому для того, щоб підвищити ефективність мотивації, необхідно знайти підхід до кожного співробітника. З цією метою пропонується для вдосконалення системи нематеріальних стимулів на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" запровадити наступну методику.

На першому етапі пропонується здійснити аналіз мотиваторів. Тобто спочатку необхідно описати та оцінити найбільш розповсюджені та популярні методи, що можуть бути використані в організації. Серед зазначених слід виділити: можливості для кар'єрного росту; можливість планувати свою відпустку, надання додаткової відпустки; згадка про те, що співробітник є автором реалізованого ним проекту; подяка за ефективну працю (на зборах колективу та індивідуально); згадка про кращих співробітників в корпоративній пресі; видання корпоративних буклетів, символіки із зображеннями кращих співробітників; проведення корпоративних свят (ювілей компанії, підписання вигідного контракту); подарунки до свят; непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога в оренді житла, допомога при нещасних випадках) та інші. Головне завдання на даному етапі – створення системи, що працює, а не нагромадження методів, тому кожний із запропонованих методів повинен бути проаналізований з врахуванням реалій організації.

Другим етапом розробки системи нематеріального стимулювання в ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є визначення окремих груп співробітників на

основі однакової реакції їх на ті чи інші стимули. Інструментом для з'ясування основних мотивів та на основі цього групування співробітників може стати опитування на основі запропонованої анкети.

В процесі групування можна також скористатися методами групування, що використовуються провідними європейськими підприємствами.

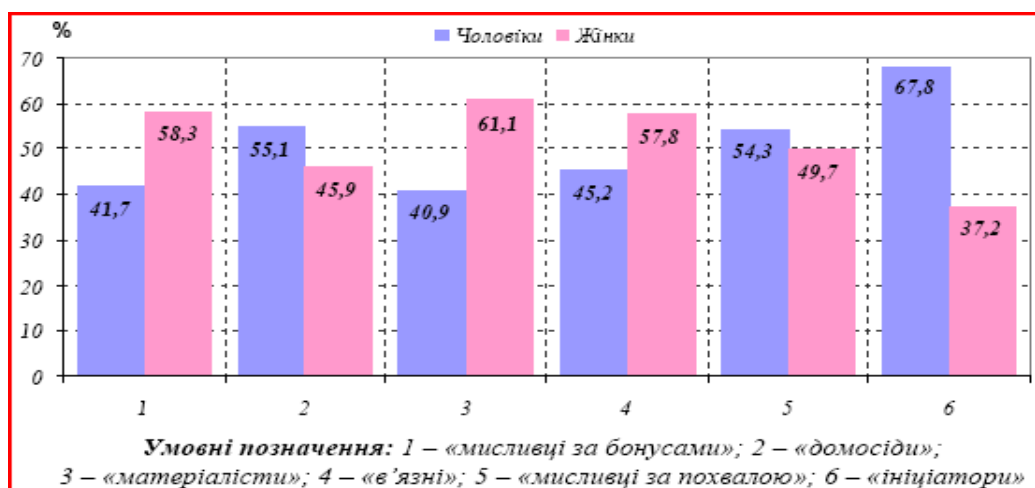
Одним з таких видів групування є визначення умовних груп, представлене в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Умовні групи працівників

Назва групи	Питома вага	Характеристика
Мисливці за бонусами	22%	Такі люди бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок
Домосіди	18%	Для них сім'я – це головне, їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Матеріалісти	19%	Їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація – цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
В'язні	17%	Для них важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку
Мисливці за похвалою	16%	Працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний стан. Їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх
Ініціатори	8%	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Гендерний склад груп, зазначених у табл. 3.2, подано на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Гендерний склад умовних груп працівників**

Залежно від запропонованого поділу працівників на умовні групи можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Гендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу**

Чоловіки	Жінки
Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	Участь у культурних програмах, виставках
Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах, навчальних курсах	Участь у тренінгах, навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду



Ще одним з підходів може бути поділ всіх співробітників на дві категорії:

1. Співробітник-індивідуаліст. Його мотивують матеріальні блага та деякі види нематеріальної винагороди (додаткова оплачувана відпустка, непряма фінансова допомога), а також інші близькі до нематеріальних.

2. Співробітник-колективіст. Мотивувати таку людину можна з допомогою різних форм визнання.

Третій етап розробки системи нематеріального стимулювання передбачає безпосереднє впровадження системи, що потребує обговорення її в колективі на загальних Зборах та врахування побажань працівників.

Таким чином, для забезпечення підвищення інноваційної активності співробітників необхідно внести окремі корективи, як в самі методи формування системи мотивації, так і в окремі інструменти.

Так, перш за все необхідно визначити основні критерії, за якими буде визначатися внесок кожного співробітника в інноваційну діяльність; розробити рейтинг працівників та систему стимулювання.

Критерії інноваційності повинні враховуватися як в процесі розробки системи матеріального стимулювання, так і при розробці нематеріальних стимулів. Як було з'ясовано, вагому роль в стимулюванні інноваційної активності відіграють такі мотиватори як усвідомлення особистого внеску в загальні результати та врахування керівником думки кожного із співробітників. З цією метою, для задоволення зазначених мотивів пропонується розробка системи нематеріальних стимулів та методика її розробки і впровадження, в якій запропоновано основні інструменти нематеріального стимулювання, ранжування співробітників на основі інформації, отриманої за результатами опитування та впровадження.

### Висновки до розділу 3

Використовуючи з першого розділу класифікацію факторів впливу на ефективність праці, було сформовано систему показників, які відображають рівень ефективності праці. Проте самі по собі показники не можуть відобразити рівень ефективності, через присутність якісних показників, а також таких, що не можуть розглядатися абстраговано від господарської діяльності суб'єкта.

На підставі отриманих результатів дослідження, було сформовано організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці робітників промислового підприємства, який містить основні функції своєї реалізації, до яких відносяться - планування роботи з персоналом, організація управління ефективністю праці, регулювання процесів підвищення рівня ефективності праці, коригування дій, контроль за ефективністю праці, а також облік та аналіз ефективності праці на підприємстві.

Правильна мотивація працівників безпосередньо пов'язана з продуктивністю та із забезпеченням необхідних факторів. Працівники, які задоволені своєю роботою, які мають можливість реалізувати свої цілі будуть проявляти менше деструктивної поведінки на роботі. Вони рідше будуть відсутні на робочих місцях, рідше схилитимуться до зміни місця роботи і, найголовніше, вони будуть працювати на вищому рівні.

Інноваційна природа сучасної «економіки знань», в рамках якої знання стають однією з головних конкурентних переваг будь-якої організації, вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів активізації інноваційного процесу, в т.ч. інноваційного мислення персоналу.

З метою розробки дієвої моделі мотивації інноваційної активності пропонується модель мотивації, яка включає: критерії оцінки інноваційної активності; рейтинг працівників за визначеними критеріями; матеріальні та нематеріальні стимули. Серед критеріїв вважаємо за можливі використати наступні: кількість поданих інноваційних пропозицій; кількість впроваджених інноваційних пропозицій.

Як було з'ясовано, вагому роль в стимулюванні інноваційної активності відіграють такі мотиватори як усвідомлення особистого внеску в загальні результати та врахування керівником думки кожного із співробітників. З цією метою, для задоволення зазначених мотивів пропонується розробка системи нематеріальних стимулів та методика її розробки і впровадження, в якій запропоновано основні інструменти нематеріального стимулювання, ранжування співробітників на основі інформації, отриманої за результатами опитування та впровадження.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Соціально-економічний зміст категорії «ефективність праці» обумовлений реальним рівнем результативності праці у рамках аналітичної моделі ефективності. При цьому обов'язковою умовою моделі є наявність такої ефективності на рівні робітника, рівні підприємства та рівні ринкового середовища. Таке тлумачення дозволяє більш повно охарактеризувати аспекти процесу формування та реалізації трудового потенціалу галузі. Враховуючи наявність в ефективності праці економічної, соціальної та організаційної підсистем, управління такою ефективністю передбачає досягнення ряду критеріїв, зокрема максимізацію результатів та мінімізацію витрат, задоволення потреб й інтересів працівників, а також забезпечення цілісності та оптимального організаційного устрою підприємства. Специфіка управління ефективністю праці полягає у необхідності досягнення як економічної, так і організаційної та соціальної ефективності.

2. Управління ефективністю праці на підприємстві являє собою частину загального процесу управління підприємством, що передбачає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Весь цей процес ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого. Відомо, що ефективність праці характеризує результативність праці й враховує низку соціально-психологічних аспектів: корисність результату праці; значущість трудових затрат для підприємства і суспільства; моральне задоволення від процесу трудової діяльності. Тому при формуванні оптимального механізму управління ефективністю праці на підприємстві необхідно використовувати потенціал працівників, постійне підвищення їхньої кваліфікації, досвід, формування програми ділової кар'єри, а також дотримання високої корпоративної культури на підприємстві. На рівні підприємства треба постійно вдосконалювати виробничий процес, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати умови праці максимально використовуючи власні ресурси.

3. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. «Локомотивом» їх активної трудової діяльності є мотивація. На наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання мотивації - це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу

4. Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство знаходиться в м. Тернопіль, вул. Подільська, 40. ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання. Підприємство є провідним виробником України в цій галузі. Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лінійно-функціональною. Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів.

5. Проаналізувавши фінансову стійкість ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2017 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

6. Провівши аналіз мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

– Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс-менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

– Недостатня увага приділяється навчання працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол. , тому навчання пройшли 20% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

– Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Про що свідчать результати опитувальної анкети оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

7. На підставі отриманих результатів дослідження, було сформовано організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці робітників промислового підприємства, який містить основні функції своєї реалізації, до яких відносяться - планування роботи з персоналом, організація управління ефективністю праці, регулювання процесів підвищення рівня ефективності праці,

коригування дій, контроль за ефективністю праці, а також облік та аналіз ефективності праці на підприємстві.

8. Правильна мотивація працівників безпосередньо пов'язана з продуктивністю та із забезпеченням необхідних факторів. Працівники, які задоволені своєю роботою, які мають можливість реалізувати свої цілі будуть проявляти менше деструктивної поведінки на роботі. Вони рідше будуть відсутні на робочих місцях, рідше схилитимуться до зміни місця роботи і, найголовніше, вони будуть працювати на вищому рівні.

Інноваційна природа сучасної «економіки знань», в рамках якої знання стають однією з головних конкурентних переваг будь-якої організації, вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів активізації інноваційного процесу, в т.ч. інноваційного мислення персоналу.

З метою розробки дієвої моделі мотивації інноваційної активності пропонується модель мотивації, яка включає: критерії оцінки інноваційної активності; рейтинг працівників за визначеними критеріями; матеріальні та нематеріальні стимули. Серед критеріїв вважаємо за можливі використати наступні: кількість поданих інноваційних пропозицій; кількість впроваджених інноваційних пропозицій.

Як було з'ясовано, вагому роль в стимулюванні інноваційної активності відіграють такі мотиватори як усвідомлення особистого внеску в загальні результати та врахування керівником думки кожного із співробітників. З цією метою, для задоволення зазначених мотивів пропонується розробка системи нематеріальних стимулів та методика її розробки і впровадження, в якій запропоновано основні інструменти нематеріального стимулювання, ранжування співробітників на основі інформації, отриманої за результатами опитування та впровадження.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акимова Е. В. Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалансированных систем показателей / Е. В. Акимова, О. А. Каменская // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 5(107). - С. 37-45.
2. Ареф'єва О. В. Перспективні напрями розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації / О. В. Ареф'єва, І. М. Мягих // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 12(102). - С. 147-153.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. - К.: Знання-прес, 2001. - 313 с.
4. Бугуцький О. А. Потенціальні можливості щодо зростання продуктивності праці та доходності в сільському господарстві / О. А. Бугуцький // Економіка України. - 1998. - № 5. - С. 60-67.
5. Валовой Д. В. Социальный менеджмент / под ред. Д. В. Валового; Академия труда и социальных отношений. - М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 1999. - 370 с.
6. Вітвіцький В. В. Концепція продуктивності як інтегрованого показника ефективності / В. В. Вітвіцький // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 10(52). - С. 53-60.
7. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
8. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін. // Економіка України. - 2007. - № 10. - С. 29-37
9. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін. // Економіка України. - 2007. - № 10. - С. 29-37.



- 10.Воронін О. Ефективність виробництва і розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку / О. Воронін, О. Пастух // Економіка України. - 2009. - № 3. - С. 27-38
- 11.Врублевский В. К. Развитой социализм: труд и НТР. Очерки теории труда / В. К. Врублевский. - М.: Политиздат, 1984. - 240 с.
- 12.Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
- 13.Гладышев А. Г. Основы социального управления /А. Г. Гладышев, В. М. Иванов, В. И. Патрушев и др.; под. ред. М. Иванова. - М.: Высшая школа, 2001. - 266 с.
- 14.Гонова А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях / А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 7. - С. 45-53.
- 15.Гончаров В. Ефективність праці в контексті становлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення /В. Гончаров // Економіст. - 2007. - № 8. - С. 10-13.
- 16.Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
- 17.Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом: монографія / Б. Є. Грабовецький. - Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. - 137 с.
- 18.Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.
- 19.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. - К.: Знання, 2004. - 535 с.

20. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 8. - С. 97-102.
21. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
22. Дремина М. А. Менеджмент персонала и PR / М. А. Дремина // Менеджмент и кадры. - 2007. - № 7. - С. 5-10.
23. Друкер Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века. / Питер Друкер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 256 с.
24. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / [за ред. Ковальова В. М.]. - К. : Центр навчальної літератури, 2007. - 256 с.
25. Економічний словник-довідник. / [за ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного]. - К. Феміна, 1995. - 368 с.
26. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудоые отношения: учебн. пособие / Н. И. Есинова. - К. : Кондор, 2003. - 462 с.
27. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.
28. Захарова О. В. Нормативні складові витрат на робочу силу та їх зв'язок з інвестиціями у розвиток персоналу / О. В. Захарова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. - Маріуполь : Вега-Принт, 2009. - С. 170-174.
29. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. - 2008. - № 6. - Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
30. Золотогоров В. Г. Энциклопедический словарь по экономике / В. Г. Золотогоров. - Минск: Пальмя, 1997. - 571 с.

- 31.Ижбулатова О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О. Ижбулатова, Е. Дуданов // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 4. - С. 102-108.
- 32.Кафлевська С. Г. Диспропорції ринків праці на регіональному рівні: причини і шляхи подолання / С. Г. Кафлевська, Д. М. Токарчук // Зб. наук. пр. ВДАУ. - Вип. 38. - Вінниця, 2009 р. - С. 136-147.
- 33.Ковалев А. И. Управление эффективностью работы. Ч. 2 / А. И. Ковалев // Менеджмент и кадры. - 2009. - № 6. - С. 7-10.
- 34.Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
- 35.Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.- 337 с.
- 36.Кончаковський Є. О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній сфері АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / Є. О. Кончаковський. - Дніпропетровськ, 2009. - 20 с.
- 37.Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. - 556 с.
- 38.Лаліменко В. П. Оцінка і стратегія розвитку потенціалу персоналу / В. П. Лаліменко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. - Т. 1, № 229. - С. 235-242.
- 39.Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 10(88). - С. 207-215

40. Лісогор Л. С. Напрями мінімізації впливу економічної кризи на реалізацію трудового потенціалу України / Л. С. Лісогор, І. В. Заюков. // Вісник ВПІ. - 2009. - № 4. - С. 22-26.
41. Лотоцький І. І. Становлення та розвиток людського капіталу / І. І. Лотоцький, Л. В. Лаврук // Матеріали III Міжнар. наук. — практ. конф. [«Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин»], 5-6 червня 2009 р. - Умань: Сочінський, 2009. - Ч. 2. - С. 11-12.
42. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С. Мазур, Н.С. Мазур // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика, частина II, КНЕУ Київ 2010.— С. 292-301
43. Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія/ В.С. Мазур, В.Є. Куриляк.— Економічна думка. ТНЕУ, Тернопіль, 2011.— с.303
44. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
45. Менеджмент персоналу: навч. посіб. - Вид. 2-ге, без змін / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. - К. : КНЕУ, 2006. - 398 с.
46. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
47. Міронова Ю. В. Деякі теоретичні аспекти ефективності праці на промислових підприємствах / Ю. В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2008.—Т. 3, № 243. - С. 549-553.
48. Міронова Ю. В. Мотивація персоналу як передумова ефективної організації фінансового менеджменту підприємств / Л. М. Ткачук, І. М. Кулик, Ю. В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. - Т. 2, № 222. - С. 280-285.

- 49.Могілат І. Продуктивність праці, продуктивність капіталу та сукупна факторна продуктивність: динаміка і фактори впливу на них / І. Могілат, Н. Горшкова, С. Кожем'якіна // Економіка України. - 2009. - № 8. - С. 4-16.
- 50.Морнель П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М.: Хороша книга., 2005. – 264 с.
- 51.Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах: монографія / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. - 137 с.
- 52.Мочерний С. В. Політична економія: навч. посіб. / С. В. Мочерний, Я. С. Мочерна - 2-ге вид. випр. і доп. - К.: Знання, 2007. - 684 с.
- 53.Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1728>
- 54.Обмок О. Г. Теоретичні аспекти погодинної оплати праці в Україні / О. Г. Обмок // Матеріали ІІІ Міжнар. наук. — практ. конф. [«Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин»], 5-6 червня 2009 р. - Умань: Сочінський, 2009. - Ч. 2. - С. 71-72.
- 55.Политическая экономия: словарь / [под ред. М. И. Волкова, А. Д. Смирнова, И. П. Фаминского] - М.: Политиздат, 1983. - 527 с.
- 56.Політична економія: навч. посіб. для студентів вищих навч. закл. / [за ред. В. О. Рибалкіна, В. Г. Бодрова]. - К. : Академвидав., 2004. - 672 с.
- 57.Поліщук О. О. Резерви підвищення економічної ефективності овочів / О. О. Поліщук // Зб. наук. пр. Уманського державного аграрного університету. - Умань, 2009. - Ч. 2: Економіка, № 72. - С. 235-239.
- 58.Попов В. П. Основные механизмы мотивации персонала /В.П. Попов, И. В. Крайнюченко // Менеджмент и кадры. - 2008. - № 11. - С. 7-9
- 59.Постолов Е. М. Соотношение понятий эффективности и экономической эффективности хозяйственной и инновационной деятельности

- предприятий / Е. М. Постолов // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. - Т. 3, № 243. - С. 684-693
60. Пугачев В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2006. - 416 с.
61. Райзберг Б. А. Современный энциклопедический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 2-е изд. исправ. - М. : ИНФРА-М, 1998. - 479 с.
62. Распопова Ю. О. Види та принципи мотивації персоналу підприємства / Ю. О. Распопова // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. - Т. 3, № 243.- С. 700-705
63. Робінс С.П. Основы менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. - К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. - 671 с.
64. Родіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу / І. Родіонова // Экономика України. - 2009. - № 1. - С. 19-30
65. Савчук В. К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств / В. К. Савчук. - К. : Урожай, 1995. - 328 с.
66. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом: учебник / Б. Ю. Сербиновский. - М. : Дашков и Ко, 2007. - 464 с.
67. Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании / Т. Синявец // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 12. - С. 92-101
68. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: учебн. пос. / Г. Э. Слезингер. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 336 с.
69. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. - К., 1974. - С. 557.
70. Сміт Пол. Господарі землі / Пол Сміт, Пітер Томпсон; [пер. з англ.]. - К.: ВВС MPM ltd, 1994. - 150 с.
71. Советский энциклопедический словарь. - М. : Сов. энцикл., 1985. - С. 1071.

72. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу, 2013. – №1.
73. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999
74. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.
75. Харченко В. А. Економічна сутність ефекту і ефективності виробництва / В. А. Харченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. - Маріуполь : Вега-Принт, 2009. - С. 312-315.
76. Худяков Ю. А. Новые модели управления персоналом / Ю. А. Худяков, О. И. Аюрзанаев, О. В. Серебренникова // Менеджмент и кадры. - 2006. - № 1. - С. 5-16.
77. Червінська Л. Мотивація праці в контексті формування конкурентоспроможного середовища в АПК / Л. Червінська // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 39-43.
78. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / В. Черни // Менеджмент и менеджер. - 2009. - № 11-12. - С. 57-62.
79. Шакиров Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 10. - С. 107-115.
80. Шоляк О. Ю. Автоматизація обліку використання робочого часу / О. Ю. Шоляк // Матеріали III Міжнар. наук. — практ. конф. [«Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин»], 5-6 червня 2009 р. - Умань : Сочінський, 2009. - Ч. 2. –С.208-209.
81. Якшина Н. В. Мотивация и формирование стратегического поведения / Н. В. Якшина // Менеджмент и кадры. - 2009. - № 10. - С. 7-14.
82. Якшина Н. В. Мотивация как функция менеджмента / Н. В. Якшина // Менеджмент и кадры. - 2009. - № 11. - С. 10-19.

83. Ясеновая И. Б. Адаптация персонала предприятия к новациям / И. Б. Ясеновая // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. - Т. 1, № 229. - С. 102-108.
84. Cobb C. W., Douglas P. H. Theory of Production // American Economic Review. Supplement, 1928. March. - P.139-165.
85. Cordon T., Helmer O. Report on a Longe Forecasting Study Rand Paper P-2982, Rand Corporation. Santa Monica, Callifornia, Sept, 1964.
86. D.E. Hussey Chichester, «Business driven human resource management» / D.E. Hussey Chichester. – New York: John Wiley & Sons. – 2007. – 1996.
87. Hentze J., Kammel A., Lindert K. Personal fuhrunglehre: Grundlagen, Funktionen and Modelle der Fuhrung. 3. vollst uberarb. Aulf. Bern; Stuttgart; Wien, 1997. - P. 44-48.
88. Paul Graham, You Weren't Meant to Have a Boss [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paulgraham.com/boss.html>.
89. Paul M. Swiercz. «The International Journal of Human Resource Management» / Paul M. Swiercz; Marjorie Icenogle, 1466-4399, Volume 3, Issue 1, 1992, Pages 159-166.
90. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
91. The impact of using the Balanced Scorecard – Statistics and Results. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smartkpis.com/blog/2011/04/15/the-impact-of-using-the-balanced-scorecard-statistics-and-results/>.
92. Witte E. Effizienz der Fuhrung / Von A. Kieser, G. Reber. Wunderer (Hrsg.) // Handwörterbuch der Fuhrung. 2. Aulf. Stuttgart. 1995. - P. 263-276.



## АНОТАЦІЯ

Зубач Марія Сергіївна – «Управління ефективністю праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – 073 «Менеджмент» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

В дипломній роботі узагальнено існуючі погляди щодо сутності «ефективності праці» як економічної категорії, визначено методологічні основи управління ефективністю праці на підприємстві, визначення мотивації як чинника підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Проведений аналіз управління ефективністю праці на ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Запропоновані шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

## ANNOTATION

Mariya Zubach – “Performance Management at enterprise within foreign trade activity”. – Manuscript.

Research paper for getting Master degree in specialty – 073 “Management” – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

The current points about the essence of the “labour productivity” as an economic category have been summarized; methodological base of the management of labour productivity at an enterprise has been defined; the motivation as the reason of increase of labour productivity at an enterprise has been examined in the research paper. The analysis of the management of labour productivity at LLC “Plant Gazproncomplex” has been made; the ways of increase of labour productivity at an enterprise within foreign economic activity have been investigated.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 120 сторінок, 16 таблиць, 21 рисуноків, список використаних джерел із 92 найменувань, 4 додатки.

**Метою дипломної роботи** теоретичному обґрунтуванні механізму формування ефективності праці на підприємствах, управління нею з метою підвищення результативності вітчизняних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Об'єкт дослідження** є процес управління ефективністю праці на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягають у розробці практичних рекомендацій щодо напрямків підвищення ефективності праці на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

**Ключові слова:** ефективність праці, економічна система, продуктивність праці, управління персоналом, людські ресурси, механізм управління, потреби, мотивація.

## RESUME

**Thesis contains** 120 pages, 16 tables, 21 figures, list of references with 92 titles, 4 annexes.

**The aim of the thesis** is theoretical grounds of the mechanism of forming labour productivity at enterprises, its management in order to increase the efficient work of national enterprises within foreign economic activity.

**Object of the current** is a process of management of labour productivity at LLC "Plant Gazpromcomplex" within foreign economic activity.

**The subject of research** is theoretical and practical aspects of management of labour productivity at an enterprise within foreign economic activity.

**The resulting conclusions and innovation:** development of practical recommendations concerning the directions of increase labour productivity at the enterprise within foreign economic activity. The main scientific findings were demonstrated as methodological recommendations, which can be used at LLC "Plant Gazpromcomplex".

**Key words:** labor efficiency, economic system, labor productivity, personnel management, human resources, management mechanism, needs, motivation.



Экспресс



Глубокая



На реерйт



Пакетная проверка



Проверка сайта



SEO проверка



Проверка картинок

Проверить уникальность



Игнорировать домены:

Адрес:



Страница

5):

**- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ  
МСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

«ефективності праці» як економічної категорії

ефективності діяльності суб'єктів господарювання, виробничого процесу та управління завжди посідала одне з провідних місць серед важливих проблем економічної науки та практики. ефекту та підвищення рівня ефективності діяльності завжди виступають кінцевою метою при втіленні стратегічних планів розвитку, інвестиційних та інноваційних проектів, економічних і соціо-управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні [ . с. 549]. За Харченко В. [ . с. 312], усвідомлення важливості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) го процесу, шляхів та факторів їх підвищення спри-яють досягненню поставленої мети, підвищенню конкурентних пере-ваг в умовах динамічного ринкового середовища. При всій важливості

Автопрокрутка

Очисти

Возникла ошибка при чтении файла: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_1)

Возникла ошибка при чтении файла: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/113.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/113.pdf) ( **Недоступно чтение через IFilter** )

Тип проверки: *Стандартная* (Поисковики = Go)

Настройки: Число слов в шингле = 5

**ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 28%)**

**Уникальность текста 81%** (Пронгнорировано подстановок: 1%)

