

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КУТОВА НАТАЛЯ ГЕННАДІЇВНА

УДК 331.101.26:331.2

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Єлісєєва Оксана Костянтинівна –

доктор економічних наук,

професор

Рівне 2017

АНОТАЦІЯ

Кутова Н.Г Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» – Національний університет водного господарства та природокористування МОН України, Рівне, 2017.

У дисертації досліджено проблему методичного та науково-практичного формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств. Встановлено термінологічну сутність організаційно-управлінських категорій, а саме «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання персоналу», «персонал», «управління персоналом», «система управління персоналом». Введено в науковий обіг визначення «стимулювання персоналу». Визначено стимулювання як систему класифікаційних ознак: елементу процесу управління, трудової мотивації та впливу на трудову поведінку персоналу.

Проаналізовано особливості формування систем управління персоналом підприємств. Розроблено систему управління персоналом на основі функціонального, процесного, атрибутивного та комплексного наукових підходів та представлено у формалізованому вигляді на основі теорії множин. Розроблена система управління дозволила врахувати соціально-професійну якість кожної персоналії та побудувати матрицю коригуючих засобів в підсистемі стимулювання. Обґрунтовано підхід до управління персоналом, який базується на зміні мотиваційних стимулювань впродовж життєвого циклу персоналії. Це дозволяє проаналізувати діяльність працівника на основі функціональних зв'язків та активізувати економічну поведінку згідно з ціннісними орієнтаціями, очікуваннями для забезпечення зростання рівня продуктивності праці. Запропоновано підхід до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом на підприємствах на основі життєвого циклу персоналії.

Проаналізовано діючі системи стимулювання персоналу з урахуванням досвіду країн-членів Європейського Союзу та України. Розглянуто особливості економічної категорії «заробітна плата». Проведено порівняльний аналіз економічних показників роботи галузі та окремих підприємств, який показав негативну тенденцію фінансових показників за аналізуємий період, що пов'язано зі зменшенням значень показників продуктивності праці та плінністю кваліфікованих кадрів. Проаналізовано фактори впливу на забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Здійснено аналіз та діагностику стимулювання персоналу на підприємствах Дніпропетровської області. Виявлено проблемні аспекти систем стимулювання персоналу на досліджуваних підприємствах.

Застосовано метод експертних оцінок для визначення основних показників оцінювання стимулювання персоналу. Для формування системи стимулювання персоналу підприємств в роботі обґрунтовано використання узагальненого показника оцінювання стимулювання персоналу, що є сукупністю групових інтегральних показників відповідного засобу стимулювання: матеріального, професійного, соціального, організаційного. Розрахунок даного показника та його графічна інтерпретація дозволили визначити вплив групових показників та встановити функціональні зв'язки між показниками. Використання інтегрального показника дало можливість ефективно оцінити заходи стимулювання, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності персоналу. На основі розрахунків побудовано матрицю коригуючих заходів економічного механізму, що дозволяє запропонувати для всіх підприємств заходи непрямого стимулювання, зокрема формування системи недержавного пенсійного страхування та медичного забезпечення.

Запропоновано концептуальну модель формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств, що враховує систему оцінювання на основі інтегрального показника. Запропоновано заходи непрямого матеріального стимулювання, а саме оновлення системи соціального стимулювання.

Проведено експрес-опитування працівників досліджуваних підприємств

щодо усіх можливих засобів їх стимулювання. За результатами експертного аналізу побудовано карти мотиваторів та демотиварів, на основі яких побудовано мотиваційний профіль працівників. Визначено напрями нівелювання причин демотивації персоналу на засадах відокремлення груп впливу на внутрішню мотивацію відповідними засобами стимулювання – матеріального, організаційного, професійного, соціального

Виділено три ієрархічних рівні формування економічного механізму стимулювання персоналу: методологічний, теоретично-методичний та запровадження. Визначено основні завдання механізму стимулювання персоналу підприємств. Побудовано структурно-логічну модель механізму стимулювання персоналу. Удосконалено економічний механізм стимулювання персоналу підприємств на засадах атрибутивного, процесного, системного та функціональних підходів з врахуванням матеріальної, соціальної, професійної та організаційної груп показників.

Запропоновано оновлення системи соціального стимулювання на засадах побудови карт мотиваторів і демотиварів. Проведено аналіз вікової структури персоналу на підприємствах і в галузі в цілому. Розроблено методичний підхід до формування системи недержавного пенсійного забезпечення. Проаналізовано економічні наслідки від застосування недержавного пенсійного забезпечення, а саме розширення інвестиційних можливостей підприємств шляхом керування пенсійними коштами та податковими пільгами. Розроблено алгоритм вибору системи недержавного пенсійного забезпечення. Проведено аналіз на основі алгоритму, який показав, що для ПАТ «КЗРК» можна створити власний корпоративний НПФ з самостійним адмініструванням, а на інших підприємствах слід використовувати відкритий або корпоративний аутсорсинг адміністрування.

Обґрунтовано напрями актуарних розрахунків при розробці пенсійного плану підприємств. Удосконалено методику актуарної оцінки активів та зобов'язань корпоративного недержавного пенсійного фонду. Проведено актуарну оцінку на ПАТ «КЗРК» з урахуванням коефіцієнту зростання виплат заробітної плати працівників. Використання запропонованої методики дозволило розрахувати

справедливу вартість активу і реальну суму актуарних зобов'язань з урахуванням тенденції підвищення виплат заробітної плати за певний період часу.

Запропоновано методику оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу на засадах компетентнісного підходу. Визначено елементи при оцінці градації та вагомість показників соціально-професійної якості персоналу підприємства. Обґрунтовано кількісну оцінку професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для перегляду розрядів. Проведено розрахунки за запропонованою удосконаленою методикою оцінювання соціально-професійної якості персоналу підрозділу на ПАТ «КЗРК».

Розроблено модель прогнозування впливу факторів стимулювання персоналу на продуктивність праці з урахуванням фонду заробітної плати, витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування та витрат на підвищення кваліфікації персоналу. Побудовано сценарії зміни продуктивності праці на основі аналізу чутливості та розраховано ризики здійснення цих сценаріїв.

Обґрунтовано оцінювання ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу та розраховано зведений показник на досліджуваних підприємствах. Проаналізовано ефективність впровадження механізму стимулювання персоналу, що дозволило зробити висновки: на всіх підприємствах слід запровадити курси додаткової програми з підвищенням кваліфікації персоналу, зменшити плинність кваліфікованих кадрів за рахунок підвищення соціальних гарантій.

Ключові слова: персонал, стимулювання, карти мотиваторів, демотиваторів, показник, система оцінювання, управління, економічний механізм, ефективність, недержавне пенсійне забезпечення, кваліфікація, якість.

ANNOTATION

Kutova N.G. Development of economic mechanism for company personnel stimulation. - Manuscript.

Thesis for obtaining Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities). – National University of Water Management and Natural Resources, Rivne, 2017.

The problem of methodical and scientific-practical formation of the economic mechanism of company personnel stimulation is investigated in the thesis. The terminological essence of organizational and management categories is determined, namely "motive", "incentive", "motivation", "personnel stimulation", "personnel", "personnel management", "personnel management system". The definition of "personnel stimulation" has been introduced into scientific use. The stimulation as a system of classification features is defined: the process of management, labor motivation and influence on labor behavior of the company personnel.

Peculiarities of the formation of personnel management systems of enterprises are analyzed. Personnel management system is developed on the basis of functional, process, attributive and complex scientific approaches. The developed control system allowed taking into account the socio-professional quality of each person and constructing a matrix of corrective measures in the subsystem of stimulation.

The approach to personnel management, which is based on the change of motivational stimulations during the life cycle of the personnel, is substantiated. It allows you to analyze employee activity on the basis of functional relationships and to increase economic behavior in accordance with value orientations, expectations for ensuring an increase in the level of productivity. The approach to the identification of the main functions of personnel management at enterprises based on the life cycle of the personnel is proposed.

The existing systems of personnel stimulation are analyzed, taking into account the experience of European Union member states and Ukraine. The features of the economic category "salary" are considered.

A comparative analysis of economic indicators of the industry and individual

enterprises was conducted, which showed a negative tendency of financial indicators for the analyzed period, which is related to a decrease in the values of indicators of labor productivity and the fluidity of skilled personnel.

The factors of influence on providing of efficiency of management of personnel of the enterprises are analyzed. The analysis and diagnostics of personnel stimulation at the enterprises of Dnipropetrovsk region is carried out. The problem aspects of personnel incentive systems at the enterprises under investigation are revealed.

The expert estimation method was applied to determine the main indicators of personnel stimulation assessment. In order to form a system of stimulation of the personnel of enterprises, the use of a generalized indicator of personnel incentive assessment, which is a set of group integral indicators of the appropriate incentive tool: material, professional, social, organizational, is grounded in the work.

Calculation of this indicator and its graphical interpretation allowed to determine the influence of group indicators and establish functional relationships between indicators. The use of the integral indicator made it possible to effectively evaluate incentive measures that have a direct impact on the effectiveness of the staff. On the basis of calculations, the matrix of corrective measures of the economic mechanism was constructed, which allows to offer measures for indirect stimulation to all enterprises, in particular the formation of a system of non-state pension insurance and medical provision.

The conceptual model of economic mechanism formation of company personnel stimulation is proposed, taking into account the system of assessment on the basis of the integral index. Measures of indirect material incentives are proposed, namely, the updating of the system of social stimulation.

An express survey was conducted among the employees of the investigated enterprises regarding all possible means of their stimulation. According to the results of expert analysis, maps of motivators and demotivators were built, on the basis of which the motivational profile of employees was constructed.

The directions of leveling the reasons of demotivation of personnel on the basis of separation of groups of influence on internal motivation by the appropriate means of stimulation - material, organizational, professional, social.

Three hierarchical levels of formation of the economic mechanism of personnel stimulation are distinguished: methodological, theoretical and methodical and introduction. The basic tasks of the mechanism of stimulation of the personnel of enterprises are determined. Structural-logical model of personnel incentive mechanism was constructed. The economic mechanism of stimulating the personnel of enterprises on the basis of attributive, process, system and functional approaches with consideration of material, social, professional and organizational groups of indicators is improved.

The renewal of the system of social stimulation on the basis of building maps of motivators and demotivars is proposed. An analysis of the age structure of personnel at enterprises and in the industry as a whole was conducted. The methodical approach to the formation of the system of non-state pension provision is developed.

The economic consequences of using non-state pension provision are analyzed, namely, the expansion of investment opportunities of enterprises through management of pension funds and tax privileges. The algorithm of the choice of the system of non-state pension provision is developed. The analysis on the basis of the algorithm has been performed, which showed that for PJSC «KRIVOJ ROG'S IRON-ORE COMBINE» it is possible to create own corporate NPF with independent administration, and in other enterprises should use open or corporate outsourcing administration.

The directions of actuarial calculations in the development of enterprise pension plan are substantiated. The method of actuarial valuation of assets and liabilities of a corporate non-state pension fund has been improved. An actuarial valuation was conducted at PJSC «KRIVOJ ROG'S IRON-ORE COMBINE» taking into account the coefficient of growth of wage payments of employees. The use of the proposed methodology allowed the calculation of the fair value of an asset and the actual amount of actuarial liabilities, taking into account the trend of increasing wage payments over a certain period of time.

The method of evaluation of the professional qualification level of the personnel on the basis of the competence approach is offered. The elements are determined in the assessment of the gradation and importance of indicators of social and professional quality of personnel of the enterprise. The quantitative estimation of the professional

qualification level of personnel for the review of digits is grounded. Calculations were made on the proposed advanced methodology for assessing the socio-professional quality of the personnel of the unit at PJSC «KRIVOJ ROG'S IRON-ORE COMBINE».

A model for forecasting the influence of factors of staff incentives on labor productivity is considered, taking into account the wage fund, expenses for medical services and social insurance, and expenses for personnel development. The scenarios of changes in labor productivity have been constructed based on sensitivity analysis and the risks of implementing these scenarios are calculated.

The estimation of efficiency of introduction of the economic mechanism of stimulation of personnel is grounded and the combined index is calculated on the enterprises under study.

The effectiveness of the introduction of the incentive mechanism has been analyzed, which made it possible to draw conclusions: in all enterprises it is necessary to introduce courses of an additional program with the improvement of personnel qualification, to reduce the fluidity of skilled personnel by increasing social guarantees.

Key words: personnel, stimulation, maps of motivators, demotivators, indicator, evaluation system, management, economic mechanism efficiency, non-state pension provision, qualification, quality.

Список публікацій здобувача
Публікації у наукових фахових виданнях України,
включених до міжнародних наукометричних баз даних

1. Кутова Н.Г. Методичні підходи до класифікації чинників впливу на процедури стимулювання праці / Н.Г. Кутова // Статистика України: науково-інформаційний журнал. – № 3(70) – Київ: Держкомстат. України, 2015. – С. 51-55 (0,57 д.а.).

2. Кутова Н.Г. Система недержавного пенсійного забезпечення як засіб матеріального стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2017. – Вип. 1(16). – С. 159-169. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17yokpsp.pdf>. *Особистий внесок здобувача: розроблено алгоритм вибору системи недержавного пенсійного забезпечення підприємств, удосконалено методика актуарної оцінки активів і зобов'язань* (0,62 д.а., особисто автора – 0,32 д.а.).

3. Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: щоквартальний Зб. наук. праць. – № 1-2 (52-53). – Київ. – 2017. – С. 46-54. *Особистий внесок здобувача: розроблено матрицю коригуючих заходів стимулювання персоналу підприємств* (0,47 д.а., особисто автора – 0,24 д.а.).

4. Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – № 4. – Харків. – 2017. – С. 388-392. *Особистий внесок здобувача: запропоновано поєднання функціонального, процесного та комплексного підходів до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом з урахуванням життєвого циклу персоналії* (0,61 д.а., особисто автора – 0,31 д.а.).

5. Кутова Н.Г. Оцінка механізму стимулювання підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – № 5. – Харків. – 2017. – С. 76-

81. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано індикатори для визначення інтегрального показника ефективності стимулювання персоналу* (0,59 д.а., особисто автора – 0,3 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

6. Кутова Н.Г. Системи матеріального стимулювання (зарубіжний та вітчизняний досвід) / Н.Г. Кутова // *Економіка: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. праць. – Вип. 235. – Т. 4 – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 947-952 (0,35 д.а.).

7. Кутова Н. Г. Удосконалення системи стимулювання працівників в умовах реорганізації управління промисловим підприємством / Н.Г. Кутова // *Формування ринкової економіки*: Зб. наук. праць. – Вип. 27. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2012. – С. 169-176 (0,41 д.а.).

8. Кутова Н. Г. Структура матеріальної винагороди та механізм її реалізації / Н. Г. Кутова // *Формування ринкових відносин в Україні*: Зб. наук. праць. – № 9/1 (148). – Київ: НІЕІ МЕРіТУ, 2013. – С. 148-152 (0,47 д.а.).

9. Кутова Н.Г. Методологічні аспекти удосконалення механізму стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // *Моделювання та інформаційні системи в економіці*: Зб. наук. праць. – № 92. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2016. – С. 175-188. *Особистий внесок здобувача: запропоновано концептуальну та структурно-логічну модель механізму стимулювання персоналу підприємств та етапи його впровадження* (0,65 д.а., особисто автора – 0,35 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Столетова Н. Г. (Кутова Н.Г.) Заробітна плата як важливий елемент стимулювання праці / Н. Г. Столетова // *Теорія і практика перебудови економіки: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25-27 листопада 2002 р.)*. –

Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2002. – С. 115-117 (0,12 д.а.).

11. Столетова Н. Г. (Кутова Н.Г.) Проблема мотивації праці в умовах ринкових відносин: / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова // Наука і освіта «2003»: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ – Донецьк-Харків, 20-24 січня 2003 р.). – Дніпропетровськ: «Наука і освіта», 2003. – С. 85-86. *Особистий внесок здобувача: запропоновано інтегровану систему мотивації праці в сучасних умовах* (0,06 д.а., особисто автора – 0,04 д.а.).

12. Кутова Н. Г. Аналіз впливу трудових та інвестиційних факторів на обсяги виробництва / Н.Г. Кутова // Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 25-28 травня 2011 р.). – Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2011 – С. 44-45 (0,06 д.а.).

13. Кутова Н.Г. Механізм стимулювання персоналу на промисловому підприємстві / Н.Г. Кутова, В.А. Ковальчук // Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку конкурентоспроможної економіки: матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 25.11.2011 р.). – Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2011. – С. 52-53. *Особистий внесок здобувача: запропоновано механізм стимулювання персоналу* (0,12 д.а., особисто автора – 0,06 д.а.).

14. Кутова Н.Г. Методологічні основи та переваги матеріального стимулювання персоналу / Н.Г. Кутова // Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19-23 вересня 2013 р.). – Одеса: «Атлант», 2013. – С. 58-61 (0,17 д.а.).

15. Кутова Н.Г. Порівнювальний аналіз систем стимулювання персоналу підприємства / Н.Г. Кутова // Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: матеріали I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кременчук, 16-18 листопада 2016 р.). – Кременчук: КрНУ, 2016. – С. 31-33 (0,17 д.а.).

16. Кутова Н.Г. Структура фонду оплати праці на підприємствах України / Н.Г. Кутова, В.Є. Кравченко // Майбутнє – аудит: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 17 грудня 2016 р.). – Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлова, 2016. —

С. 188-190. *Особистий внесок: здобувача: запропоновано перегляд формування структури фонду оплати праці* (0,12 д.а., особисто автора – 0,09 д.а.).

17. Кутова Н.Г. Дослідження факторів впливу на процедури стимулювання праці на підприємствах: матеріали / Н.Г. Кутова // Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4-5 квітня 2017 р.). – Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2017. Том. 1. – С. 127-130 (0,15 д.а.).

Публікації в інших виданнях

18. Столетова Н.Г. (Кутова Н.Г.) Оцінка взаємозв'язків між елементами організаційно-економічного механізму стимулювання праці на гірничих підприємствах / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. 7. – Кривий Ріг: Мінерал, 2005. – С. 214-217. *Особистий внесок здобувача: розроблено регресійну модель показників ефективності і міри заохочення працівників підприємства* (0,47 д.а., особисто автора – 0,32 д.а.).

19. Кутова Н. Г. Сучасний стан продуктивності та оплати праці у видобувній промисловості / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. 5(15). – Кривий Ріг: Мінерал, 2006. – С. 207-210. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз стану продуктивності та оплати праці на підприємствах України* (0,46 д.а., особисто автора – 0,31 д.а.).

20. Кутова Н. Г. Концепція формування комплексної моделі організаційно-економічного механізму стимулювання діяльності персоналу / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. № 20. – Кривий Ріг: Мінерал, 2008. – С. 240-244. *Особистий внесок здобувача: запропоновано удосконалення механізму стимулювання за рахунок показника участі підприємства у недержавних пенсійних фондах* (0,61 д.а., особисто автора – 0,41 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	23
1.1. Узагальнення понятійно-термінологічної бази дослідження стимулювання персоналу підприємств	23
1.2. Аналіз діючих систем стимулювання персоналу підприємств	39
1.3. Стимулювання як складова системи управління персоналом підприємства	57
Висновки за розділом 1	71
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	74
2.1 Аналіз факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління персоналом підприємств	74
2.2 Економіко-статистичний аналіз персоналу підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування	93
2.3 Формування системи оцінювання стимулювання персоналу підприємств	109
Висновки за розділом 2	132
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	134
3.1 Концептуальна модель економічного механізму стимулювання персоналу підприємств	134
3.2 Розробка системи недержавного пенсійного забезпечення як засіб стимулювання персоналу підприємств	152
3.3 Результати впровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на підприємствах	168
Висновки за розділом 3	185
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	191
ДОДАТКИ	215

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

GRI-стандарт	керівництво зі звітності у сфері сталого розвитку
HR-відділ	відділ управління трудовими ресурсами
KPI-стандарт	стандарт ключових показників ефективності
S.T.A.R.	– техніка S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result), заснована на побудові відкритих питань
ВВП	валовий внутрішній продукт
ВНЗ	вищий навчальний заклад
ЖЦТ	життєвий цикл товару
КНУ	Криворізький національний університет
КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
МСФЗ	Міжнародний стандарт фінансової звітності
НКПФ	недержавний корпоративний пенсійний фонд
НПЗ	недержавне пенсійне забезпечення
НПФ	недержавний пенсійний фонд
ПАТ «КЗГО»	– ПАТ «Криворізький завод гірничого обладнання»
ПАТ «КЗРК»	ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»
ПАТ «КЦРЗ»	ПАТ «Криворізький центральний рудоремонтний завод»
ПАТ «МРЗ»	ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод»
ПКУ	Податковий Кодекс України
УАІБ	Українська асоціація інвестиційного бізнесу

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із основних джерел збільшення результативності показників діяльності підприємств є ефективне управління персоналом. Формування стратегічно важливих конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку потребує пошуку нових підходів в управлінні підприємствами на основі вивчення досвіду європейських країн, що надає можливість сформувати власне бачення дієвого економічного механізму стимулювання персоналу, який впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому та забезпечує підвищення рівня продуктивності праці. Зміни пріоритетів у мотивації трудової діяльності й джерелах формування доходів, втрата зв'язку між мотивуванням та отриманням кінцевого результату відбулися внаслідок зниження вартості робочої сили, наявності відмінностей в оплаті праці працівників різної кваліфікації.

Таким чином, особливої актуальності набуває формування вдосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Теоретико-методичні засади стимулювання персоналу започатковано зарубіжними вченими, класиками ринкової економіки: С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. МакГрегором, Д. МакКлеландом, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором тощо, які розробили загальні підходи до теорії мотивації, механізми винагороди працівників за досягнення поставлених виробничих цілей. Серед досліджень, у яких висвітлено окремі аспекти проблеми, слід виокремити праці А.М. Колота, О.В. Мороза, С.О. Цимбалюк, Н.С. Маркова, Т.В. Гільорме тощо, які запропонували системи мотиваційного управління, спрямовані на реалізацію цілей функціонування суб'єкта господарювання в різних галузях економіки. Методичні питання та практика аналізу й оцінювання праці займають одне з найважливіших місць в дослідженнях ефективності мотиваційного механізму, які проведено І.І. Бажан, О.А. Грішновою, О.К. Єлісеєвою, О.В. Крушельницькою, Н.О. Мазур.

Проте, незважаючи на низку існуючих наукових напрацювань, проблема формування дієвого економічного механізму стимулювання персоналу підприємств потребує подальших наукових розробок. Актуальність теми дослідження підтверджується також необхідністю обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму та методів оцінювання ефективності стимулювання персоналу. Все це визначило вибір теми дисертації, обумовило її цільову спрямованість, окреслило мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки, організації та управління підприємствами ДВНЗ «Криворізький національний університет» за темами: «Розробка організаційного механізму мотивації праці персоналу ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (госпдоговір № 1577 / 58-740-08), «Розроблення теоретичних засад еколого- та ресурсозберігаючих технологій прикінцевої експлуатації родовищ корисних копалин» (договір №30-82-10); та економічного факультету Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара за темою «Інформаційно-методологічне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня» (номер державної реєстрації 0116U003344, 2016-2018 рр.).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність стимулювання персоналу як багатогранної категорії;
- обґрунтувати систему управління персоналом, використовуючи загальнонаукові підходи;
- удосконалити концептуальну модель стимулювання персоналу;
- проаналізувати економічний механізм стимулювання персоналу підприємств, окреслити його структуру та напрями удосконалення;

- розвинути методичний підхід до формування системи недержавного пенсійного забезпечення;
- розробити методику актуарної оцінки активів та зобов'язань корпоративного недержавного пенсійного фонду;
- запропонувати методику оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- спрогнозувати вплив засобів стимулювання персоналу на продуктивність праці;
- поглибити науково-методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень із формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: критичного аналізу, наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень (при визначенні напрямів удосконалення понятійного апарату, вивченні теоретичних засад та наукових підходів до процесу забезпечення стимулювання персоналу підприємств); аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного аналізу (з метою дослідження теоретичних аспектів економічного механізму забезпечення стимулювання персоналу підприємств); кореляційно-регресійного аналізу (при виявленні факторів та оцінюванні ефективності стимулювання персоналу); кваліметричну оцінку та експертний метод (з метою оцінювання ефективності стимулювання персоналу).

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, монографії та періодичні наукові видання, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітність досліджуваних підприємств за 2011-2015 рр., інформація, що поширюється через мережу «Інтернет», а також результати власних досліджень і спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств. Основні наукові результати полягають у такому:

удосконалено:

– систему управління персоналом, яка, на відміну від існуючих, враховує атрибутивний підхід, що дозволяє описати її у формалізованому вигляді на основі теорії множин та підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень щодо стимулювання персоналу;

– концептуальну модель стимулювання персоналу на засадах системного підходу, що враховує параметри механізму – матеріальні, організаційні, соціальні, професійні, заснована на системі оцінювання персоналу, дозволяє підвищити рівень його вмотивованості до праці;

– економічний механізм стимулювання персоналу підприємств, що, на відміну від існуючих, складається з 3-х взаємопов'язаних ієрархічних рівнів: методологічного, теоретичного та запровадження, і формується на основі інтегрального показника з урахуванням матеріальної, соціальної, професійної та організаційної груп показників, що дозволяє побудувати матрицю коригуючих засобів релевантних напрямів зміни системи стимулювання персоналу підприємства;

– методику актуарної оцінки активів та зобов'язань корпоративного недержавного пенсійного фонду (НПФ), яка, на відміну від існуючих, враховує коефіцієнт зростання виплат заробітної плати працівників, що дозволяє визначити сумарні винагороди, які дисконтуються за певний період виплат за пенсійними програмами, та дає змогу поліпшити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;

– модель прогнозування впливу засобів стимулювання персоналу на рівень продуктивності праці підприємства з урахуванням фонду заробітної плати, витрат на медичне обслуговування, соціальне страхування, підвищення кваліфікації персоналу, що уможливорює побудову сценаріїв визначення зміни рівня

продуктивності;

набули подальшого розвитку:

– дефініція «стимулювання персоналу» як багатогранної категорії, яка, на відміну від існуючих, враховує комплекс класифікаційних ознак: елементу процесу управління, мотивації та соціально-професійної якості персоналії з метою коригування економічної поведінки працівника для реалізації цілей підприємства;

– методичний підхід до формування системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ), що, на відміну від існуючих, дозволяє побудувати матрицю вибору форми адміністрування корпоративного недержавного пенсійного фонду (НПФ) як засобу соціального стимулювання;

– методика оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що, на відміну від існуючих, передбачає застосування компетентнісного підходу, дозволяє визначити соціально-професійну якість персоналу з метою удосконалення організації оплати праці як засобу матеріального стимулювання;

– науково-методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу, який, на відміну від існуючих, враховує коефіцієнт абсентеїзму, що ілюструє ефективність організаційного стимулювання персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові розробки та пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня теоретико-методичних узагальнень і практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств в умовах фінансової кризи в Україні. Розроблена комплексна методика може використовуватися при стратегічному та тактичному плануванні стимулювання персоналу підприємств, що чинитиме вплив на підвищення якості роботи. Запропонований методичний підхід щодо удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу знайшов практичне застосування в діяльності підприємств:

– ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» (довідка про впровадження № 53-03/92 від 15.06.2017 р.) – методика вибору системи недержавного пенсійного

страхування, алгоритм її впровадження на підприємстві, прогнозні моделі впливу факторів стимулювання персоналу на рівень витрат ресурсів підприємства;

– ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ» – оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства на основі інтегрального показника, кваліфікації персоналу – на основі системи, що включає чотири складові (довідка № 31 від 24.05.2017 р.);

– ТОВ «Метінвест – Криворізький ремонтно-механічний завод» – теоретико-методологічне обґрунтування та вирішення комплексу завдань, пов'язаних із формуванням економічного механізму стимулювання на засадах системного підходу (довідка № 93 від 01.06.2017 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Криворізький національний університет» при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Управління ефективністю фірми» (акт впровадження № 01/10-01/2017 26.05.2017 р.), Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара при викладанні дисциплін «Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті», «Соціальна статистика» (акт впровадження від 17.05.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні розробки, узагальнення, висновки та пропозиції, що містяться в роботі, виконано дисертантом самостійно. Особистий внесок у праці, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних наукових конференціях: «Теорія і практика перебудови економіки» (м. Черкаси, 2002 р.); «Наука і освіта «2003» (м. Дніпропетровськ, 2003 р.); «Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості» (м. Кривий Ріг, 2011 р.); «Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів» (м. Одеса, 2013 р.); «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації» (м. Кременчук, 2016 р.); «Майбутнє – аудит» (м. Кривий Ріг, 2016 р.); «Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження» (м. Дніпро, 2017 р.) та міжвузівській науково-

практичній конференції «Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку конкурентоспроможної економіки» (м. Кривий Ріг, 2011 р.).

Публікації. Результати дисертаційної роботи опубліковано в 20 наукових працях загальним обсягом 7,25 д.а., з яких особисто автору належить 5,22 д.а., у тому числі: 8 статей, де особисто автору належить 3,32 д.а., – у наукових фахових виданнях України, в т.ч. 5 статей – у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз даних (особисто автора – 1,74 д.а.); 8 тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій (особисто автора – 0,86 д.а.); 4 публікації – в інших виданнях (особисто автора – 1,04 д.а.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 283 сторінки друкованого тексту (190 сторінок – основного), що містить 31 таблицю та 34 рисунки, список використаних джерел, який налічує 229 найменувань на 25 сторінках, та 11 додатків, розміщених на 68 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Узагальнення понятійно-термінологічної бази дослідження стимулювання персоналу підприємств

Одним з основних напрямів антикризового управління підприємствами є ефективне управління на основі нових обґрунтованих методів стимулювання згідно конституційних гарантій – прав на працю, добровільний вибір професії та роду трудової діяльності, освіти та медичну допомогу [1].

На сьогодні, на жаль, прослідковується тенденція відтоку за кордон працівників усіх сфер виробництва, насамперед це обумовлено тим, що на підприємствах ще не створені сприятливі умови для ефективного використання персоналу. Це проявляється у міграції за кордон найбільш перспективної молоді з високим рівнем освіти [2, с. 64].

Персонал як пріоритетний, стратегічний, особливий ресурс підприємства має складну кількісну та якісну структуру. В умовах кризи на багатьох вітчизняних підприємствах, особливо гостро постає питання превентивного антикризового управління (у пер. з фр. «preventif» та від лат. «praeventus» означає «попереджуючий що-небудь, запобігаючий») всієї сукупності ресурсів, особливо людських [3]. Все це змінює ставлення людини до вибору професії, оплати праці, відповідальності до виконання своїх обов'язків, прагнення до кар'єрного росту, що потребує від управлінців розробки новітніх мотиваційних методів управління. Подальший розвиток інформаційних технологій також сприяє трансформації всіх складових системи управління людських ресурсів на підприємстві –аналізу, планування, організації, стимулювання [4, 5].

Розглянемо теоретичні засади сутності поняття «персонал» (від лат. *personalis*) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «персонал»

№ з/п	Автор та джерело	Визначення поняття персонал
1	І.І. Бажан [6]	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
2	Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [7]	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем
3	В. Г. Воронкова [8]	сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом)
4	А. Г. Гольдфарб [9]	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
5	О.С. Іванілов [10]	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності
7	О.В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [11]	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
8	Л. А. Майстер [12]	сукупність людей підприємства з відповідною кваліфікацією, що беруть участь в його господарських процесах, забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток за умови отримання заробітної плати в межах трудового законодавства
9	Т.П. Макаровська [13]	сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, або мають досвід практичної роботи
10	Н.П. Николенко [14]	люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати
11	О.К. Єлісеєва, Т.В. Гільорме [15]	соціально-економічна категорія, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства та дозволяє такій адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності і ефективності діяльності.

Джерело: складено автором на підставі [6-15]

На основі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що існуючі трактування дефініції «персонал» різняться лише авторським розумінням того, яких саме працівників варто віднести до категорії «персонал».

На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [7, с. 310] – сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем. При розробці новітніх методів стимулювання необхідно враховувати саме всю сукупність працівників суб'єктів господарювання в незалежності від форми юридичного закріплення відносин з персоналіями.

Також для визначення професійних якостей працівників слід розглядати персонал як унікальний ресурс: «персонал – це особливий, пріоритетний вид ресурсу, якій у комбінації з іншими ресурсами підприємства (активами, інформацією, знаннями, підприємницькими здібностями та іншими ресурсами) дозволяє адміністративній одиниці розробляти і застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності і ефективності» [15, с. 12-13].

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах можна при створенні дієвого механізму стимулювання персоналу до продуктивної праці. Це потребує, в свою чергу, глибокого методологічного обґрунтування підходів та інструментів, доцільності з'ясування змістовної складової та функціональних аспектів стимулювання праці. Насамперед, необхідно визначити дефініції «мотивація» та «стимулювання». Безліч трактувань категорії «мотивація» пояснюється багатоаспектністю цього поняття, дослідженнями міждисциплінарних наукових шкіл (економіки, психології, соціології, педагогіки, юриспруденції тощо).

У загальному значенні мотив (від фр. *motif*, від середньовічної латини *motivus*, від лат. *motus* — прикметник минулого часу дієслова *movēre* — рухати), спонукальна причина дій і вчинків людини, пов'язана із задоволенням потреб [16]. Мотив належить самому суб'єкту поведінки, є її стійкою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до певних дій, реалізації інтересів та потреб через поведінку, зокрема економічну.

Розглянемо особливості досліджень проблем мотивації персоналії – особистості з позиції економічної та психологічної наук. Вперше термін «мотивація» в психологічній науці дослідив А. Шопенгауер у статті «Чотири

принципи достатньої причини» [17, с. 110], де розкрив причини поведінки особистості через систему мотивації. В економічному сенсі мотивація – це діяльність, мета якої активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх до ефективного виконання поставлених завдань [18], тобто формування економічної поведінки. Мотивація – це стан персоналії, що визначає ступінь активності і спрямованості її до дії в конкретній ситуації. Аналіз визначень «мотивація», поданих у табл. 1.2, дозволяє виділити три різні групи дефініцій.

Таблиця 1.2

**Класифікація групувань теоретичних підходів щодо визначення дефініції
«мотивація»**

Група теоретичних підходів	Класифікаційна ознака*	Автор, джерело	Трактування
1	2	3	4
Група 1	Діяльність задля активізації ефективного виконання особистістю поставлених завдань	Б.А. Райсберг [19, с. 200]	Мотивація, як зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності з метою досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки.
		Дж. В. Ньюстром [20, с. 136]	Мотивація – добуток валентності, очікувань і інструментальності працівника, визначений як сила спонуки індивіда до дій.
		Ю.А. Лукаш [21, с. 26]	Мотивація – це діяльність, мета якої активізувати людей, до праці в організації та ефективного виконання ними поставлених завдань.
		Р. Муєрс [22, с. 78]	Мотивація – це процес спонуки людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників.
		Дж. Смит [23, с. 129]	Мотивація – це функція управління, процес пробудження індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації і (або) багатьох цілей.
Група 2	Психологічна діяльність особистості, що визначає ступінь власних потреб та інтересів при виконанні певних обов'язків	Дж. М. Джордж [24, с. 77]	Мотивацію праці можна розглядати як психологічні сили людини, що визначають спрямованість її поведінки в організації, ступінь її власних зусиль і наполегливості при зіткненнях з труднощами
		Дж. Л. Гібсон [25, с. 128]	Мотивація є поняттям, яке ми використовуємо при описі сил, що впливають на індивіда (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають його до дії певним чином.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Група 3	Процес спонукання для досягнення мети суб'єкта господарювання	В.А Спивак. [26, с. 90]	Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність
		А.Я. Кибанов [27, с. 62]	Мотивація – це стан особи, що визначає ступінь активності і спрямованості її дій до конкретної ситуації
		В.И. Шкатулова [28, с. 37]	Мотивація – це процес спонуки себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації

*Джерело: складено автором на підставі [19-28], * – групування за класифікаційними ознаками запропоновано автором*

Вважаємо, що найбільш значущим є трактування поняття «мотивація», яке запропоновано Дж. Смитом: «мотивація – це функція управління, процес пробудження індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації і (або) багатьох цілей» [23, с.129]. Для активізації ефективного виконання поставлених завдань працівником необхідно впливати на мотиваційну структуру, що зумовлює економічну поведінку відповідно до його ціннісних орієнтацій, прагнень, інтересів, очікувань.

При цьому у кожній персоналії мотиваційна структура має індивідуальний характер, що обумовлена факторами впливу на економічну поведінку: соціально-психологічними, насамперед, ціннісними орієнтаціями (ставлення до роботи, сім'ї, релігії тощо), соціальним статусом; соціально-професійними: освітою, кваліфікацією, посадою, інноваційною сприйнятливістю; демографічними: віком, статтю; матеріальними: рівнем добробуту. Саме процеси мотивування знаходяться у базисі управління людськими ресурсами. Коли праця є цікавою, нерутиною, креативною – працівник самореалізується, вважає роботу способом досягнення власних цілей, є можливість позитивних соціальних контактів, налагодити особисте життя – ці мотиви не потребують підкріплення стимулами. Якщо для працівника робота – це тільки спосіб для існування, цю працю необхідно підкріплювати стимулами. Роботодавець повинен постійно змінювати засоби стимуляції з метою посилення керівного впливу на працівника.

Використання дієвих ефективних стимулів протягом тривалого часу, своєчасне оновлення стимуляції, ініціює або закріплює мотив.

При задоволенні потреби вищого порядку (самореалізації, самоствердженні, самовдосконалення, визнанні, успіху) та отримання очікуваного результату, формує у персоналії у майбутньому відтворення раніше успішної економічної поведінки [29]. Перед керівництвом підприємств, які здійснюють адміністрування діяльності, постає завдання: виявити потреби та мотиви, що пов'язані, насамперед, з причинами працевлаштування, розробити ефективну систему зовнішніх стимулів шляхом поєднання з мотиваційною структурою персоналу задля реалізації інтересів власників.

Сучасні підходи до стимулювання праці на вітчизняних підприємствах найчастіше зводяться тільки до прагматичних інтересів матеріального характеру, максимізації прибутку, що розглядаються як основна мета цієї діяльності [30-31]. Матеріалізм зводить до нуля значення впливу нематеріальних чинників таких, як любові до своєї «справи», прагнення до суспільного визнання та ін., що мають бути потужними мотиваторами діяльності кожної особистості задля задоволення її психологічних потреб у праці [32-35].

Розглянемо різноманітні теоретичні підходи щодо визначення поняття «стимулювання». Стимул (від латинського «stimulus» – жалило, погонялка) – по аналогії з мотивом, також означає спонукання до дії, але при цьому стимули виконують роль важелів дії або носіїв «роздратування», що викликають дію певних мотивів [36, с. 135]. Тобто, мотивація та стимулювання – це економічні категорії, в базисі яких знаходиться спонукання працівника до економічної поведінки, що спрямована на реалізацію потреб: об'єкта (через мотивації) та суб'єкта управління (через стимулювання). Стимулювання – це стан «бути», а мотивування – «стати» [21, с.80].

Стимулами можуть виступати конкретні предмети, дії інших суб'єктів, можливості, що надаються, тобто все те, що індивід отримує за виконання певних дій [37]. Використання різних стимулів, з метою активізації тих чи інших мотивів в мотиваційній структурі особи, представляє процес стимулювання [38, с. 18].

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру цінностей і інтересів працівника на повну реалізацію наявного трудового потенціалу [21, с. 26]. Найбільш поширеною формою стимулювання персоналу є матеріальне стимулювання. Це пов'язане з тим, що ця форма має пряму дію: за високими показниками діяльності відбувається заохочення (надбавки, доплати, премії тощо). Стимулювання праці може розглядатися також як засіб винагороди працівника за участь у трудовому процесі, який побудований на порівнянні ефективності праці і технологічних особливостей [39]. Нами запропоновано основні теоретичні підходи до визначення дефініції «стимулювання» класифікувати за трьома групами подані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Класифікація теоретичних підходів щодо визначення дефініції
«СТИМУЛЮВАННЯ»**

Група теоретичних підходів	Класифікаційна ознака *	Автор, джерело	Трактування
1	2	3	4
Група 1	Елемент трудової мотивації	А. О. Медік, Р. М. Федоряк [40]	Зовнішнє спонукання, елемент трудової мотивації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу.
		М. Мурашов [41, с.18]	Стимулювання праці - зовнішнє спонукання елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці.
Група 2	Елемент процесу управління	И. П. Поварич [42, с.79]	Стимулювання праці – процес управління, який передбачає вплив на об'єкт шляхом створення зовнішньої ситуації, яка спонукає особистість або трудовий колектив до дій, які орієнтовані на досягнення цілей суспільства.
		В. В. Травін, В. А. Дятлов [43, с. 84]	Стимулювання - це застосування стимулів впливу на зусилля людини, цілеспрямованість у вирішенні завдань, що стоять перед організацією і включенні відповідних мотивів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Група 3	Елемент впливу на трудову поведінку	А. М. Колот [44, с. 54], С. О. Цимбалюк [45, с. 111]	Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.
		М.С. Башмак [46]	Заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.
		Т.А. Костишина [47, с.118]	Дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих.

*Джерело: складено автором на підставі [40-47], * – групування за класифікаційними ознаками запропоновано автором*

На нашу думку, найбільш вдалим є трактування поняття «стимулювання», що запропоноване О.А. Цимбалюк [45]: «стимулювання – це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій». Це дозволяє розглядати взаємопов'язану систему впливу на економічну поведінку персоналії, формувати методологічну платформу механізму стимулювання до праці через усвідомлення наявності мотиваторів і демотиваторів.

У практиці управління персоналом існує безліч підходів до побудови систем мотиваційного управління, механізмів стимулювання, які спрямовані на реалізацію цілей функціонування суб'єктів господарювання [48]. Обґрунтуванням цих підходів є теоретичні та практичні дослідження у сфері мотивації та стимулювання, але кінцевою метою цих наукових пошуків є спроби отримати відповідні співвідношення поведінки працівника та його продуктивних результатів [49].

Цікавим дослідженням взаємозв'язку стимулу та мотивації на засадах теорії контактних груп (стейкхолдерів) є праці Т.Б. Твердушки [37,50,51], яка виокремлює чотири групи мотиваційних преференцій для стейкхолдерів. Для опису особистості автором запропоновано такі мотиваційні преференції: швидка реакція на подані ідеї, розроблені інноваційні пропозиції та відповідна винагорода за результатами інноваційної діяльності, а також участь в реалізації інноваційних проектів (група 1). Але на наш погляд, дане дослідження можна доповнити

розрахунками ефективності соціальної відповідальності для кожної з груп стейкхолдерів, не дивлячись на обмежений характер відокремлення груп (не враховано вплив на стимулювання зовнішніх контактних груп). Так, Т.В. Гільорме розглядає вплив мотиваційних чинників та засобів стимулювання при мотивації до енергозбереження альфа-стейкхолдерів та особливості розрахунку соціальної відповідальності цієї групи [52]. При цьому автор пропонує проводити моніторинг і оцінку залучення альфа-стейкхолдерів через реалізацію системних мотиваційних чинників до запровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом. На наш погляд, необхідними для інноваційної діяльності мотиваціями персоналу є: готовність до активізації дослідницької поведінки у відповідь на новизну стимулу, успадковане прагнення до пригноблення або повного припинення провідної діяльності і наполегливість у роботі.

Науковці, які займаються дослідженнями проблем стимулювання до праці як елементу процесу управління, розглядають вплив суб'єкта (власника, менеджерів – роботодавців) на об'єкт (особистість, трудовий колектив як сукупність персоналій) [42, 43]. При цьому стимулювання описується з позицій загальнонаукових управлінських підходів: системного, функціонального, процесного, атрибутивного тощо. Так, при реалізації стимулювання персоналу виокремлюють відповідне забезпечення: організаційне (формування організаційної структури підприємства, підрозділів за центрами відповідальності), економічне (економічно обґрунтовані витрати на запровадження дієвого механізму стимулювання), інформаційне (наявність зворотного комунікаційного зв'язку, ефективної інформаційної системи прийняття управлінських рішень) тощо.

При дослідженні стимулювання як елементу впливу на трудову поведінку, науковці обґрунтовують стимулювання як систему засобів, що допомагає корегувати економічну поведінку кожної персоналії для реалізації інтересів роботодавців [44,45,46,47]. Стимулювання розглядається і як зовнішній вплив на економічну поведінку, насамперед через матеріальне стимулювання як прямий засіб впливу.

Але на наш погляд, більш обґрунтованим є розгляд стимулювання з трьох теоретичних підходів, класифікованих відповідно до табл. 1.3. Це дозволить побудувати дієвий механізм стимулювання праці персоналу з врахуванням мотивації до праці відповідно до структури особистості (персоналії), загальнонаукових управлінських підходів, побудові відповідного забезпечення, з метою корегування економічної поведінки для реалізації цілей діяльності підприємств.

Дослідженням структури особистості та стимуляції до праці займалися багато вчених. Найбільш відомою є концепція К.К. Платонова, у якій він відокремив 4 підструктури особистості [53].

Перша підструктура – спрямованість. Елементи, риси особистості, що входять в цю підструктуру, не мають безпосередніх природніх задатків, формують індивідуальні якості у колективне несвідоме. Ця підструктура формується шляхом виховання і включає в себе прагнення, схильності, бажання, інтереси, ідеали, світогляд, переконання. У цих формах спрямованості особистості виявляються і відносини, і моральні риси якості особистості, і різні форми потреб. Отже, мотиваційна структура – це якість підструктури спрямованості персоналії.

Друга підструктура – досвід. Вона об'єднує знання, навички, вміння та звички, що придбані в особистому досвіді шляхом навчання, але вже з помітним впливом і біологічно і генетично обумовлених властивостей особистості. Як елемент якості персоналу дана підструктура представлена кваліфікацією.

Третя підструктура особистості – особливості психічних процесів, об'єднує індивідуальні особливості окремих психічних процесів, або психічних функцій, що розуміються як форми психічного відображення: пам'яті, емоцій, відчуттів, мислення, сприйняття, почуття, волі – це інтелектуальні якості персоналії.

Четверта підструктура – біопсихічні процеси людини, об'єднує властивості темпераменту, статеві і вікові властивості особистості і її патологічні зміни. Як елементи якості персоналії – це демографічні характеристики, здоров'я.

Проаналізуємо співвідношення структури особистості та структури якості персоналії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Співвідношення структури особистості та якості персоналії

Підструктури особистості	Елементи підструктури особистості	Елементи якості персоналії *
Спрямованість	Переконання, світогляд, ідеали, прагнення, інтереси, бажання, схильності	Мотиваційна структура
Досвід	Звички, вміння, навички, знання	Кваліфікація (знання, вміння, навички)
Особливості психічних процесів	Воля, почуття, сприйняття, відчуття, емоції, пам'ять, мислення	Інтелектуальні властивості
Біопсихічні властивості	Темперамент, статеві, вікові властивості	Демографічні характеристики, здоров'я

*Джерело: складено автором на підставі [54], * – елементи якості персоналу запропоновано автором на підставі елементів підструктури персоналії*

На наш погляд ці підструктури персоналії слід враховувати при формуванні дієвого механізму стимулювання до праці, а саме: побудові системи оплати праці з урахуванням соціально-професійних якостей – кваліфікації, професійного досвіду, освіти, демографічних характеристик, стану здоров'я, зміни економічної поведінки шляхом впливу на мотиваційну структуру персоналу підприємств.

Складові якості персоналії можна поділити на природні (медико-біологічні характеристики) та набуті (придбані – інтелектуальні властивості), у поєднанні цих двох груп елементів формуються системні якості – професійно-кваліфікаційні характеристики. Ці елементи якості персоналу тісно перетинаються (рис. 1.1).

Основними елементами, які піддаються зміні з боку зовнішнього впливу (стимулювання), згідно рис. 1.1, є мотиваційна структура і кваліфікація. Демографічні характеристики персоналії, здоров'я та розумові властивості є базовими якісними характеристиками. На їх основі формуються здатності людини до різних видів діяльності. Розумові властивості, дані від природи з плином часу зазнають змін у зв'язку зі станом здоров'я і віком людини.

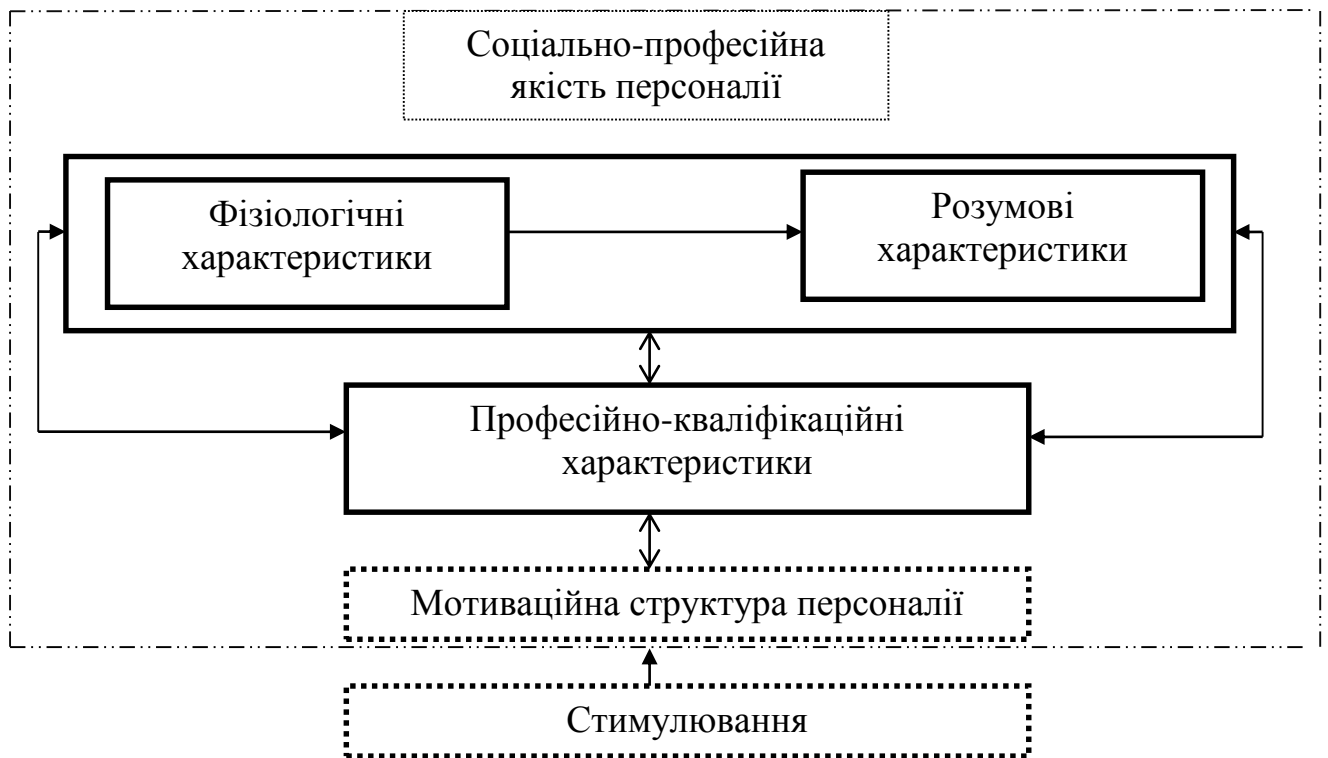


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів якості персоналу підприємства
 Джерело: удосконалено на підставі [54]

Ключовими чинниками мотивації, на які має впливати менеджер, є справедливий розподіл навантаження та зв'язок оплати праці з якістю виконаних робіт. Підтвердженням цього є дослідження чинників мотивації, проведеного в американській корпорації Johnson & Johnson відділом управління персоналом з метою удосконалення методів мотивації та стимулювання праці [55]. Робоче місце цінується персоналом залежно від низки чинників, серед яких передусім можна виокремити можливості професійного росту та рівень заробітної плати. За результатами дослідження запропоновано удосконалити механізм стимулювання праці персоналу: крім підвищення рівня заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня освіти, кваліфікації, додатково ввести соціальні програми, зокрема медичне страхування для працівників та членів їх сімей, систематичне підвищення кваліфікації, стимулювання різних програм індивідуального розвитку [55].

Ще одна концепція, яка використовується при стимулюванні персоналу – життєвий цикл працівника. Ця концепція існує за припущенням, що кожний

працівник, як носій робочої сили, є специфічним товаром на ринку праці з індивідуальними якостями. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) розроблена у 1965 р. Т. Левітом [56, с. 36]. За 52 роки існування цієї концепції зарубіжні і вітчизняні вчені розвинули наукові ідеї від початкової – робочої сили як товару до маркетингу персоналії. Персоналія розглядається роботодавцем як внутрішній клієнт, якому притаманні особливі якості в залежності від етапу його життєвого циклу. Розглянемо дослідження представників української школи щодо життєвого циклу працівника.

Так, Л. М. Кольцова, В. В. Кольцова та А. Б. Марко вказують на наявність чотирьох взаємопов'язаних зон професійного становлення особистості: зростання, реалізації, вигорання та стагнації [57]. О.В. Захарова пропонує виділяти більш спрямовану на індивідуальність людини послідовність етапів циклу трудового життя, до складу яких вона відносить такі фази: набуття знань, трудових умінь та навичок, удосконалення, продуктивне виконання робіт, втрата трудових можливостей [58,59]. В основу розробки класифікацій етапів життєвого циклу персоналії науковцями було покладено принцип поступової узагальненої зміни професійного рівня протягом усього трудового життя в незалежності від діяльності на конкретних підприємствах. На наш погляд, саме формування трудового шляху персоналії на підприємстві впливає на її системні якості, що надає можливість пролонгувати етапи працевлаштування.

Відповідно до зміни сприйняття персоналії іміджу підприємства виокремлюють такі стадії її життєвого циклу: первісне уявлення про підприємство, перше враження, суб'єктивне сприймання підприємства [60, с. 28]. Але недоліком таких наукових праць є неможливість визначення зміни якості персоналії (особливо придбаних протягом трудового життя та системних), що в свою чергу дозволяє встановити залежність між обсягом інвестицій у розвиток персоналу та рівнем його якості. Придбані якості персоналії (функціональна якість) – це цільові здібності, що дозволяють працівнику виконувати необхідні види конкретної праці (рівень наявних загальних і спеціальних професійних знань, кваліфікації, трудових навичок, вправності, творчого потенціалу та ін.) [15]. Ці властивості

віддзеркалюють громадські потреби, які пред'являються до здібностей людини залежно від конкретної сфери праці і технічного рівня розвитку суспільного виробництва [61]. Велике значення серед придбаних властивостей мають професійні знання, які визначаються розумовими здібностями людини, її освітою та досвідом.

Системні властивості персоналу доцільно розглядати як інтегральні або сукупні, що складаються з системи певних властивостей працівника, які знаходять своє відображення в соціально-професійній якості персоналії, що надає тим самим цілісність характеристиці рівня здібностей людини до праці [15].

До системних властивостей відносять: відповідальність, точність, пунктуальність, надійність працівника, його готовність відповідати за наслідки своїх дій [62]. В основі почуття відповідальності знаходяться такі якості персоналії як: чесність, справедливість, принциповість, наполегливість, завзятість, сумлінність, сміливість, витримка та ін. [63]. Важливою характеристикою системної якості персоналії є мобільність – здатність працівника до професійної і територіальної ротації [64]. В умовах постійного розвитку економіки і впровадження прогресивних технологій основним компонентом системної якості персоналії стає креативність. На думку А. Маслоу [65, с. 184], ця властивість є природженою, оскільки це притаманне будь-якій людині, проте, під впливом зовнішніх чинників може бути частково або повністю втрачена. Визначення креативності можна охарактеризувати такими властивостями, як гнучкість, здатність до навчання, оригінальність, сприйнятливість та прагнення знаходити вихід із безвихідних ситуацій. Креативність стає актуальною в сучасних умовах, що характеризуються швидким розвитком суспільства, багатоплановістю діяльності організацій і жорсткою ринковою конкуренцією [66].

Цікавим є досвід Японії, де головним чинником формування системи стимулювання є врахування національного менталітету. Система соціального розвитку, яку впроваджено в практику діяльності більшості японських фірм, базується на визначенні стадій життєвого циклу працівника з урахуванням зміни його сімейного стану: неодружений або незаміжня, одруження, «будівництво»

родини, зрілість, підготовка до літнього віку, насолода життям у старості [67, с. 119]. Система «довічного найму», яка охоплює до 30% загального числа найнятих на підприємствах приватного та державного сектору Японії, дозволяє підвищити лояльність персоналу. Заробітна плата японського персоналу залежить від безперервного стажу роботи на підприємстві, існування спеціальних виплат на соціальні потреби підтримують стан здоров'я [68]. Саме японський підхід до стимулювання на засадах індивідуальності та визначення життєвого циклу персоналу є особливо цінним для менеджерів українських підприємств.

Розробці системи різнорівневої підготовки фахівців на засадах концепції життєвого циклу персоналії присвячено також і праця В.Г. Федоренка, М. Г. Чумаченка та Ю. М. Маршавіна, які пропонують таку послідовність етапів життєвого циклу [69, с. 169]: «наукові дослідження в галузі різнорівневої підготовки фахівців; розробка інтегрованої системи підготовки фахівців та її забезпечення, впровадження інтегрованої системи різнорівневої підготовки фахівців, функціонування інтегрованої системи підготовки фахівців, оцінка ефективності різнорівневої підготовки фахівців; формування та реалізація відповідних заходів, спрямованих на поліпшення інтегрованої системи різнорівневої підготовки фахівців».

Такі етапи життєвого циклу працівника дозволяють сформувати ефективну ієрархічну систему професійної підготовки та перепідготовки персоналу, але не надають повноцінної інформації щодо зміни його кваліфікаційно-професійного рівня після проходження відповідного етапу навчання, що унеможлиблює оцінку кадрових інвестицій.

Цікавим є дослідження Г.О. Дудукало, яка розглядає життєвий цикл працівника на підприємстві як п'ять послідовних стадій: трудова адаптація, професійне зростання, накопичення професійного досвіду, професійна реалізація та скорочення професійної реалізації [70-71].

Але на наш погляд, життєвий цикл персоналії визначається тривалістю повноти відповідності елементів її якості та вимогам роботодавців. Формування якостей персоналії, як перший етап життєвого циклу, є дуже тривалим і

багатоплановим процесом, що завершується професіоналізацією або в спеціальних професійних учбових закладах, або поза їх (безпосереднім навчанням на робочому місці, самонавчанням). Використання якостей персоналії (другий етап життєвого циклу) триває як правило, в 2–2,5 рази довше, ніж професіоналізація – перший етап і після цього (з досягненням пенсійного віку) нестримно убуває – третій етап, аж до зникнення залишкової працездатності (четвертий етап).

Не менш важливим дослідженням є праця І.В. Багрової, в якій вона стверджує, що етапи життєвого циклу персоналії можна пролонгувати, якщо залучити її до ефективної програми професійного розвитку [72]. І на наш погляд, це можна здійснити за допомогою системи стимуляції.

Слід зауважити, що форма та вид стимулювання залежить від життєвого циклу працівника. Зона сталої працездатності – персонал зорієнтован на професійне зростання та просування по службі, можливість розвитку індивідуальних здібностей. Персонал, який не знаходиться на стадії зони зниження працездатності потребує матеріального забезпечення після втрати працездатності, період старіння – недержавне пенсійне забезпечення з боку роботодавця, наявність на підприємстві сфери соціального відпочинку, можливості оздоровлення. Зона залишкової працездатності стимулювання через соціальні пільги. Крім вікової структури, стимулювання персоналу залежить від статті та сімейного стану. Наприклад, жінок, які мають дітей віком до 14 років, цікавить такий вид соціального стимулювання як надання декретної відпустки, можливість роботи вдома, гнучкий графік роботи та відпусток. Жінки та чоловіки, які мають дітей старшого віку – з 14 до 23 років, надають перевагу іншим варіантам стимулювання, наприклад надання кредитів на навчання дітей, політики компанії щодо сімейного працевлаштування.

Отже, життєвий цикл працівника знаходиться у тісному взаємозв'язку з професійним стажем на конкретному підприємстві. Початок нової фази життєвого циклу залежить від того, на якій стадії життєвого циклу персоналії він знаходився в момент звільнення з попереднього місця роботи, та обсягу накопиченого власного трудового досвіду, який залежить від рівня трудової адаптації [73]. Саме побудова

дієвого механізму стимулювання як реалізації мотивації персоналу до ефективної економічної поведінки дозволить підприємству вижити в сучасних кризових умовах.

1.2 Аналіз діючих систем стимулювання персоналу підприємств

В тому випадку, якщо підприємства прагнуть отримати більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу, їм необхідно підвищувати стримування працівників до продуктивної праці. Але, на жаль, в існуючих реаліях нашої країни системи мотивації та стимулювання персоналу до праці лише починають проявлятися, тому важливим є дослідження зарубіжного досвіду щодо цього питання. В Україні заробітна плата, все ж таки, залишається однією з основних форм в системі розподільчих відносин та методів матеріального стимулювання [45].

Тому розглянемо особливості дефініції «заробітна плата», яка знайшла інтерпретацію в багатьох працях вітчизняних вчених і нормативно-правових документах, які регулюють форми оцінювання роботи персоналу на законодавчому рівні.

Статтею 43 Конституції України гарантується право кожної людини на працю, що включає можливість заробляти на життя працею, яку вона добровільно обирає або на яку добровільно погоджується, тобто визначено, що трудова діяльність має бути оплаченою [1].

Поняття «оплата праці» використовують поряд з економічною категорією «заробітна плата». Оплата праці як трудовий дохід працівника залежить від кількості та якості витраченої ним корисної праці, що виплачується працедавцем у вигляді заробітної плати в грошовій або натуральній формі [74, с. 285]. В багатьох працях категорії «оплата праці» та «заробітна плата» ототожнюють. Але на наш погляд, вони є різними з теоретичної точки зору та співвідносяться між собою як загальне і часткове. Заробітна плата є грошовим виразом вартості робочої сили.

При цьому заробітна плата – одна із найскладніших економічних категорій і один з важливих соціально-економічних явищ – фактор, що регулює ринок праці у професійному, галузевому та регіональному аспектах. Вважається, що термін «оплата праці» є ширшим, його цільове призначення полягає в організації оплати праці, регламентації її окремих елементів і всієї системи правових засобів у цій сфері [75, с. 80].

Отже, систему оплати праці можна розглядати як комплексне поняття, що на рівні практичного використання містить види і форми заробітної плати, яка нараховується і виплачується працівнику відповідно до умов трудового договору [76].

Проведемо порівняльний аналіз з дефініції «заробітна плата» наданих вітчизняними науковцями-економістами, які з нашої точки зору можна використати для обґрунтування системи стимулювання підприємств в умовах фінансової кризи та законодавства – нормативно-правових актів України, що регулюють відносини між роботодавцями та персоналом на законодавчому рівні (табл. 1.5).

Наприклад, український вчений А.М. Колот заробітну плату розглядає як ціну праці робочої сили, що є елементом ринку праці і визначається як результат взаємодії попиту на види праці та її пропозицію [83]. На думку А.В. Калини, заробітна плата – це частина доданої вартості в грошовій формі, яка залежить від якості та кількості витраченої праці працівників [82].

Таблиця 1.5

Тлумачення визначення заробітної плати

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Закон «Про оплату праці» [76]	Заробітна плата – це винагорода, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.
2	Конвенція МОП «Про захист заробітної плати» [77]	«Заробітна плата» означає, незалежно від назви і методу нарахування, будь-яку винагороду чи будь-який заробіток, які обчислюються в грошах і встановлюються договором чи національним законодавством, яке в силу письмового чи усного договору про найм підприємець виплачує за працю, яка або виконана, або має бути виконана, чи за послуги, які були надані, або повинні бути надані.
3	Кодекс Законів про працю України [78]	Заробітна плата – це винагорода, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.
4	Трудовий кодекс України [79]	Заробітна плата – винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.
5	О.О. Герасименко [80]	Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників до підвищення ефективності виробництва, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.
5	О.А. Грішнова [81]	Заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ. Оскільки вона, з одного боку, є основним джерелом доходів найманих працівників, а з іншого боку, для роботодавців є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників до досягнення цілей підприємства
6	А.В. Калина [82]	Заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті його розподілу надходить працівникам залежно від кількості і якості витраченої ними праці.
7	А.М. Колот [83]	Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили.

Джерело: складено автором за [76 – 86]

На нашу думку, кожне з понять «заробітна плата» подане у табл. 1.5 є актуальним для визначення її сутності, але тільки використання комплексного підходу дозволить розглядати заробітну плату з позиції працівника, роботодавця та держави.

Заробітна плата для працівника – основне джерело доходу, величина якого визначається у грошовому вимірі, який отримує від роботодавця за виконану роботу; для роботодавця – елемент витрат, в той же час найефективніший чинник зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів; для держави – інструмент, за допомогою якого вона регулює попит і пропозицію такого специфічного товару, як потенційна працездатність [84].

Ще однією категорією, що нерозривно пов'язане з поняттями «оплата праці» та «заробітна плата», є «виплати працівникам». Виплати працівникам є однією з суттєвих складових сукупних витрат підприємства [85].

В Україні правове регулювання оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах із власниками підприємств, установами і організаціями всіх форм власності та видів господарювання, а також з окремими громадянами на підставі трудового договору, здійснюється Законом України «Про оплату праці» № 144-95-ВР від 24 березня 1995 р. [76]; Кодексом законів про працю України [78]; Господарським кодексом від 16.01.2003р. [86]; а також іншими численними нормативно-правовими актами, колективними договорами і локальними положеннями підприємств [87-96].

Періодизація вітчизняного законодавства України, що регулює організацію оплати праці, форми та системи оплати праці на вітчизняних підприємствах подано у Додатку А. Розглянемо більш детально регуляторну складову трудових відносин між персоналом й менеджерами підприємств для матеріального стимулювання

Організація оплати праці в Україні здійснюється на підставі законодавчих актів та нормативно-правових документів, які можна розподілити за рівнями: конституційний; законодавчий; нормативний; методичний; організаційно-розпорядчий рівень. Так Генеральна угода визначає мінімальні розміри ставок (окладів) заробітної плати як мінімальні гарантії з оплати праці. Галузеві угоди, як правило, виконують великі підприємства, на яких діють потужні профспілкові організації. Колективний договір є одним із найважливіших регуляторів відносин заробітної плати, у якому встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин [85, с. 270].

У нашій країні основною проблемою є дуже низький рівень заробітної плати. На сьогодні близько 70 % населення України за критеріями Світового банку належать до категорії бідних: людина живе менш ніж на три долари на добу [97]. За класифікацією Світового банку Україна належить до III категорії країн (рівень доходів нижче середнього), тому термін погашення кредитів подовжується до 20 років з пільговим періодом 5 років [97].

В Україні та Європі також існує соціальна нерівність у розмірі заробітних плат серед різних видів господарської діяльності, соціальна та гендерна дискримінація. Якщо у країнах ЄС, за даними Євростату, середня заробітна плата чоловіків на 17,2 % перевищує середню заробітну плату жінок, то в Україні цей розрив наблизився до 25% [100].

Найменша різниця рівня заробітної плати за гендерною ознакою є у таких країнах як у Португалія та Італія (на 5–9%), а найбільша – в Австрії, Великобританії, Ірландії і Нідерландах (на 20–25 %) [101].

У країнах ЄС спостерігається така тенденція: розмір заробітної плати залежить від посади працівника. Так, співвідношення оплати праці управлінців та робочих знаходиться у таких пропорціях – у Німеччині менеджери та кваліфіковані працівники з вищою освітою отримують в 2,4 рази більше робочих, в Італії цей показник дорівнює 2,5, в Люксембурзі – 2,8, у Бельгії – 3,1, в Нідерландах – 3,2, у Франції – 3,6 [102, с. 27–29].

А в Україні соціальною концепцією заробітної плати є:

– по-перше, частка соціальних надбавок становить понад 15 % усіх витрат підприємства на персонал;

– по-друге, визначенні частки працівників у національному доході відповідно до якості та кількості їх праці;

– по-третє, нормативно-правовим забезпеченням є концепції МОП.

Для України, з обранням політичного та економічного векторів до вступу в ЄС, постає нагальне питання відповідності соціальних стандартів рівня життя населення соціальним стандартам країн Євросоюзу. Поступове зменшення соціальних стандартів в Україні виштовхує все більшу кількість працюючих за

межу бідності, та все більше звужує споживчі можливості населення. Певні кроки українськими керівниками вже зроблено: з 01.01.2017р. в Україні співвідношення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму складає 2:1 (3200,00 грн : 1600,00 грн), тоді як в країнах-членах ЄС дане співвідношення: 2-2,5:1 [102].

До того ж питома вага оплати праці у ВВП, як орієнтиру зростання соціальних стандартів нашої країни до вимог ЄС, залишається невідповідним: в Україні – 47,7% , в ЄС – 55-65% [103]. Але на більшості вітчизняних підприємствах залишається неефективна система стимулювання персоналу, що не відповідає європейській соціальній концепції заробітної плати, і як наслідок – тіньова зайнятість, щорічне збільшення потоку трудових мігрантів до країн-членів ЄС. Це призводить до масового скорочення офіційно зайнятих українців – втрат економічних вигод у майбутньому суб'єктів господарювання.

Також однією з форм додаткового матеріального стимулювання в країнах ЄС, що останнім часом все частіше використовується для регулювання трудових відносин на різних рівнях управління в Україні є соціальний пакет. Але на сьогодні відсутнє визначення «соціального пакету» в нормативно-правових документах України. Серед вітчизняних науковців також немає єдиного трактування цього поняття та його складових.

Наприклад, І. Новак до соціального пакету відносить всі соціальні виплати підприємства персоналу, передбачені законодавством [104, с. 11]. Деякі науковці соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним пакетом або включають компенсаційний до складу соціального, що є компенсаційними виплатами відповідно до законодавства України [76]. Соціальний пакет, що описаний як компенсаційний, включає в себе надання роботодавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій і привілеїв [38, 105, 106, 107, 108, 109].

Компенсаційні пакети істотно відрізняються в залежності від категорії персоналу підприємств. Так, соціальний пакет для топ-менеджерів може бути у двох формах: фіксованої і змінної. Фіксований соціальний пакет не враховує ефективної діяльності підприємства, його розмір залежить від таких чинників як масштаб підприємства, ризик діяльності менеджера у проблемних територіальних

зонах (наявність дискримінації, воєнний конфлікт, тероризм тощо), традиції транснаціональних компаній, перспективи розвитку підприємства. Змінна частина компенсаційного пакету являє собою основний матеріальний стимул дій топ-менеджера в інтересах компанії. Наприклад, власники приймають на роботу менеджера в сфері антикризового управління, який повинен, на основі соціально-професійних компетенцій, побудувати та реалізувати стратегію виходу компанії з кризи. Слід зауважити, що наявність соціального (компенсаційного) пакету для вищого керівництва компанії є невід'ємною частиною стану прозорості бізнесу для стейкхолдерів (зацікавлених сторін), особливо інвесторів бізнесу: існуючих та потенційних.

В Україні дослідженням прозорості бізнесу займається компанія «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності» (надалі – «Центр розвитку КСВ»). Щорічно з 2011 року, компанія складає Індекс прозорості сайтів українських компаній на основі міжнародної методики, розробленої Beyond Business Ізраїль та «Центр розвитку КСВ» Україна. Відповідно до цієї методики Індекс прозорості сайтів українських компаній розраховується за чотирима критеріями [110]: звітність (40% загального результату) – наявність звіту про діяльність компанії у соціальній та екологічних сферах; зміст (35% загального результату) – рівень розкриття інформації за ключовими сферами корпоративної соціальної відповідальності; навігація (10% загального результату) – легкий доступ читача до будь-якої інформації про соціальну та екологічну відповідальність компанії; доступність (15% загального результату) – потенційна доступність веб-сайту з точки зору різних аспектів (мови, наявність контактної інформації, адаптованість для людей з обмеженими можливостям).

Традиційно низьким для України залишається рівень розкриття інформації про винагороду ТОП-менеджменту – жодне з досліджених підприємств за методикою Центру «Розвиток КСВ» не публікує ці дані на своєму сайті. Це унеможливує дослідити стан корупції на вітчизняних підприємствах, проаналізувати взаємозв'язок між соціальними пакетами та результатами

діяльності підприємства, систему матеріального та нематеріального стимулювання.

У зв'язку з різними соціальними концепціями, що використовуються на підприємствах України та країнах ЄС існують відмінності у матеріальному стимулюванні персоналу (рис. 1.2).

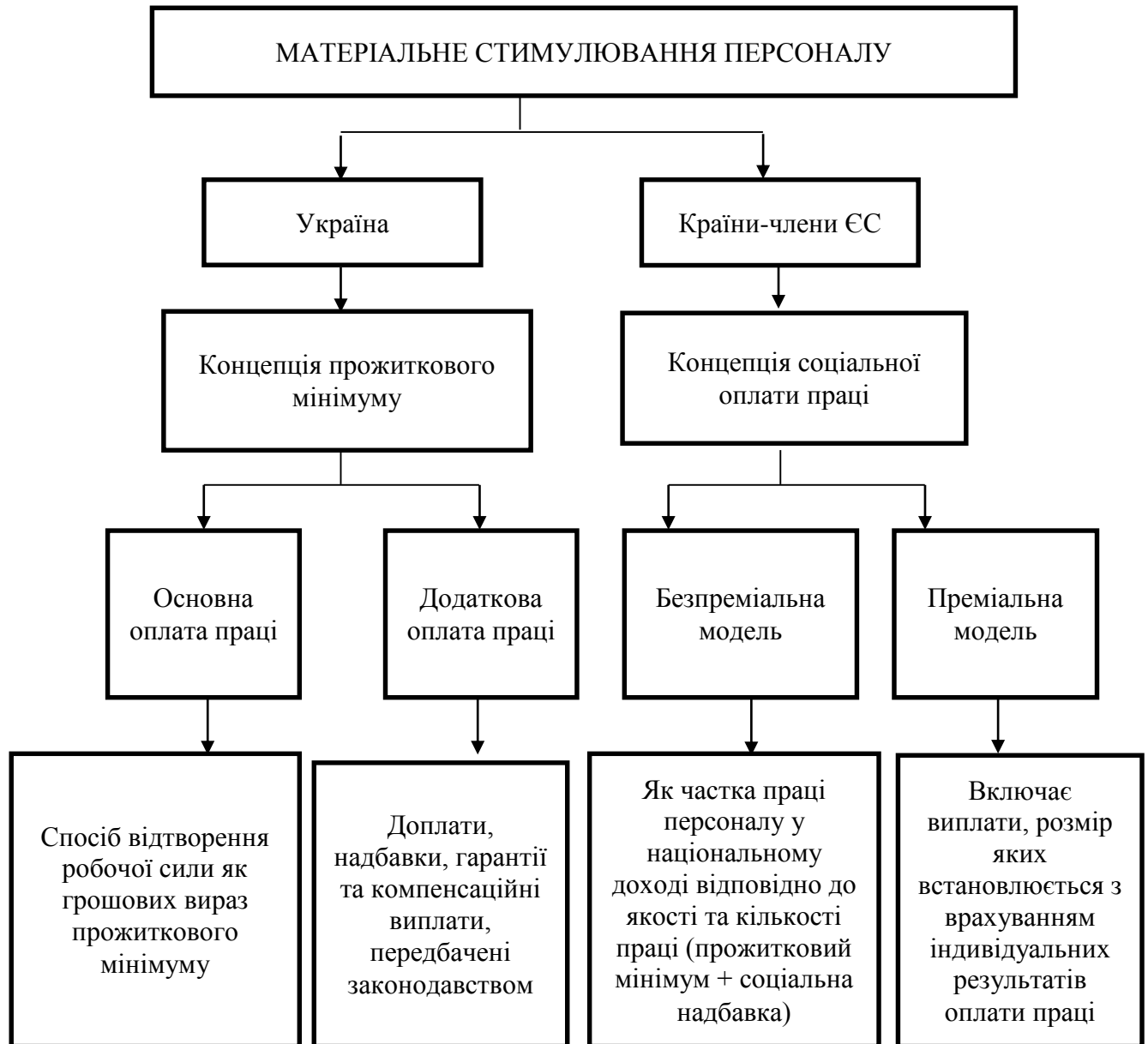


Рис. 1.2. Порівняння матеріального стимулювання персоналу на підприємствах сфери послуг України та країн-членів ЄС

Джерело: розроблено на підставі [76,111]

Можна зробити такі висновки: на рівні концепції оплати праці в Україні та країнах ЄС різні системи розрахунку: в Україні – на основі прожиткового рівня: заробітна плата як спосіб відтворення робочої сили з урахуванням додаткових та компенсаційних виплат (Додаток Б), в країнах-членах ЄС – соціальної оплати праці: заробітна плата як винагорода персоналу з врахуванням індивідуальних результатів та соціально-професійної компетенції кожної персоналії. При цьому при запровадженні соціальної концепції спостерігається велика кількість форм і засобів матеріального стимулювання персоналу.

Безумовно, кожна країна-член ЄС, має свої особливості матеріального стимулювання персоналу на підприємствах.

Так, для німецьких підприємств характерні три моделі стимулювання персоналу: безпреміальна, тільки заробітна плата; преміальна, яка включає надбавки, розмір яких залежить від розміру прибутку підприємства, а також преміальна, яка включає виплати, розмір яких встановлюється з врахуванням індивідуальних результатів праці [112, с. 89].

Не менш важливим є досвід Нідерландів, де використовуються стандартні види доплат і премій, а саме за стаж роботи, вислугу років, кваліфікацію, за суміщення професій – відсотки доплат індивідуальні для підприємств, за роботу у вечірні й нічні зміни, набавка 10%, за понаднормову роботу, роботу у вихідні та святкові дні – 50% [113, с. 21].

Також для України є цікавим досвід стимулювання персоналу за шведською моделлю. Так, система організації заробітної плати має такі складові: оплата відпрацьованого часу, преміальні, понаднормові, дотації на житло, оплата проїзду, тощо. У Бельгії також гарантовані соціальні виплати, зокрема у компенсаційний соціальний пакет включені витрати, які спрямовані на створення оптимальних умов відтворення робочої сили – оплата обідів, витрати на сертифікати у спортивні зали, придбання екологічно чистих продуктів, нової екологічної техніки.

У Великобританії серед систем матеріального стимулювання можна виділити систему участі працівників у прибутку підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці. При запровадженні такої системи стимулювання дохід

персоналу збільшується на 3-10% від окладу, як результат – зростання робочих місць на 13% [114, с. 12].

Матеріальне стимулювання за видами доплат і премій на вітчизняних підприємствах відповідно до чинного законодавства здійснюється за такими основними напрямками [76]:

– види доплат: за стаж роботи, вислугу років, кваліфікацію; за суміщення професій і виконання додаткових зобов'язань; за якість виконаних послуг; за роботу у шкідливих, особливо шкідливих умов праці – скорочення робочого дня, додаткові оплачувані відпустки, забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням; за роботу у вечірні та нічні зміни – у подвійному розмірі тарифної ставки або окладу; за понаднормову роботу, роботу у вихідні та святкові дні – у подвійному розмірі тарифної ставки, окладу; та інші види доплат відповідно до специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

– види премій: за високу якість виконаних послуг та робіт; за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції; за виконання і перевиконання планових завдань; економію матеріальних цінностей: сировини, матеріалів, інструментів, енергії тощо; за кінцеві результати роботи, за підсумками року; та види премій відповідно до Колективного договору.

Надбавки та премії покликані доповнити та надати можливість реалізовувати функції, що виконує основна заробітна плата, особливо стимулюючої функції [115, с. 149]. Широке застосування на підприємствах в Україні доплат та надбавок зумовлено такими обставинами.

По-перше, уможлиблюється більш об'єктивна оцінка кваліфікації, освіти, професійних навичок та знань, складності робіт, трудових зусиль і здійснення спонукального мотиву щодо обрання персоналії більш складної роботи, необхідності підвищення кваліфікації, здійснення навчання молодих спеціалістів тощо.

По-друге, доплати і надбавки до посадових окладів фахівців надають змогу коригувати оплату праці – відбувається підвищення заробітної плати.

По-третє, доплати є самостійним елементом фонду оплати праці, який має специфічний характер та знаходиться між преміюванням та тарифною системою оплати праці.

Преміювання персоналу підприємства використовують як засіб мотивації на додаток до заробітної плати, особливість премій полягає у нестійкому характері та безпосередньо залежить від результатів праці персоналу. При цьому при розробці Положення про преміювання персоналу на підприємствах важливо не підвищити соціальну напругу та не погіршити соціально-психологічний клімат в колективі – протидія завищених премій категорії «особливо наближених» співробітників, відсутність об'єктивних критеріїв оцінки праці, девальвація премій які стають частиною окладу, несправедливість винагороди за працю і різний внесок працівника, однобічний порядок нарахування премій тощо.

При відсутності ефективної системи нарахування доплат та премій як складової механізму стимулювання персоналу, відбувається перевитрати фонду оплати без збільшення продуктивності праці. Розміри матеріального стимулювання, особливо непрямого – премій, надбавок, доплат не повинні бути для трудового колективу таємницею. Тобто найкращим стимулом персоналу до ефективної роботи є саме справедлива оцінка їх праці.

Крім інструментів прямого впливу – матеріального стимулювання у європейських країнах застосовується повний спектр непрямого впливу, що направлено на реалізацію потреб та інтересів всіх структур персоналу:

- розвитку: стипендіальні програми, програми навчання персоналу;
- виживанні: програми медичного та пенсійного страхування, медичного обслуговування;
- соціальних контактів: програми будівництва житла, допомога в отриманні та виплаті позик на житло. Всі перелічені засоби матеріального стимулювання, які застосовуються в країнах ЄС в тій чи іншій мірі, залежно від потреб управління, здійснюють вагомий вплив на підвищення продуктивності праці, трудової активності та залучення працівників до праці на підприємствах країн [112,116].

На вітчизняних підприємствах, як показало проведене дослідження, використовуються наступні види непрямого матеріального стимулювання [117, с. 89]:

– соціальні гарантії: пенсійне, медичне та інше соціальне страхування; виплати пов'язані із нещасними випадками; оплата листків непрацездатності, стипендіальна програма; гарантії зайнятості; пільгові умови при придбанні послуг компанії-роботодавця; грошові допомоги соціально-незахищеним працівникам – багатодітним сім'ям, батькам-одиначкам, батькам та ін.

– соціальні пільги: соціально-трудова, житлово-комунальні, транспортні, медико-реабілітаційні, соціально-побутові.

В Україні при розробці механізму стимулювання персоналу на підприємствах орієнтуються, як правило, на економічні аспекти стимулювання. При цьому, на жаль, відсутнє методичне забезпечення побудови механізмів стимулювання, на основі сучасної теорії економічної поведінки персоналу.

За всією ефективністю та універсальністю грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дає підприємству бажаного результату [118, с. 135]. На практиці управління персоналом зустрічаються випадки, коли з однаковим положенням на службовій ієрархії працівники отримують різне матеріальне заохочення, що найчастіше розраховується за результатами роботи – дані про результати, як правило, доступні для вищого керівництва. Це все викликає незадоволення та порушує рівновагу соціально-психологічного клімату трудового колективу, – тому необхідно використовувати моральну компенсацію та запровадити чинник врівноваження, в якості якого виступають засоби нематеріального стимулювання.

Методи нематеріального стимулювання можуть бути: безадресними – наявність соціального пакету, проведення спільних корпоративних заходів підприємства.

Ефективне нематеріальне стимулювання базується на цілому комплексі: самомотивації працівника, можливості проявити себе у різних аспектах життя

підприємства – соціальні, суспільні доручення, творчість, поведінка у трудовому колективі та ін.

Нематеріальні стимули можна поділити в залежності від впливу на конкретну структуру персоналії на соціально-психологічні та організаційні. Соціальні стимули базуються на моральних цінностях людини, розумінні цінності та корисності праці, що виконується [119].

Організаційні стимули спираються на закріплене законом право роботодавця вимагати від персоналу виконання ухвалених правил трудової діяльності, які регламентуються як Кодексом законів про працю України, так і внутрішніми документами [120, с. 230].

Розглянемо перелік основних засобів нематеріального стимулювання, що застосовуються, в Україні [121, с. 248]:

– соціально-психологічні засоби: нагородження за винахідництво, трудові досягнення, мотивація цілями, представлення підприємства на виставках, ярмарках, проведення культурних, спортивних заходів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, соціальні контакти, корисна, цікава, креативна робота, самореалізація, стабільність, ефективна соціальна політика тощо.

– організаційні засоби: можливість професійного росту – формування кадрового резерву, гуманізація праці – збагачена сенсом робота, встановлення сприятливих умов праці, раціоналізація режиму праці і відпочинку, удосконалення корпоративної культури, стимулювання вільним часом, зручний графік роботи, інформованість щодо діяльності підприємства, делегування обов'язків, прав і відповідальності, організація зворотного зв'язку між менеджерами та персоналом.

Використання ефективного командоутворення (team-building): проведення тренінгів, організації корпоративних свят із залученням сімей працівників [122]. Team-building як соціально-психологічний засіб стимулювання складається з 3 етапів [123]:

- формування і розвиток навичок командної роботи (team skills) – гармонізація спільної мети з цілями персоналізації;
- прийняття відповідальності за результати команди;

- ситуаційне лідерство і гнучка зміна стилю відповідно до особливостей виконуваних завдань;
- конструктивна взаємодія і самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення і узгодження його з членами команди;
- формування командного духу (team spirit): посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття «ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття індивідуальних особливостей один одного, створення мотивації на спільну діяльність;
- впровадження досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації);
- формування команди (teambuilding): розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки при формуванні проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Також ефективним засобом соціально-психологічного стимулювання персоналу є соціальна політика підприємства [124].

По-перше, реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального пакету персоналу: соціальне страхування старості, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіття, що встановлені на державному чи регіональному рівні.

По-друге, підприємства надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, що пов'язані з елементами матеріального стимулювання за рахунок виділених на дані цілі коштів з фондів соціального розвитку організації, а саме надання іпотеки, кошти на навчання та відпочинок дітей, покращення умов харчування, відпочинок, корпоративні дитячі заклади).

Розглянемо більш детально деякі організаційні засоби нематеріального стимулювання, що запроваджені на підприємствах в Україні.

Покращення гігієнічних факторів праці – умов праці:

- створення комфортних робочих зон з урахуванням сучасної методики організації праці – ергономіки, зокрема кондиціонування, опалення приміщень, раціоналізація робочого місця та ін.;

- забезпечення персоналу новітніми технологіями – програмним забезпеченням, що спрощує працю та зменшує фізичне навантаження шляхом автоматизації процесів;

- зменшення кількості працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці (барометричний тиск, виробничий шум, ультразвук, інфразвук, локальна та загальна вібрація, хімічні фактори, важкість та напруженість праці. Ефективним організаційним засобом стимулювання є також організація зворотного зв'язку – кожен працівник може взяти участь у керуванні та організації праці. Створення персонального сайту зі спеціальною рубрикою або внутрішньої пошти допоможе персоналу вносити свої пропозиції, пропонувати методи та шляхи вирішення важливих завдань для розвитку підприємства [124].

Проведемо порівняльний аналіз засобів стимулювання персоналу в Україні та країн-членів ЄС (рис. 1.3). Моделі стимулювання персоналу підприємств країн ЄС не передбачають блоку моральних стимулів, а в основному знаходять відображення стимули матеріальні, соціально-матеріальні натуральні і соціальної кар'єри [112, с. 107].

За результатами дослідження можна зробити такі висновки: матеріальне стимулювання кардинально різне, відсутнє організаційне стимулювання в країнах ЄС – але представлений широкий спектр соціального стимулювання, що спрямоване на формування соціальних умов діяльності персоналу та забезпечення соціальної кар'єри кожної персоналії.

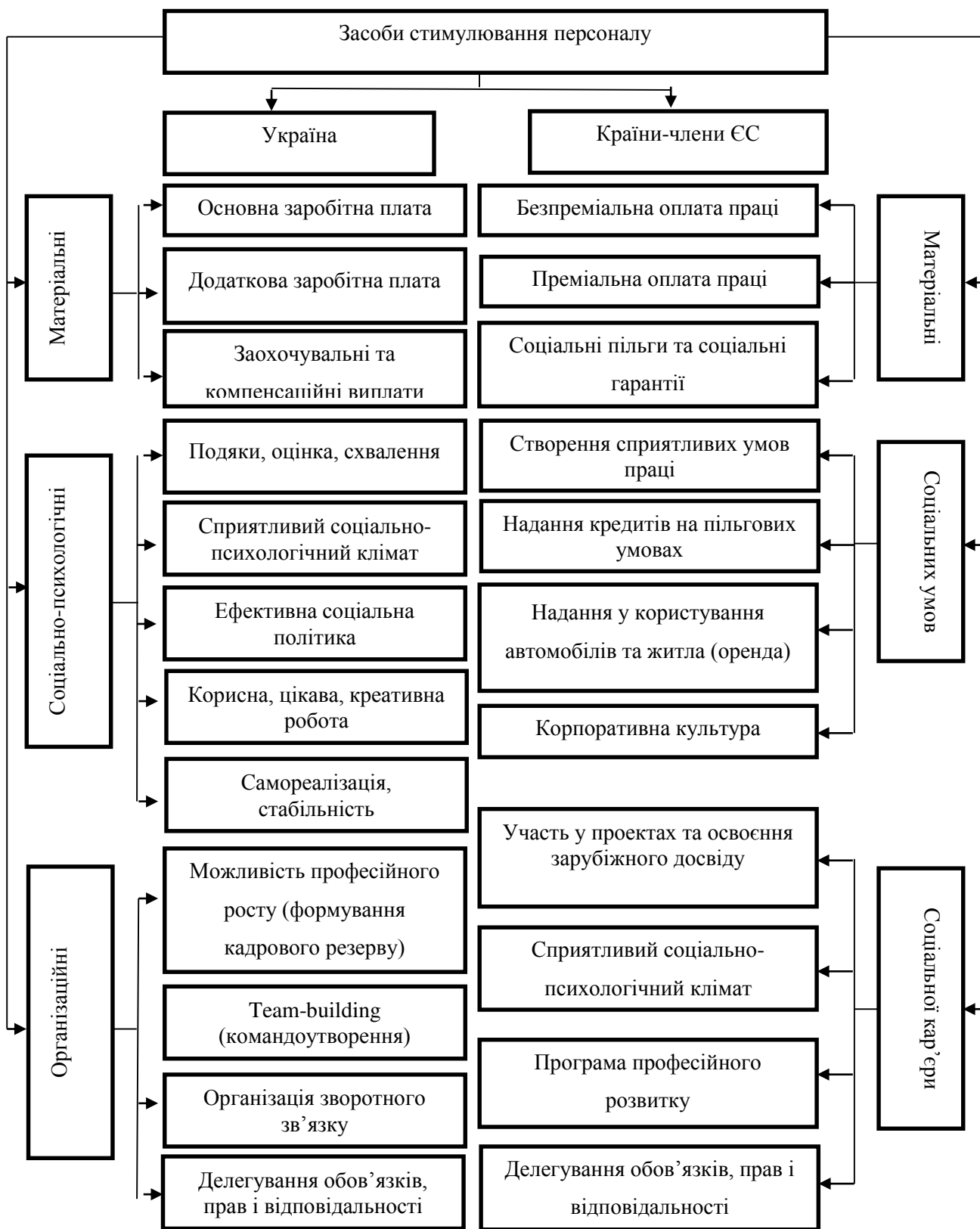


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика засобів стимулювання персоналу підприємств України та країн-членів ЄС (удосконалено на підставі [112])

На формування механізму стимулювання персоналу в Україні в першу чергу впливають особливості діяльності підприємств. Згідно статистичних даних, у

Дніпропетровській області за 2000-2016 роки значно знизилась частка населення, зайнятого у суспільному виробництві та збільшилась частка зайнятих у бюджетних сферах, таких як охорона здоров'я, народна освіта, культура, мистецтво, наука, але ці сфери діяльності мають низький рівень оплати праці. В той же час питома вага населення, зайнятого у сільському та лісному господарстві, завдяки переїзду сільських мешканців в місто, за останні 5 років зменшилась майже на 5%. Так, за 2016 рік кількість громадян, зайнятих у суспільному виробництві склало 70% і 30% у сфері послуг [125, 126].

Співвідношення між матеріальним виробництвом і сферою послуг все більше переходить на користь послуг. Ця тенденція має як позитивні, так і негативні наслідки – з одного боку, це явище дає ознаку переходу на більш прогресивну форму розвитку суспільства, а з іншого – заборгованість по заробітній платі та існування прихованого безробіття у галузях матеріального виробництва найбільша в країні. Тому вкрай важливо розробити регулятивний механізм розвитку підприємств з урахуванням прогресивних методів стимулювання як на рівні підприємств так і країни в цілому.

Сфера послуг не створює безпосередньо матеріальних благ – створює тільки умови для виробництва [127]. Сферу послуг можна поділити на виробництво матеріальних послуг – ремонт, транспорт, зв'язок, торгівля, житлово-побутове обслуговування і виробництво нематеріальних послуг (управління, органи безпеки, освіта, охорона здоров'я, наука, армія, мистецтво, шоу-бізнес, соціальне обслуговування, маркетинг, аудит, кредитування, страхування). Склад та структура сфери послуг розділена на три сектори:

- інфраструктурний – ремонт, транспорт, зв'язок, передача як їх транспортування електрики й тепла;
- розподільно-обмінний – торгівля, страхування, фінанси;
- соціально-управлінський: управління, наука, освіта, охорона здоров'я, мистецтво.

Особливе значення для підприємств сфери послуг останнім часом стають саме засоби нематеріального стимулювання, які дозволяють в сучасних умовах

інформаційного суспільства використовувати нові форми роботи персоналу, зокрема фрилансер, що є вигідним як для працівника так і для роботодавця. Для працівників перевагами бути фрилансером є такі: робота в зручному місці, більша ступінь саморозвитку, економія витрат на дорогу і харчування, мотивованість праці – бажання швидше завершити роботу. Для роботодавця такий вид залучення персоналу має наступні переваги: зменшення площ офісів і підсобних приміщень, зменшення витрат на комунальні платежі і витрат на соціальні пакети персоналу, необмежені можливості залучення персоналу у вихідні, святкові дні без додаткових доплат; багатofункціональність. При цьому є недоліки для роботодавця: це по-перше, відсутність особистого контакту між працівником і роботодавцем, тому необхідно для фрилансера бути організованим та дисциплінованим. По-друге, для підприємств, які використовують засоби організаційного стимулювання, зокрема формування корпоративної культури, командоутворення, клієнтоорієнтову систему цінностей треба розробляти для фрилансерів інші заходи, тому що при роботі з фрилансерами це стає неможливим.

Але для підвищення конкурентоспроможності та продуктивності праці необхідно розробити механізм стимулювання, який влучно поєднує та взаємодоповнює засоби матеріального та нематеріального стимулювання, що сприятиме формуванню у працівника певних стереотипів у корисності обраного виду діяльності, його перспективності та можливості отримання переваг для себе та для суспільства в цілому [128].

При цьому необхідно звернути увагу, що стимулювання трудової діяльності здійснюється на двох рівнях: перший – це стимулювання кожної персоналії, другий – стимулювання всього колективу працівників як поширення синергетичного ефекту. На обох рівнях керівник має визначити засоби стимулювання з метою збільшення продуктивності праці. Менеджер з персоналу повинен сформувати ефективну систему стимулювання як складової системи управління персоналом [129, с. 163]. Отже, стимулювання праці передбачає створення умов за яких активна трудова діяльність стає необхідною умовою для задоволення значущих і соціально обумовлених потреб персоналії, формування у неї мотивів до праці.

Стимулювання є складовою функції управління персоналом підприємства, яка ефективно реалізується тільки за виконання умови розвитку всіх інших функцій.

1.3 Стимулювання як складова системи управління персоналом підприємств

Управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу підприємства що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності» [128]. Українські вчені В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк вважають, що управління персоналом — це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [129, с. 43]. Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань підприємства визначає управління персоналом Т. Г. Александрова в своїй праці [130].

Управління персоналом – це складова системи управління підприємства, управління стратегічним, пріоритетним, унікальним ресурсом. Як система управління, вона має специфічні риси. По-перше, реалізується через функції та підфункції, при цьому цей набір постійно змінюється в залежності від суспільних відносин. Так, останнім часом у зв'язку з розвитком інформаційного суспільства, все більше науковців привертають увагу до дослідження управління знаннями, стратегічного розвитку персоналу.

По-друге, система управління повинна охоплювати всі сфери HR-діяльності (від англ. Human Resource – людські ресурси) на засадах науково-обґрунтованої стратегії управління персоналом. Серед досліджень у цієї площині наукових знань можна виділити кілька досліджень. Так, О.В. Сардак у праці [131, с. 135] пропонує такі елементи структури системи управління персоналом:

- підсистему HR-орієнтирів і планування;
- підсистему забезпечення та організації роботи персоналу;
- підсистему персонал-маркетингу;
- підсистему формування та використання персоналу;
- підсистему розвитку й активізації HR-потенціалу.

Л. Б. Пошелюжна розглядає підсистеми управління персоналом, що мають місце у діяльності вітчизняних підприємств: аналіз та планування персоналу; добір та найм персоналу; оцінювання персоналу; організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація та ротація кадрів; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціального розвитку та соціального партнерства; правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом [132, с. 127].

Д.О. Корсакова [133] виокремлює підсистеми системи управління персоналом підприємства: аналізу та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації; оцінки; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення.

Г.О. Дудукало досліджує функціонування системи управління персоналом, що передбачає здійснення таких функцій [70]: аналіз та планування персоналу; розстановка персоналу; атестація та оцінювання; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток та навчання персоналу.

Безумовно, є науковці, які досліджують окремі функції управління персоналом. Наприклад, Маркова Н.С., при побудові схеми організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства, включає в керовану підсистему такі складові, як профорієнтація та адаптація, планування персоналу, оцінка персоналу, кар'єрне зростання персоналу, мотивація персоналу, професійне навчання, соціальний розвиток [134, с. 201].

Всі складові системи управління, які розглядають вчені, залежать від вибору наукового підходу: функціонального, компонентного, комплексного, атрибутивного, процесного до визначення складу системи управління персоналом.

Так, якщо розглядати систему управління персоналом з позиції функціонального підходу, то функціональну структуру даної системи можна визначити у формалізованому вигляді [135, с. 389]:

$$F_{HR} = \{f_{\text{arg}}; f_{\text{plan}}; f_{\text{org}}; f_{\text{stimul}}; f_{\text{acc}}; f_{\text{cont}}\} \quad (1.1)$$

де: F_{HR} – система управління персоналом з позиції функціонального підходу;

f_{arg} – функція цілевстановлення;

f_{plan} – функція планування та прогнозування;

f_{org} – функція організації і регулювання;

f_{stimul} – функція мотивації та стимулювання;

f_{acc} – функція обліку та аналізу;

f_{cont} – функція контролю та моніторингу.

Систему управління персоналом підприємства відповідно до функціонального підходу подано на рис. 1.4.

Функція цілевстановлення (f_{arg}) полягає у визначенні головної мети та оперативних завдань, які забезпечують реалізацію цієї мети. При цьому, ці цілі не завжди співпадають із традиційними фінансово-економічними цілями підприємства – збільшення доходів та прибутку, забезпечення певного обсягу доходів та розміру прибутку тощо. При формуванні системи управління персоналом підприємств мета має соціально-економічний напрямок: забезпечення розвитку, адаптації персоналу.

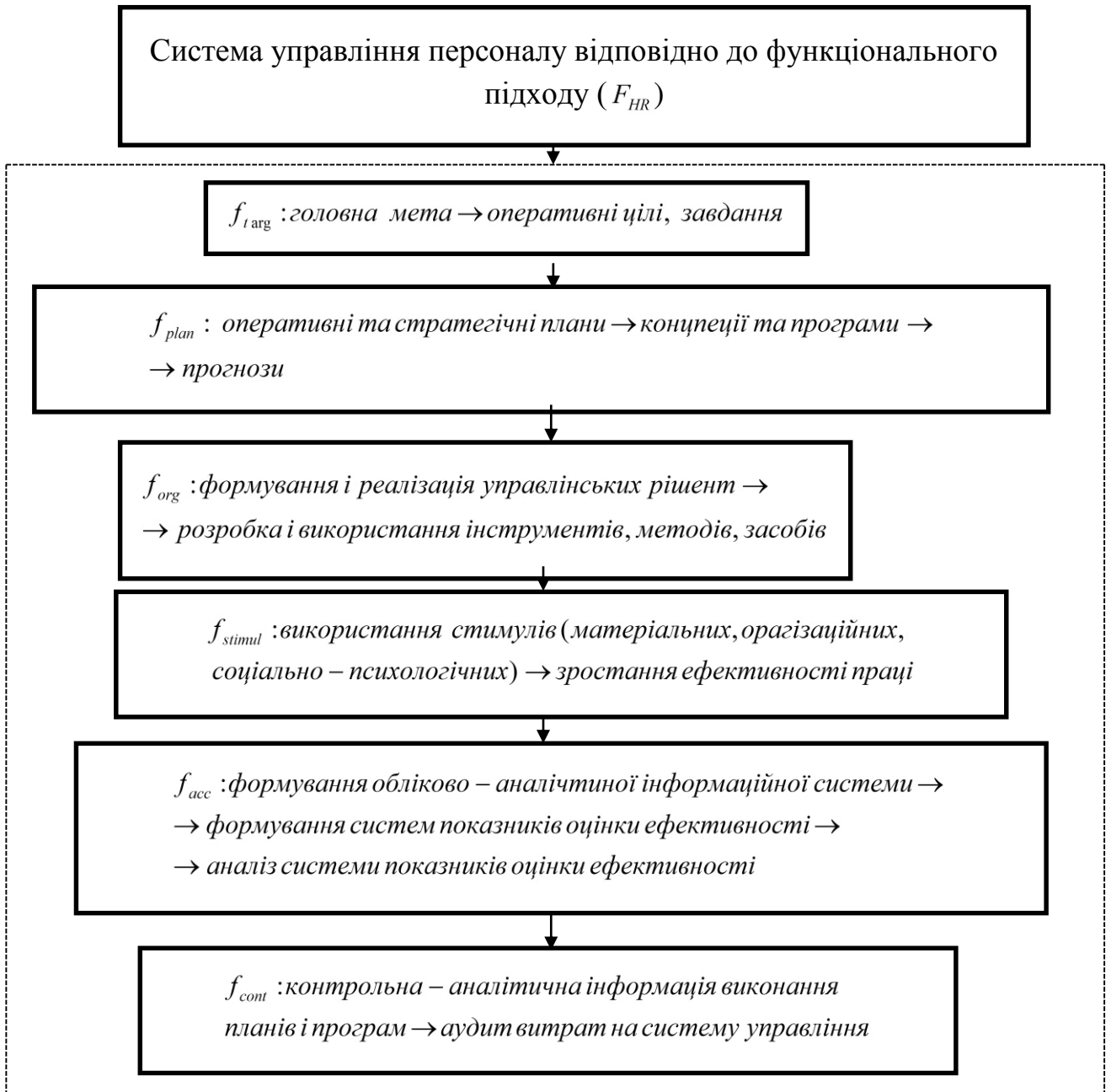


Рис. 1.4. Система управління персоналу підприємства відповідно до функціонального підходу

Джерело: авторська розробка

Функція планування та прогнозування (f_{plan}) полягає у розв'язанні таких основних завдань [136,137,138,139]:

– планування в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей підприємства за обраними пріоритетними напрямками;

- розробка перспективних і поточних планів діяльності підприємств;
- виявлення потреби в технічних та фінансових ресурсах виробництва;
- визначення цільових орієнтирів доцільності діяльності підприємства;
- відбір заходів щодо розвитку персоналу;
- підготовка і реалізація цільових орієнтирів забезпечення досягнення поставленої мети за умови загального підвищення ефективності;
- проведення аналізу ситуаційних змін, що очікуються після впровадження передбачених даними заходами і нововведеннями;
- застосування системи кількісних і якісних показників, що відображають досягнення мети.

Функція організації і регулювання (f_{org}) складається з двох підфункцій. Організаційна підфункція – це процес формування організаційної структури, розподілу завдань, повноважень підприємницьких структур, відповідальність за досягнення загальної мети кожної персоналії. Регулювання – це сукупність важелів, інструментів, методів, що дозволяють керівництву здійснювати вплив на систему управління персоналом.

Функція мотивації та стимулювання (f_{stimul}): використання економічних, організаційних та соціально-психологічних засобів стимулювання, розробка ефективної системи мотивації з метою підвищення результативності функціонування підприємства на перспективу.

Функція обліку та аналізу (f_{acc}). Побудова інформаційної облікової системи, яка орієнтована стратегію – насамперед, наявність стратегічного управлінського обліку дозволить підвищити швидкість обміну як релевантною обліковою інформацією, так і досвідом та знаннями, скоротити час на пошук інформації, налагодити взаємодії між ланками системи та складовими бізнес-процесів підприємства. Аналітична підфункція має такі складові: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз і кількісна оцінку ризику на всіх етапах розвитку підприємства. Побудова системи показників оцінки ефективності будь-яких функціональних систем управління персоналу з

урахуванням науково-обґрунтованих принципів, обрання сучасних методів аналізу, є базисом формування наступної функції – функції контролю та моніторингу.

Суттєві відмінності притаманні контролю та моніторингу (f_{cont}), які є заключною функцією управління персоналом, та має такі складові: оцінка результатів діяльності персоналу, аудит витрат на систему управління персоналом, визначення економічної доцільності здійснення витрат на програми розвитку адаптації персоналу тощо.

З позиції процесного підходу управління персоналом підприємств є сукупністю множин: функціональної, інформаційної, ситуаційної, процесної та організаційної, що у формалізованому вигляді можна описати [135, с. 390]:

$$P_{HR} = C_f \cup C_{inf} \cup C_{sit} \cup C_{pr} \cup C_{org} \quad (1.2)$$

де: P_{HR} – система управління персоналом з позиції процесного підходу (множина складових);

C_f – функціональна підмножина;

C_{inf} – інформаційна підмножина;

C_{sit} – ситуаційна підмножина;

C_{pr} – процесна підмножина;

C_{org} – організаційна підмножина.

Систему управління персоналом на основі процесного підходу подано на рис. 1.5. При порівнянні функціонального та процесного підходів управління персоналом ми дійшли висновку про доцільність об'єднання їх у єдиний підхід, що дозволить розглядати стимулювання персоналу як процес впливу на економічну поведінку кожної персоналії, яка виконує певні функціональні обов'язки на підприємстві.



Рис. 1.5. Система управління персоналом підприємства відповідно до процесного підходу

Джерело: авторська розробка

Інформаційна складова полягає у формуванні інформаційно-комунікаційної підтримки системи для прийняття релевантних рішень щодо групи альфа – стейкхолдерів. Ситуаційна складова визначається відповідно меті діяльності підприємства у напрямку підвищення ефективності праці персоналу в залежності від конкретної ситуації, що склалася у процесі функціонування суб'єкта господарювання – обґрунтування ефективних моделей витрат на її формування з урахуванням концепцій альтернативності, безповоротності та очікуваних витрат, запровадження системи управління персоналом.

Ще в 1817 році, Давид Рікардо був близьким до розробки концепції альтернативних витрат, його принцип мав назву «порівняних переваг» [140, с. 340]. Д. Рікардо вважав, що саме через порівняння переваг визначається ефективність того чи іншого явища [140, с. 360].

Концепція альтернативних витрат була розроблена в ХІХ ст. Фрідріхом фон Візером, який обґрунтував принцип «імпутації» [141, с. 1610], тобто присвоєння ціни та корисності одного товару іншому за умови, що ці товари економічно пов'язані. Альтернативні витрати – це економічний термін, який визначає втрачений зиск в результаті альтернативного використання певного ресурсу. При цьому його величина визначається як найбільше значення із усіх можливих альтернатив. Така методика може застосовуватися на підприємстві, коли треба побудувати логічний ланцюжок з усіма факторами, які можуть формувати витрати на персонал.

Поряд із альтернативними витратами існують також безповоротні, які не можна повернути та відворотні, які можна або анулювати, або не здійснювати. При цьому витрати на персонал не можна повернути, вони є безповоротними.

Так, на підставі врахування альтернативних витрат на персонал, підприємство здатне приймати управлінське рішення щодо формування та використання персоналу – наймати в штат або залучати зовнішніх сумісників, використовувати послуги підрядчиків, аутсорсинг або аутстафінг персоналу.

Слово “аутсорсинг” в своїй основі є неологізмом, утвореним з об'єднання трьох англійських слів “outside-resource-using”, що означає використання послуг із зовнішніх джерел. Винахідником ідеї аутсорсингу деякі вчені вважають Г. Форда, який запровадив певні його елементи в 20-х роках минулого століття та визначив аутсорсинг наступним чином: якщо є щось, що фірма не може зробити дешевше і краще, потрібно залучити до виконання когось, хто зробить це краще.

В сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій – виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських або бізнес-процесів – організаційних, фінансово-економічних, виробничо-

технологічних, маркетингових зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довготривалих угод [142].

В Україні законодавством не передбачено можливість надання персоналу в оренду іншим підприємствам. Тому, навіть якщо “оплата за наданий персонал встановлюється в заздалегідь визначеній сумі і не залежить від фактично виконаного цим персоналом обсягу робіт”, за змістом діяльності це надання персоналом більшої послуги, ніж щось інше [143].

Процесна складова залежить від обрання ситуаційної складової. Так, обранні ситуації визначення витрат на стимулювання формуються в моделі витрат в управлінському обліку – стандарт-костинг, директ-костинг, таргет-костинг на засадах концепції «центрів відповідальності». В умовах антикризового управління визначальне місце відводиться теорії запропонованої А. Хіггінсом «обліку відповідальності» (Responsibility Accounting), що заснована на концепції «центри відповідальності». Теорія Дж. А. Хіггінса базувалася на трансформації організаційної структури підприємства – на підприємстві необхідні закріплення витрат за керівниками різних рівнів та систематичний контроль за дотриманням вартості кошторисів кожною відповідальною особою.

Визначення виду центру відповідальності залежить від організаційної структури підприємства. Так, для лінійно-функціональній – це центри, пов’язані з прибутковістю підприємства – «центр витрат», «центр доходів», «центр прибутку», тоді як дивізіональній – «центр прибутку» (при стабільному функціонуванні підрозділу, ефективному використанні персоналу) та «центр інвестицій» – при існуючих програмах стимулювання персоналу [144].

Організаційна складова є процесом здійсненням напрямів щодо ефективності реалізації поставлених завдань [145]. Так, якщо обраний процес визначення витрат на стимулювання, то напрями організаційної складової системи управління персоналом це розробка організаційних напрямів стимуляції, організація стимулювання персоналу на всіх етапах його життєвого циклу, розробка організаційної структури та штатного розпису, що сприяє максимальному ефекту від обраної системи стимулювання персоналу [146].

Організаційна складова системи управління персоналом підприємств забезпечує здійснення послідовності виконання робіт, послуг, формування відповідних організаційних структур, в межах яких здійснюється діяльність [147].

На наш погляд, необхідно розглянути систему управління персоналом також з позиції комплексного підходу, яку можна описати у формалізованому вигляді [135, с. 391]:

$$K_{HR} = S_{men}(a_1, a_2, \dots, a_n) \rightarrow S_{contr}(u_1, u_2, \dots, u_m) \quad (1.3)$$

де K_{HR} – система управління персоналом з позиції комплексного підходу;

S_{men} – керуюча підсистема;

a_1, a_2, \dots, a_n – елементи керуючої підсистеми;

n – кількість елементів керуючої підсистеми;

S_{contr} – керована підсистема;

u_1, u_2, \dots, u_m – елементи керованої підсистеми;

m – кількість елементів керованої підсистеми.

Система управління персоналом підприємства відповідно до комплексного підходу подано на рис. 1.6.

Стимулювання повинно впливати на всі елементи керованої підсистеми: планування, профорієнтація та адаптація, оцінка та атестація, навчання та розвиток, кар'єрне зростання.

Четвертий науковий підхід, за допомогою якого можна розглядати стимулювання як складову системи управління персоналом, – атрибутивний підхід. Атрибутивний підхід, уникаючи звичайного опису людини, полягає у виокремленні визначальної її характеристики – атрибуту.

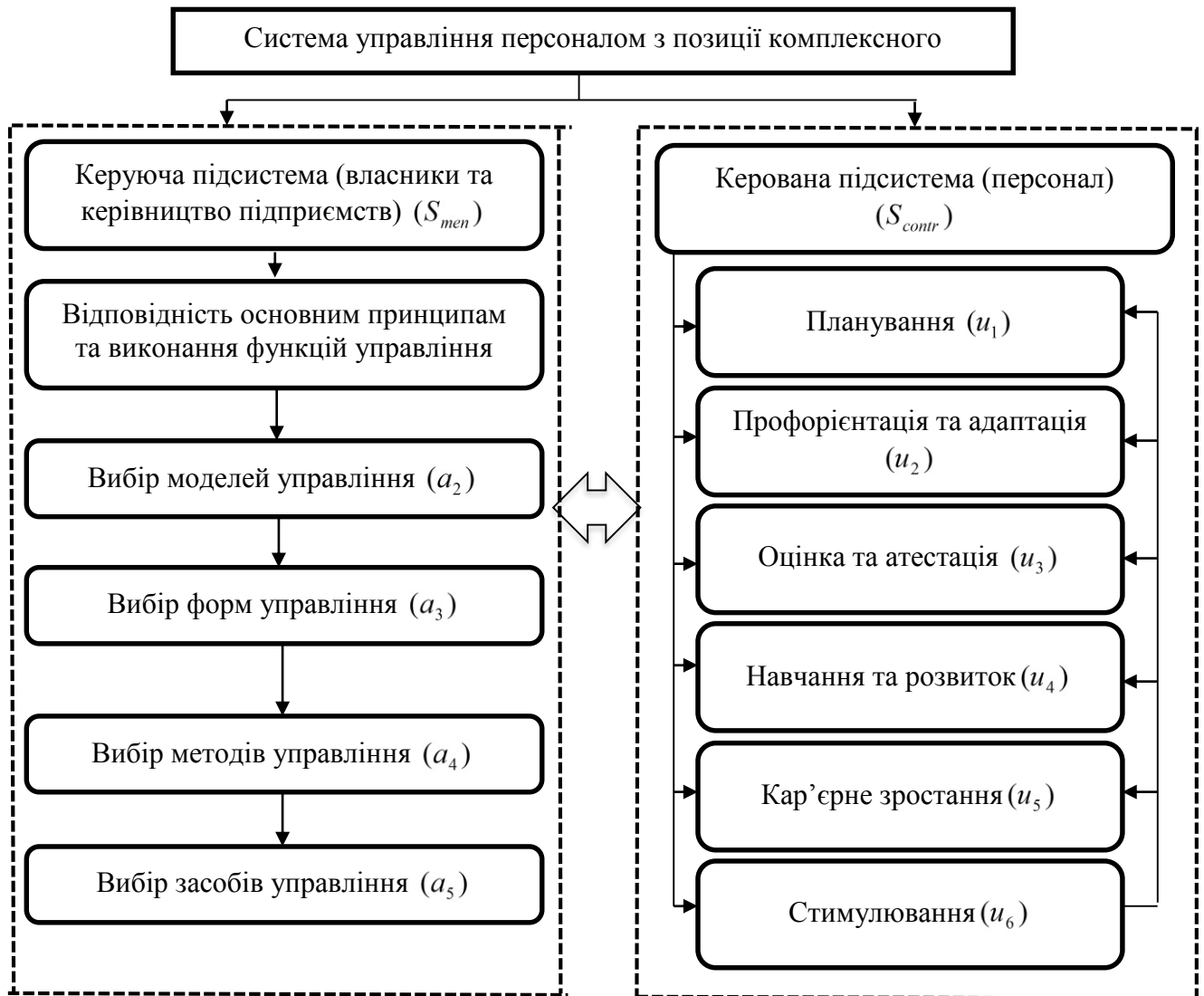


Рис. 1.6. Система управління персоналу підприємства відповідно до комплексного підходу

Джерело: авторська розробка

Саме з позиції атрибутивного підходу формується стимулювання персоналу до розвитку – вплив на підструктуру особистості, насамперед професійного – професійне стимулювання. Персоналія є носієм відповідних якостей (природних, придбаних та системних), які використовуються в трудовій діяльності та адаптуються в існуючих умовах на підприємстві в залежності від виду економічної діяльності [15, с. 12-13].

Для удосконалення економічного механізму, на наш погляд, необхідним є розгляд системи управління персоналом з позиції атрибутивного підходу, яку можна описати у формалізованому вигляді на основі теорії множин:

$$\forall A_i = \text{dom}(A_i), \quad (1.4)$$

де: A – атрибути (властивості) персоналу;

$\text{dom}(A_i)$ – домен атрибута (множини всіх значень);

i – кількість атрибутів.

Тоді систему управління персоналом (PMS) для підприємств пропонуємо будувати на засадах чотирьох розглянутих загальнонаукових підходів. Таку систему у формалізованому вигляді можна описати на основі теорії множин:

$$PMS = \begin{cases} F_{HR} = \{f_{arg}; f_{plan}; f_{org}; f_{stimul}; f_{acc}; f_{cont}\}, \\ P_{HR} = C_f \cup C_{inf} \cup C_{sit} \cup C_{pr} \cup C_{org}, \\ K_{HR} = S_{men}(a_1, a_2, \dots, a_n) \rightarrow S_{contr}(u_1, u_2, \dots, u_n), \\ \forall A_i = \text{dom}(A_i). \end{cases} \quad (1.5)$$

Слід зауважити, що як будь-яка система, система управління персоналом повинна діяти на основі ключових принципів та наявності теоретичної бази з урахуванням визначених цілей та напрямів з використанням відповідного наукового інструментарію – методів, важелів і ресурсів у контексті ефективності. Основними принципами управління за [145] є:

— системність, що система управління персоналом це складна, динамічна й адаптивна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних підсистем та елементів, що виконують конкретні функції, спрямовані на досягнення головної мети;

— комплексність, що передбачає взаємообумовлений та пропорційно взаємоузгоджений перелік етапів і напрямів управління персоналом як єдиного цілого;

— максимальне використання ресурсного потенціалу, тобто фінансових, матеріальних, інформаційних для створення умов управління персоналом;

— забезпечення єдності стратегічної та поточної політики управління персоналом;

— економічність та ефективність.

Також на кожному етапі управління необхідно проводити оцінювання роботи персоналу. Для України найбільш традиційною системою оцінювання персоналу є атестація (на сучасному етапі згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» [148]).

Атестація персоналу має такі особливості [148]:

— проводиться не частіше ніж один раз на три роки, за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації;

— проводиться тільки в присутності працівника;

— комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації;

— безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії;

— на кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації;

— не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою;

— рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

При чому згідно статті 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» [148] існують категорії працівників, які не підлягають атестації:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства;
- самотні матері або самотні батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом.

Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

До недоліків методів атестації персоналу можна віднести такі: розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або підлеглими, що пов'язано з його реакцією на оцінку ділових та особистих властивостей. Атестація як оцінка не надає можливість оцінити ефективність стимулювання, простежити ефективність витрат на конкретні заходи стимулювання.

В останні часи вітчизняні підприємства стали застосовувати внутрішні системи оцінювання. Їх результати дозволяють вирішувати більш широкий спектр завдань для прийняття рішень щодо змін кваліфікаційної категорії, просування або переведення працівника на іншу посаду, для формування планів навчання і для виділення резерву керівників, стимулювання і мотивування персоналу. Головна перевага систем оцінювання полягає в тому, що вони дозволяють приймати рішення, виходячи з конкретних результатів діяльності.

Проведення дослідження процесу стимулювання дозволило зробити висновки щодо основних переваг заходів в системі стимулювання управління персоналом, які полягають у:

- визначальній ролі стимулювання в досягненні прибутковості підприємства;
- необхідності зміни концепції оплати праці на вітчизняних підприємствах відповідно до соціальних стандартів розвинутих країн, зокрема, країн-членів ЄС;
- забезпеченні оптимального поєднання засобів стимулювання;

- врахуванні ступеня розвитку підприємств з позицій можливостей застосування механізму стимулювання;
- врахування етапів професійного життєвого циклу працівників при обранні індивідуальних підходів до вибору засобу стимулювання.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання. Потрібно формування дієвого механізму стимулювання персоналу з метою досягнення цілей діяльності підприємств.

Вітчизняним підприємствам необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб сформувати власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

Запропонований автором підхід поєднання чотирьох загальнонаукових підходів (функціонального, процесного, комплексного та атрибутивного) до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом на підприємствах сфери послуг ґрунтується на життєвому циклі персоналії, який, дозволяє проаналізувати діяльність персоналу в спорідненості функціональних зв'язків і сприяє визначенню складу та норм використання ресурсів, що базується на взаємопов'язаних та взаємоузгоджених показниках для забезпечення зростання рівня продуктивності праці.

Висновки до розділу 1

1. Для здійснення ефективної діяльності підприємств необхідний розвиток всіх трьох пріоритетних факторів виробництва: основний та оборотний капітали, персонал підприємства. Але саме персонал, як важливий фактор виробництва, є

сполучною ланкою основного та оборотного капіталу в трудовому процесі. В роботі зазначено, що для ефективного управління персоналом потрібно радикальне підвищення ролі стимулювання праці. У практиці управління персоналом існує безліч підходів до побудови систем мотиваційного управління, механізмів стимулювання, які направлені на реалізацію цілей функціонування суб'єкта господарювання. У роботі зроблений аналіз обґрунтування теоретичних та практичних результатів досліджень у сфері стимулювання, щодо пошуку співвідношення поведінки працівника та його результатів за допомогою мотиваційних засобів управління.

2. Система управління персоналом є запорукою підвищення ефективності діяльності підприємств. В сучасних кризових умовах господарювання питання управління персоналом не має однозначного вирішення, тому що більшість підприємств відчують погіршення їх фінансового стану під впливом внутрішніх і зовнішніх економічних та політичних чинників. Внаслідок цього відбувається порушення їх функціонування, оскільки питання якісного формування та ефективної діяльності персоналу залишається поза увагою.

3. Встановлено термінологічну сутність організаційно-управлінських категорій, а саме «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання персоналу», «персонал», «управління персоналом», «система управління персоналом». При аналізі та оцінці даних категорій, з'ясовано, що стимулювання персоналу – це система класифікаційних ознак: елементу процесу управління, елементу трудової поведінки та елементу впливу на трудову поведінку.

4. У результаті аналізу було запропоновано розгляд системи управління персоналом з використанням таких наукових підходів: функціонального, процесного, атрибутивного та комплексного, що дозволяє визначити стимулювання як пріоритетну складову системи управління персоналом та визначити його засоби в залежності від відповідного науково-обґрунтованого підходу. Це дозволить побудувати дієвий механізм стимулювання персоналу з врахуванням мотивації до праці відповідно до структури особистості, загальнонаукових управлінських підходів, побудові інформаційного забезпечення,

з метою покращення фінансово-економічних показників діяльності суб'єктів господарювання.

5. Запропонований підхід до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом на підприємствах ґрунтується на життєвому циклі персоналії, що знаходиться у тісному взаємозв'язку з професійними навичками, кваліфікацією та стажем роботи.

6. У роботі проаналізовано діючі системи стимулювання персоналу з урахуванням досвіду країн-членів Європейського Союзу, особливо підходи, що забезпечують баланс матеріальних і нематеріальних форм мотивації. Розглянуто особливості економічної категорії «заробітна плата», нормативно-правові документи оцінювання роботи персоналу. При визначенні сутності заробітної плати є необхідним використання комплексного підходу, що дозволяє розглядати дану категорію з позиції працівників, роботодавців та держави. На основі цього визначені види матеріального, непрямого матеріального та нематеріального стимулювання та проведено порівняння цих засобів в Україні та країнах ЄС.

7. Впровадження та застосування системи стимулювання персоналу підприємств має вирішувати низку завдань. Запорукою позитивного впливу на результативність і якість роботи персоналу є правильно підібрана система мотиваторів. Постійне вдосконалення економічного механізму стимулювання персоналу дозволить досягти значних результатів при незмінних витратах на персонал. Необхідно коригувати елементи системи управління персоналом та застосовувати систему показників оцінювання стимулювання для швидкого та адекватного реагування на зміну соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [29,84,115,117,121,135].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління персоналом підприємств

Провідна роль у забезпеченні економічного зростання та науково-технічного прогресу України належить промисловості [149]. У структурі промисловості нашої держави найбільшу питому вагу мають галузі важкої індустрії, особливо машинобудування, яке є фундаментом економічного потенціалу країни. Для забезпечення ефективного функціонування промисловості також необхідний відповідний розвиток підтримуючих підприємств, зокрема з ремонту, монтажу машин і устаткування з метою забезпечення загального і планового (тобто поточного) технічного обслуговування [150].

У значній мірі ремонт також виконують виробники машин і у цьому разі діяльність таких одиниць класифікують, виходячи з принципу доданої вартості, внаслідок чого змішану діяльність зазвичай відносять до виробництва. За тими ж принципами класифікують комбіновану діяльність одиниць у сфері торгівлі й ремонту. Також виокремлюють спеціалізований монтаж і установлення машин та устаткування, що є складовою будівель або споруд, як електрична проводка, ескалатори або системи кондиціонування повітря [150].

В економічно розвинених країнах на частку машинобудівних підприємств припадає від 30% до 50% загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6%, Японії – 51,5%, Великобританії – 39,6%, Італії – 36,4%, Китаї – 35,2%). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8–10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу становить 36–45%, у США – 10%.

На сьогодні багатогалузевий машинобудівний комплекс – потужний сектор промисловості України, що об'єднує понад 11 тисяч підприємств. Частка машинобудівної галузі в українській промисловості перевищує 15% [151].

Нами проаналізовано зміни індексів продукції та послуг за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) за період із 2007-го по 2016 рр. в Україні (Додаток В1) [1]. Так, за даними головного управління статистики України, у січні 2016 року, порівняно з попереднім місяцем 2015 р., продукції та послуги з ремонту, монтажу та устаткування збільшилось на 14,6 пунктів.

Порівняння цих індексів із промисловістю, яка є основним замовником продукції послуг з ремонту, монтажу машин і устаткування, показує, що зі значним зменшенням індексів стрімко падають і індекси продукції та послуг досліджуваної підгалузі.

Так, криза 2008 року призвела до спаду на 55,2 пункти, втрата значних замовників у 2013 року у зв'язку з розгортанням АТО та окупацією АР Крим, девальвація гривні та інші зовні фактори, призвели до падіння даного індексу на 27,4 пункти. Залежності індексів продукції промисловості від індексів продукції та послуг за видом діяльності з ремонту, монтажу машин і устаткування наведена на рис. 2.1. Індекси продукції та послуг за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) та промисловості за 2007-2016 роки в Україні, відповідно до рис. 2.1, мали позитивну тенденцію тільки у 2010 та 2016 роках, що обумовлюється виходом на європейські ринки.

Фінансові результати підприємств України за цим видом діяльності за період 2010-2015рр. наведено у Додатку В1. На підставі цих даних нами розраховано показники темпів росту (табл. 2.1).

Найбільш успішною діяльністю підприємств була у 2010 р., однак рівень рентабельності в комплексі був і залишається низьким – від -2,1% до 4,4%, що пояснюється не лише об'єктивними причинами, а й неспроможністю керівництва ефективно управляти прибутками та витратами підприємств в умовах нестабільної економіки.

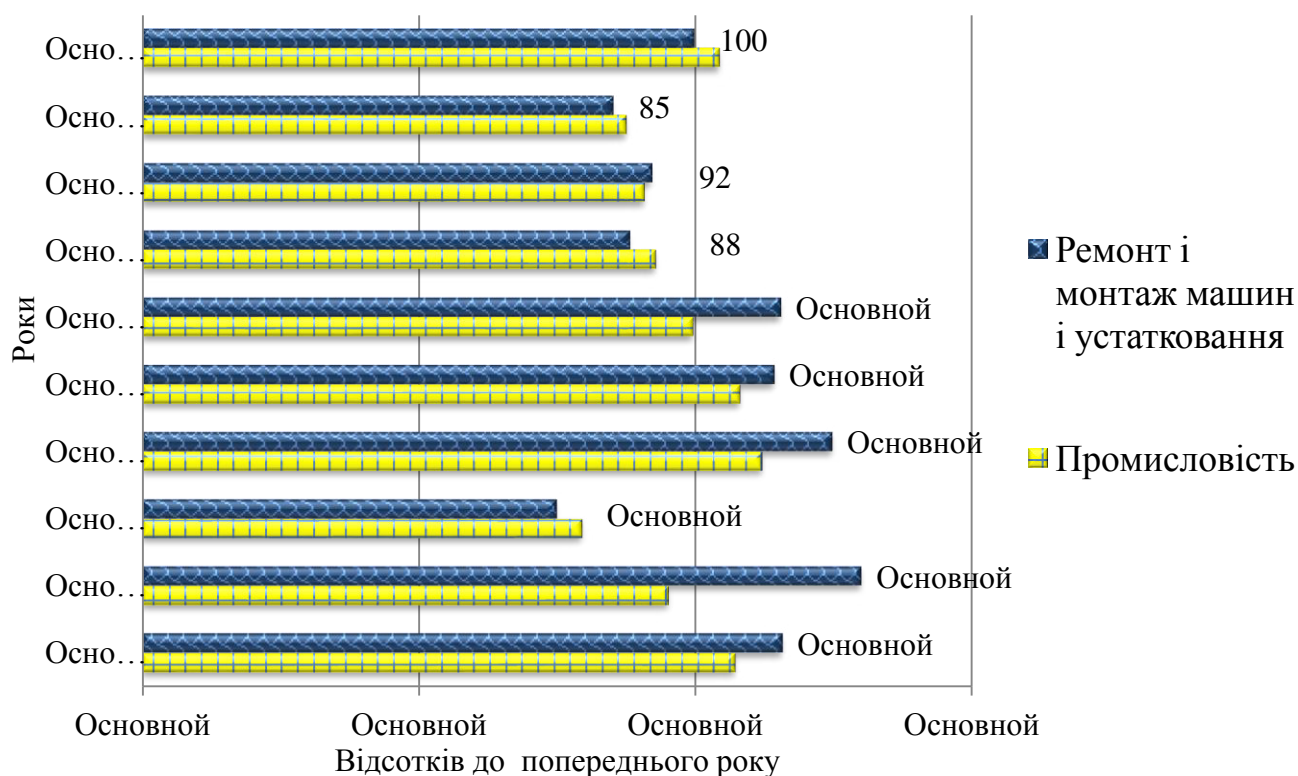


Рис. 2.1 Індекси продукції та послуг за видом діяльності з ремонту, монтажу машин і устаткування та промисловості за 2007-2016 роки в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [151]

Проведемо аналіз із забезпечення робочої сили підприємств цієї галузі. Слід звернути увагу на проблему підприємств у кваліфікованих працівниках. Показники потреби у працівниках за професійними групами за 2008-2016 рр. подано на рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Теми росту показників діяльності підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2010-2015 рр. в Україні, %

№ з/п	Найменування показників	Роки				
		2011 / 2010	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013	2015 / 2014
1	Фінансові результати підприємств до оподаткування	19,83	109,64	126,59	-131,02	10,01
2	Чистий прибуток (збиток) підприємств	-22,55	131,14	145,11	-230,31	29,27
3	Результат від операційної діяльності	108,21	82,12	107,44	-69,53	-53,32
4	Витрати операційної діяльності	129,70	93,33	105,34	109,59	108,75
5	Рівень рентабельності (збитковості), %	84,09	86,49	103,13	-63,64	-47,62

Джерело: авторські розрахунки на основі [151]

Так, починаючи з 2008р. по 2015р. потреба підприємств у працівниках постійно зменшувалася за всіма групам. Лише у 2016р. почалося повільне збільшення цього показника (зростання у 2016р. у порівнянні з минулим періодом майже на 23,68%).

У ході дослідження було виявлено, що, через низький рівень заробітної плати фахівці не мають бажання працювати у цій сфері, а за віковою структурою відсоток працівників пенсійного віку.

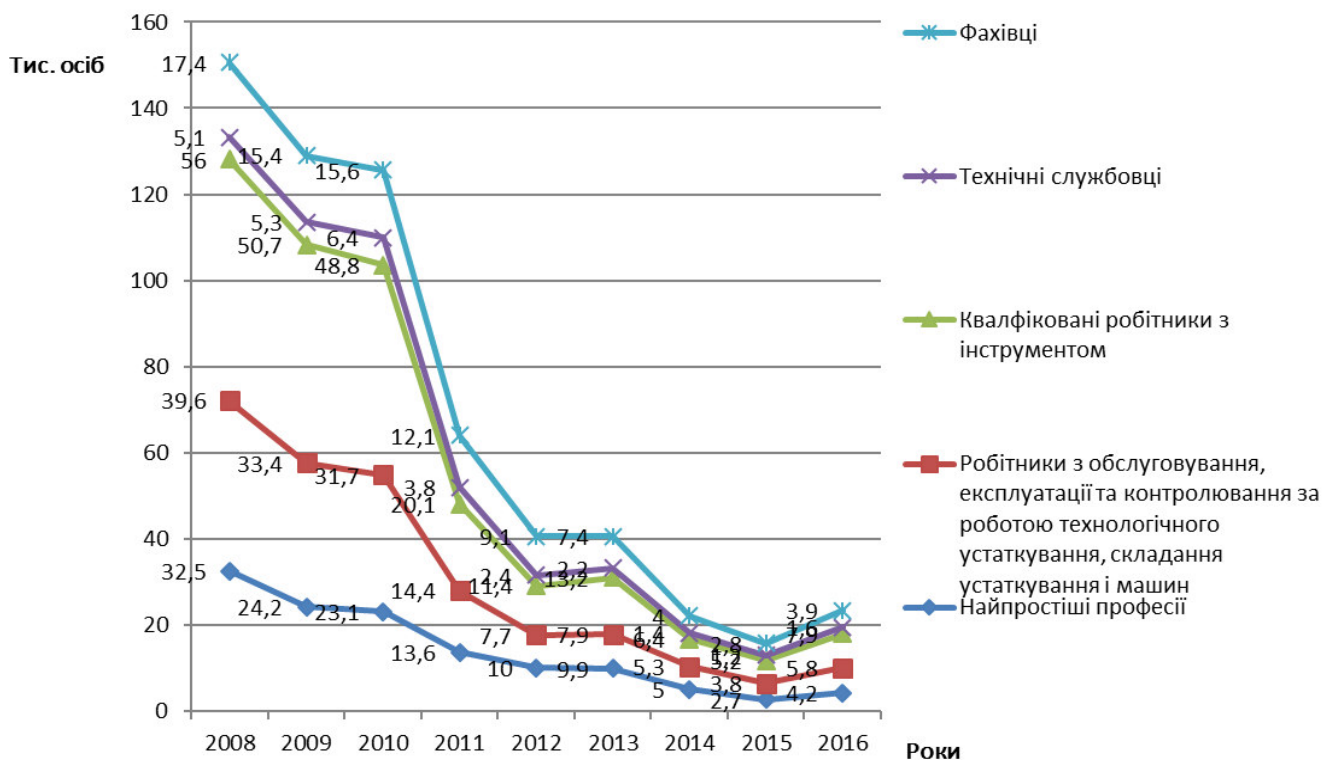


Рис. 2.2. Показники чисельності працівників за професійними групами на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2008-2016 роки в Україні

Джерело: складено автором на основі [151]

Така ситуація скорочення потреб у персоналі є загрозовою для галузі. Втрачаючи кваліфікованих працівників, які звільняються або виходять на пенсію, підприємства не мають можливості підготувати їм гідну заміну, що звісно, знаходить своє відображення в низькій якості виконаних робіт.

Динаміка зайнятості працівників формується під впливом руху кадрів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка руху працівників підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2010-2016 роки в Україні

Показник	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
середньооблікова кількість працівників, тис. осіб	176	189	194	132,7	106,6	95,5	101,8
прийнято, тис. осіб	20	23	16	34	28	27	28
вибуло, тис. осіб, із них:	23,2	24,5	23,1	44	39	34	30
з причин плинності кадрів, тис. осіб	34,6	37,8	36,8	40,8	35,8	31,7	26,6
скорочення штату, тис. осіб	1,6	1,8	1,9	1,7	0,8	0,6	0,5
оборот по звільненню, %	13,18	12,96	11,91	33,16	36,59	35,60	29,47
оборот по прийняттю, %	11,36	12,17	8,25	25,62	26,27	28,27	27,50
загальний оборот кадрів, %	24,55	25,13	20,15	58,78	62,85	63,87	56,97
коефіцієнт плинності кадрів, %	19,659	20,000	18,969	30,746	33,583	33,194	26,13

Джерело: складено автором на основі [151]

Протягом 2010-2015 рр. відбувалося щорічне зменшення кількості найманих працівників. За цей період зменшилась середньооблікова чисельність працівників на 54,26%. Лише з 2016р. почалося збільшення середньооблікової кількості працівників.

Згідно з даними табл. 2.2 значення коефіцієнта загального обороту кадрів є доволі високим та він стрімко збільшується після 2013р. У 2016 році становить 63,87% (збільшується відповідно до 2010 року на 39,32%). Це свідчить про те, що зміна персоналу відбувається постійно. Підтверджує цей факт і висока плинність кадрів. Найнижче значення коефіцієнта плинності кадрів спостерігається у 2014 р. – 33,583. Відповідно значення показника обороту кадрів по звільненню перевищує

значення показника по прийняттю, що є негативною тенденцією. Як і в попередні роки, у 2016 р. спостерігалось перевищення кількості працівників, що вибули, порівняно з прийнятими. Варто зазначити, що кількість працівників, вибулих із причин скорочення штатів у 2013 р. була найбільшою (40,8 тис. осіб), що на 11,79% більше, порівняно з 2010 р., кількість вибулих працівників зменшилася на 5 тис. осіб у 2014 р., порівняно з 2013 р., проте все одно продовжує перевищувати кількість прийнятих.

Не зважаючи на те, що кількість працівників, що вибули з причин скорочення штатів, за аналізований період зменшилось на 37,5 %, працівників, що звільнилися за власним бажанням – у 2016р. цей становить 99,4%. Це пов'язано з багатьма чинниками економічного та соціального характеру, але існують і внутрішні, що, насамперед, обумовлено відсутністю дієвого механізму стимулювання персоналу.

Проте за сферами діяльності існують суттєві відмінності. У більшості видів економічної діяльності це зумовлено умовами праці, зокрема заборонаю використання праці жінок на особливо важких та шкідливих роботах. Загальна кількість працюючих за статевою ознакою за 2009-2016р.р. розподілялася майже порівну, тільки у 2009 року (41,97% у обліковій кількості штатних працівників склали жінки), тоді як у 2015 році – 28,2 тис. осіб (29,53% у обліковій кількості штатних працівників), тобто відбулося зменшення на 12,44% (рис. 2.3). Це пов'язано з непривабливістю робочого місця на даних підприємствах, та гендерною нерівністю праці – співвідношення між заробітною платою чоловіків та жінок складає 2,5:1.

Найбільшу частку працівників, що перебувають в умовах вимушеної неповної зайнятості, складають ті, що працюють у режимі скороченого (неповного) дня. Це призводить до зменшення обсягів діяльності на підприємствах.

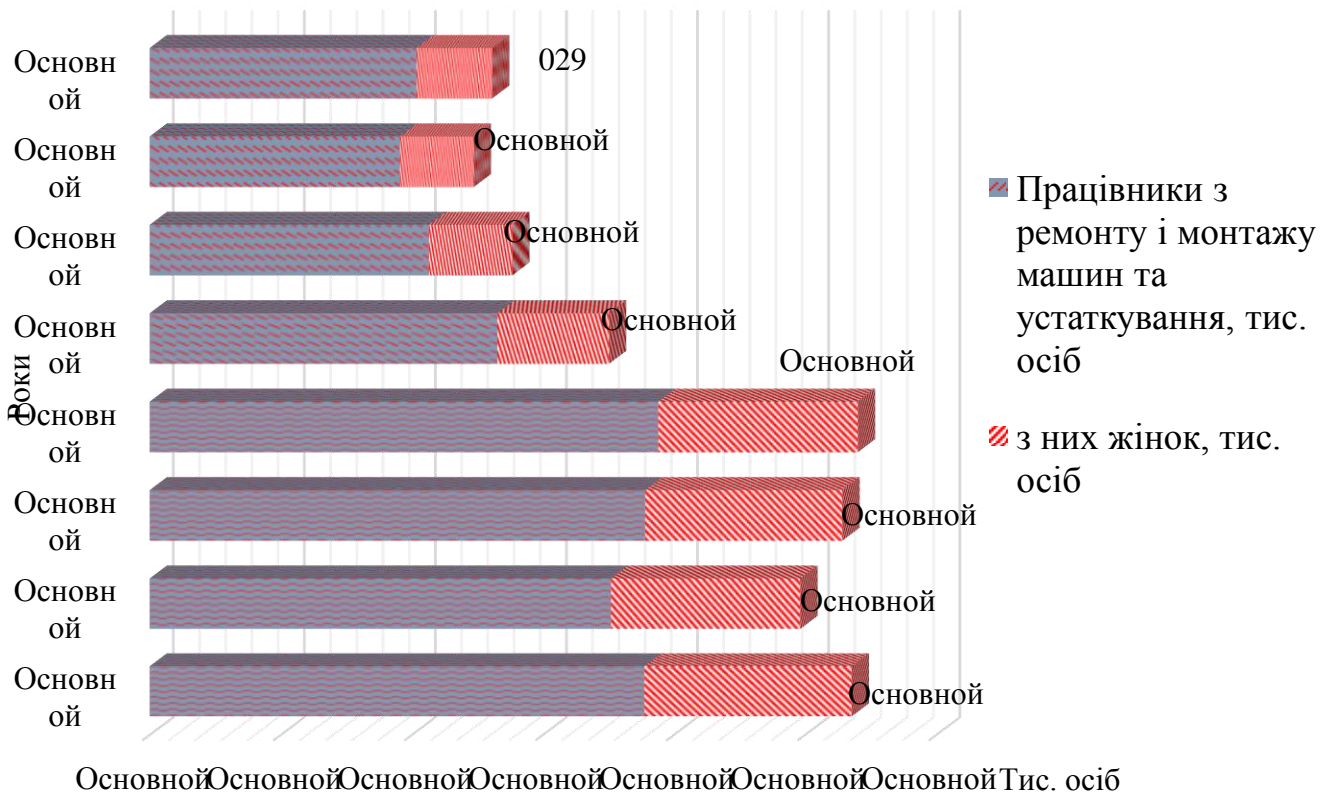


Рис. 2.3. Динаміка облікової кількості штатних працівників підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2009-2016 роки в Україні, тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [151]

Упродовж 2015 р. кожен працівник у середньому відпрацював 1935 годин, що складає 84,1% фонду робочого часу, встановленого на підприємствах, проти 2044 годин та 82,6% у 2011 р., тобто за період 5 років відбулося зменшення фонду робочого часу на 5,33% (табл. 2.3).

Цікавим є аналіз причин невідпрацьованих годин у середньому на одного штатного працівника даної підгалузі. Здійснені розрахунки, показали, що у 2015 році в порівнянні з 2011 роком відбулися такі зміни: збільшення часу щорічних відпусток (основних і додаткових) на 3,15 %, зменшення часу тимчасової непрацездатності на 5,086% (за рахунок зменшення чисельності жінок – зменшення надання лікарняних за доглядом за дитиною), збільшення відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін на 3,26%, збільшення відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення робіт) на 1,16%, збільшення часу

переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень) на 0,08% та зменшення часу за інших причин на 2,55%.

Таблиця 2.3

Динаміка використання фонду робочого часу підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2009-2016 рр. в Україні

Роки	Відпрацьовано, у % фонду робочого часу	
	Промисловість загалом	Ремонт і монтаж машин і устаткування
2009	78,2	68,4
2010	82,5	78,2
2011	84,2	82,6
2012	84,7	82,5
2013	84,4	84,9
2014	82,7	83,6
2015	82,8	84,1
2016	84,0	83,9

Джерело: складено автором на основі [151]

Загалом, час втрат фонду робочого часу у середньому на одного штатного працівника підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні з 2011 до 2016р.р. складає 1,95%, що негативно впливає на продуктивність праці. Ці тенденції відповідають тенденціям у промисловості.

Важливим аспектом використання робочої сили є оплата праці. Отже, розглянемо динаміку показників фонду оплати праці підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні, відповідно табл. 2.4 та рис. 2.4.

Проведений аналіз фонду оплати праці підприємств, дозволяє зробити висновок, що за даний період загальний фонд оплати праці (ФОП) зменшився на 2037 млн. грн. або 69,29%, що відбулося за рахунок його складових: зменшення фонду заробітної плати на 1209 млн. грн. або 70,32%, зменшення фонду додаткової заробітної плати на 710 млн. грн. або 69%, зменшення заохочувальних та компенсаційних витрат на 118 млн. грн. або 56,3%.

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2011-2016 рр. в Україні

Показники	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Загальний фонд оплати праці (ФОП), млн. грн.	6634	7704	5005	4123	4597	6345
Фонд основної заробітної плати, млн. грн.	4073	4719	3398	2726	2864	3926
Фонд додаткової заробітної плати, млн. грн.	2291	2678	1466	1236	1581	2193
з нього, %						
надбавки і доплати до тарифних ставок та посадових окладів, %	21,6	22	23,6	19,3	17,2	18,1
премії за виробничі результати, %	36,92	36,3	44	46,1	44,7	49,8
Заохочувальні та компенсаційні витрати, млн. грн.	270	307	140	161	152	226
з них, %						
матеріальна допомога, %	11,2	11,5	25,4	23,8	17,2	16,2
соціальні пільги індивідуального характеру, %	11,5	11	14,6	19,8	30,7	14,0
Нараховано за відпрацьований час, % до фонду оплати праці	8,5	8,7	7,9	8,1	7,9	7,7

Джерело: складено автором на основі [151]

При цьому середньомісячна заробітна плата на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні збільшувалася: так у 2010 році – 2028 грн., у 2016 рік – 5290 грн. за січень – лютий 2017р. – 6114 грн. [152,153]. Збільшення середньомісячної заробітної плати протягом 2010-2016 років майже 2,61 рази. На зменшення ФОП підприємств упродовж досліджуваного періоду вплинуло зменшення кількості найманих працівників – на 54,26% за цей період зменшилась і середньооблікова чисельність працівників.

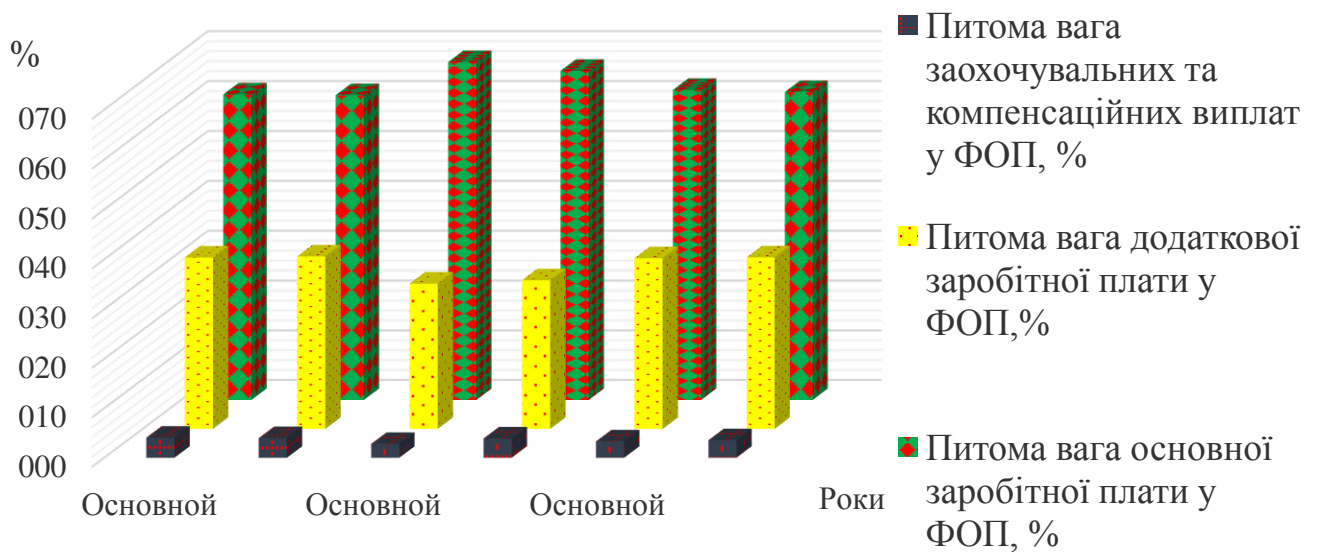


Рис. 2.4. Динаміка зміни структури основних складових фонду оплати праці підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2010-2016 роки в Україні

Джерело: складено за авторськими розрахунками на основі [151]

З рис. 2.4 видно, що в загальному фонді оплати праці найбільшу частку становить основна заробітна плата – у середньому 63,79%. Найбільша питома частка належить додатковій заробітній платі та складає 34,53% у 2011р., найменша – 29,29% у 2013 р., така ж тенденція питомої частки заохочувальних та компенсаційних виплат: у 2011р. – є 4,07%, у 2013 році – 2,8%.

Проблема несвоєчасної виплати заробітної плати – одна з найгостріших соціальних проблем, яка до цього часу не розв'язана, чим порушуються права працівників на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, своєчасне одержання винагороди за працю, які гарантовані статтями 43 та 48 Конституції України [1].

У зв'язку з тим, що Головне управління статистики України з 2013 року використовує нову методику визначення показників динаміки зміни заробітної плати та заборгованості за її виплатами підприємств, проаналізуємо ці показники за останні роки (2013-2015р.р.) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка зміни заробітної плати та заборгованості за її виплатами підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні

Показники	Роки		
	2013	2014	2015
Нарахована штатному працівнику заробітна плата загалом в Україні, грн.	2982	3167	4065
Заборгованість із виплати заробітної плати, млн. грн.	35,1	25	46,5
у тому числі підприємства			
економічні активні, млн. грн.	21,7	16,2	31,7
% до загальної суми	61,9	64,6	68,1
підприємства-банкрути, млн. грн.	13,2	7	12,9
% до загальної суми	37,5	28,1	27,8
економічні неактивні, млн. грн.	0,2	1,8	1,9
% до загальної суми	0,6	7,3	4,1

Джерело: складено автором на основі [151]

За цей період на підприємствах збільшилась сума заборгованості із виплат заробітної плати на 11,4 млн. грн. або 1,32 рази. Відбулися зміни у структурі підприємств за трьома класифікаційними ознаками: у економічно активних у 2015р. в порівнянні з 2013р. заборгованість збільшилася із виплат заробітної плати на 6,2%; у підприємств-банкрутів – зменшилася на 9,7%; у економічно-неактивних – збільшення на 3,5%. Ситуація з наявністю заборгованостей підприємств виступає дестимулятором, і як, наслідок, причиною звільнення працівників за власним бажанням (у 2016 році – 99,4%).

Також чинником-дестимулятором, на який повинен впливати компенсаційний механізм, є наявність на підприємствах робіт зі шкідливими умовами праці. На жаль, в Україні дослідження динаміки кількості працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці та пільг і компенсацій за таку роботу за оновленою методикою Головним управлінням статистики України проводиться один раз на два роки з 2015р. Проаналізуємо кількість працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2011-2015р.р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка кількості працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні

Показники	Роки		
	2011	2013	2015
Кількість працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, тис. осіб	24	24,5	25,9
% до облікової кількості штатних працівників,%	22,7	22,4	30,3
з них зайнятих в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами, % до облікової чисельності штатних працівників:			
мікроклімат,%	12,8	9,1	16,2
барометричний тиск,%	1,4	4,4	0,1
виробничий шум, ультразвук, інфразвук,%	20,5	14,6	21,1
вібрація (локальна, загальна),%	3,3	2,9	2,3
хімічні фактори,%	17,2	11,4	18,1
важкість праці,%	5,7	7,9	13,5
напруженість праці,%	7,5	9,1	14

Джерело: складено автором на основі [151]

Кількість працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці на підприємствах у 2015р. порівняно до 2011р. збільшилася на 1,9 тис. осіб при збільшенні на 7,6% облікової кількості штатних працівників. Із зайнятих працівників в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими показниками, в відсотках до облікової чисельності штатних працівників, збільшилася у 2015р. порівняно до 2011р.: барометричний тиск – на 3,4%, виробничий шум, ультразвук, інфразвук – 0,6%, хімічні фактори – 0,9%. Особливої уваги потребує питання збільшення у 2015р. порівняно 2011р. облікової чисельності штатних працівників, зайнятих в умовах важкості праці (майже 2,34 рази) та напруженості праці (перевищення на 1,87 рази). Проаналізуємо динаміку працівників, які мають право на пільги і компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка кількості працівників, які мають право із видів пільг і компенсацій за роботу зі шкідливими умовами праці на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування в Україні

Показники	Роки		
	2011	2013	2015
Динаміка кількості працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій за роботу зі шкідливими умовами праці, тис. осіб	70,1	26,3	34,5
% до облікової кількості штатних працівників,%	35,6	24,1	21,1
працівники, які за роботу зі шкідливими умовами праці мають право на, % до облікової кількості штатних працівників, : додаткові відпустки згідно зі списком, затвердженим КМУ,%	23,1	17	22,5
додаткові відпустки, передбачені колективною угодою, договором,%	6	3	1,3
скорочений робочий тиждень,%	1,3	2,4	0,6
доплати за умови праці,%	24,4	17,7	24,2
отримання молока або інших рівноцінних харчових продуктів,%	16,9	11,1	18,2
отримання лікувально-профілактичного харчування,%	0,5	0,4	0,5

Джерело: складено автором на основі [151]

Тенденція динаміки кількості працівників, які мають право на пільги і компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці протилежна динаміці кількості працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці на підприємствах. Відбулося зменшення кількості працівників, які мають право на пільги і компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці: у 2015р. порівняно до 2011р. на 35,6 тис. осіб при зменшенні на 14,5% облікової кількості штатних працівників, зайнятих на таких роботах. При цьому дієві мотиваційні чинники, що мають компенсаційний характер, поступово зменшуються (надання додаткових відпусток, скорочення робочого тижня), а залишки «радянського минулого», що на практиці показує відсутність компенсаційного характеру – отримання молока або інших рівноцінних харчових продуктів, збільшується.

Проведений аналіз стану праці на підприємствах з ремонту, монтажу машин і устаткування свідчить про негативну динаміку всіх чинників, що мають забезпечувати стимулювання персоналу до ефективної праці.

Для дослідження діючих механізмів стимулювання персоналу були відібрані: ПАТ «Криворізький центральний рудоремонтний завод» (ПАТ «КЦРЗ»), ПАТ

«Криворізький залізорудний комбінат» (ПАТ «КЗРК»), ПАТ «Криворізький завод гірничого обладнання» (ПАТ «КЗГО»), ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод» (ПАТ «МРЗ»), ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ».

Для обробки статистичних даних фінансово-господарського стану підприємств досліджуваної галузі запропоновано на основі регресійного аналізу визначити взаємозв'язок між показниками. Моделювання є важливим інструментом наукової абстракції, що допомагає виокремити, уособити та проаналізувати суттєві для даного об'єкта характеристики (властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри) [154]. Об'єктами статистичного вивчення в економіці є складні системи. Вимірювання тісноти зв'язків між змінними, побудоване на дослідженні ізольованих рівнянь регресії недостатньо для дослідження таких систем і пояснення механізму їх функціонування. При використанні окремих рівнянь регресії в більшості випадків передбачається, що аргументи (фактори) можна змінювати незалежно один від одного [154].

Параметри впливу на фінансові результати підприємств до оподаткування, млн. грн. (Y) впливають три фактори: фонд основної заробітної плати, млн. грн. (X1), фонд додаткової заробітної плати, млн. грн. (X2), заохочувальні та компенсаційні витрати, млн. грн. (X3).

Розрахунки здійснені за допомоги MS Excel, результати розрахунків представлено у Додатку В2. Результати регресійного аналізу побудові моделі впливу на фінансові результати підприємств до оподаткування подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати регресійного аналізу побудові моделі впливу на фінансові результати підприємств до оподаткування

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,931
Множинний коефіцієнт детермінації	0,805
Нормований коефіцієнт кореляції	0,619
Стандартна похибка	683,655
Спостереження	5

Джерело: авторські розрахунки

Регресійна модель є значущою, оскільки коефіцієнт детермінації 80,5%.

Отримана модель впливу на фінансові результати підприємств галузі до оподаткування факторів має аналітичний вигляд:

$$Y = -4539,406 + 1,939X_1 + 2,137X_2 - 29,429X_3 \quad (2.1)$$

де Y – фінансові результати підприємств за видом діяльності з ремонту, монтажу машин і устаткування до оподаткування, млн. грн;

X_1 – фонд основної заробітної плати, млн. грн;

X_2 – фонд додаткової заробітної плати, млн. грн.;

X_3 – заохочувальні та компенсаційні витрати, млн. грн.

Значення регресійного коефіцієнту b_0 дорівнює -4539,406 і є оцінкою середньої величини фінансових результатів підприємств до оподаткування (Y) при нульових значеннях фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних витрат. Значення регресійного коефіцієнту b_1 дорівнює 1,939. Це означає, що збільшення фонду основної заробітної плати на одну гривню призведе до збільшенню фінансових результатів підприємств до оподаткування на 1,94 грн при фіксації інших екзогенних факторів. Значення регресійного коефіцієнту b_2 , дорівнює 2,137 і означає, що при фіксованих інших екзогенних факторів збільшення фонду додаткової заробітної плати на одну гривню супроводжується збільшенням фінансових результатів підприємств до оподаткування на 2,14 грн. Значення регресійного коефіцієнту b_3 дорівнює -29,429 – збільшення заохочувальних та компенсаційних витрат на одну гривню призведе до зменшення фінансових результатів підприємств до оподаткування на 29,43 грн. Тобто найбільший вплив на фінансові результати підприємств до оподаткування досліджуваної галузі має показник збільшення фонду додаткової заробітної плати працівників.

Аналіз засобів стимулювання персоналу нами проводиться на основі внутрішньої документації трьох підприємств (ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»), а саме: Колективного договору; Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання керівників, спеціалістів і службовців структурних підрозділів; Перелік робіт з важкими і шкідливими умовами праці, на які встановлюються доплати за умови праці в структурних підрозділах тощо.

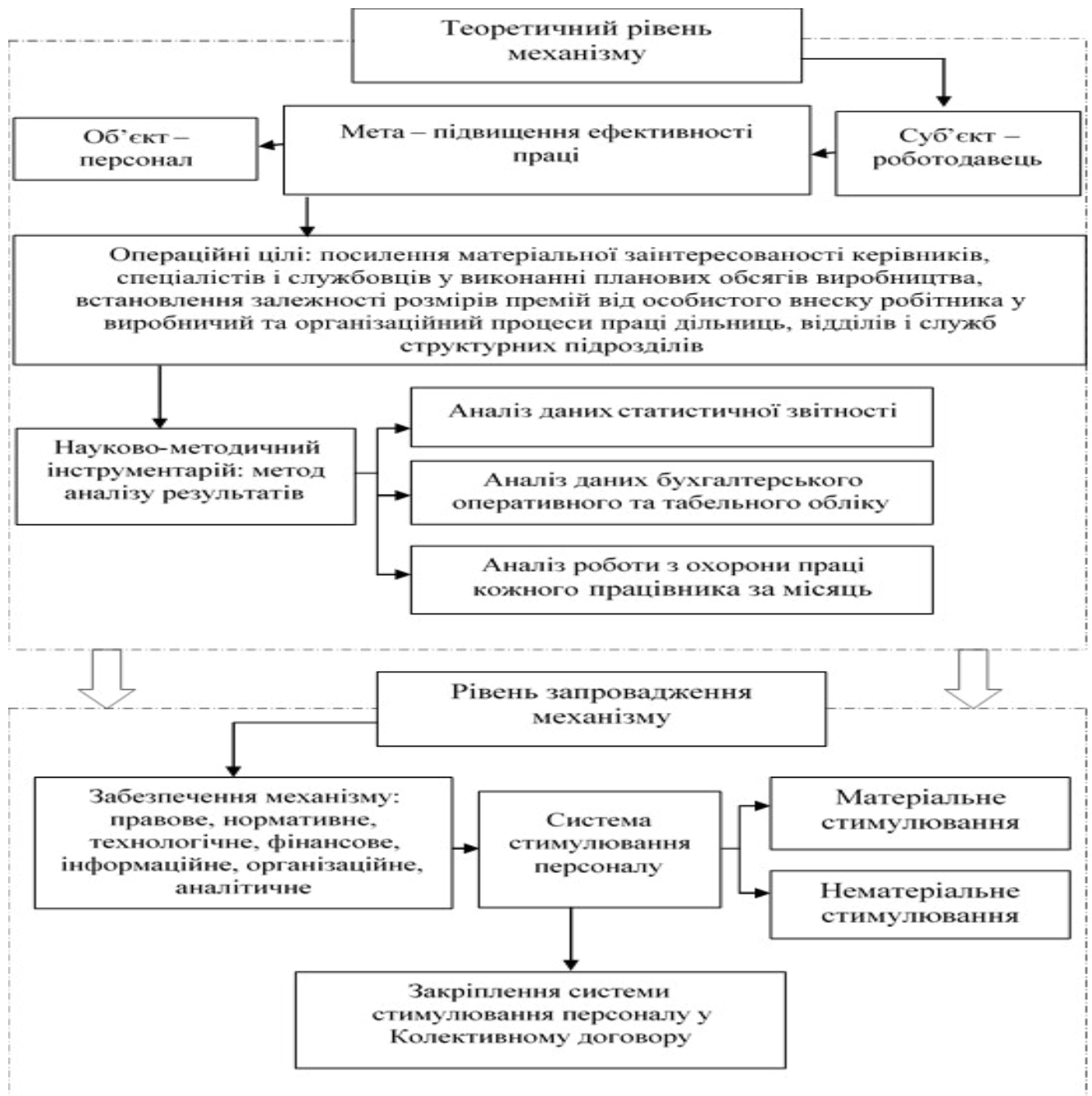


Рис. 2.5 Економічний механізм стимулювання персоналу досліджуваних підприємств

Джерело: побудовано автором на засадах Колективних договорів досліджуваних підприємств

Економічні механізми, які є на підприємствах можна подати схемою (рис. 2.5). Можна зробити висновки, єдиного підходу до стимулювання роботи персоналу немає; кожне підприємство, залежно від шляхів отримання прибутку, обирає свої форми, системи та структуру заробітної плати. Система стимулювання персоналу представлена у двох формах: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання керівників, спеціалістів і службовців структурних підрозділів на всіх трьох підприємствах розроблено згідно з діючими директивними матеріалами з питань оплати праці і вводиться з метою посилення матеріальної зацікавленості керівників, спеціалістів і службовців у виконанні планових обсягів виробництва, встановлення залежності розмірів премій від особистого внеску робітника у виробничий та організаційний процеси праці дільниць, відділів і служб структурних підрозділів. Але існують певні відмінності у матеріальному стимулюванні працівників окремих підприємств.

Так, відповідно до Колективного договору, на ПАТ «КЗЦ» виробнича премія за підсумками місячної праці керівникам нараховується за добросовісне виконання службових обов'язків, затверджується наказом голови правління підприємства, наказами керівників структурних підрозділів і виплачується: керівникам і спеціалістам дільниць за виконання планових обсягів одночасно з основною заробітною платою і за оцінкою праці дільниці за попередній місяць; іншим керівникам і службовцям - на місяць пізніше. Визначення розмірів премії, її нарахування конкретним працівникам за показником «оцінка роботи за місяць», може виконуватися згідно з особистим внеском у загальні результати роботи і максимальними розмірами не обмежується.

Для дільниць, на яких ведеться облік виконання обсягів по змінах, визначення розміру премій для конкретних працівників, що керують змінами, може виконуватися і за показниками виконання обсягів згідно з особистим внеском у загальні результати роботи. Положення про визначення розмірів премії за показниками "оцінка роботи дільниці (відділу, служби) за місяць" для конкретних працівників розробляється структурними підрозділами самостійно і узгоджується

директором з персоналу. Основою для нарахування премій та персональних надбавок є дані статистичної звітності, бухгалтерського оперативного та табельного обліку, аналізу роботи з охорони праці кожного працівника за місяць.

ПАТ «КЦРЗ» має такі особливості при матеріальному стимулюванню керівників підприємства – у випадках, коли виникає виробнича необхідність управління роботами термінової ліквідації аварій або попередження аварійних ситуацій, а також керівництва особливо важливими роботами (роботи за утвердженими наказами-завданнями) керівникам і спеціалістам, які успішно виконали поставлені завдання, наказом керівника структурного підрозділу за період виконання робіт може бути встановлена надбавка за "виконання особливо важливих робіт" до 50% посадового окладу, але не більше 10% від тарифного фонду бригади за строк виконання робіт за "наказом-завданням" без нарахування премії. Сума надбавок, що виплачуються за "виконання особливо важливих робіт", не перевищує 2,6 місячного посадового окладу на рік.

Для ПАТ «КЗГО» основою для нарахування виробничої премії керівникам – директору, головному інженеру, начальнику структурного підрозділу є виконання планових показників виробництва та оцінка роботи структурного підрозділу за місяць. Оцінка роботи керівників структурних підрозділів виконується за установленими показниками і затверджується головою правління підприємства за встановленими для кожного відділу показниками. Наррахування виробничої премії керівникам, спеціалістам і службовцям апарату управління структурних підрозділів виконується згідно із затвердженими показниками та розмірами преміювання.

Діючі економічні механізми стимулювання персоналу на досліджуваних підприємствах побудований на засадах інформації Колективних договорів. Цей механізм можна представити як сукупність двох рівнів: теоретичний та запровадження. Теоретичний рівень механізму: це вплив суб'єкта (роботодавця) на об'єкт (персонал) задля досягнення мети (підвищення ефективності праці) та операційних цілей за допомогою науково-методичного інструментарію.

Слід зауважити, що всі три досліджувані підприємства використовують основний науково-методичний інструментарій – аналіз результатів діяльності підприємства з трьох джерел інформації: бухгалтерського оперативного та табельного обліку, статистичної звітності, роботи з охорони праці кожного працівника за місяць.

Але на сьогодні існує широкий спектр наукових методів, що дозволяють сформувати релевантну, достовірну, якісну інформація для досягнення мети реалізації механізму стимулювання персоналу.

Діючий механізм стимулювання сформований на системі стимулювання персоналу при відповідному забезпеченні (правовому, нормативному, технологічному, фінансовому, інформаційному, організаційному, аналітичному). Система стимулювання представлена матеріальним і нематеріальним стимулюванням.

Нематеріальне стимулювання має такі основні напрямки: підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації; стажування та формування кадрового резерву; соціальні пільги; надання безготівкових кредитів; фінансування свят та інш.

На всіх трьох підприємствах, на жаль, основною формою стимулювання працівників є матеріальне стимулювання, тоді як організаційне та соціально-психологічне майже відсутнє.

Незадовільний стан функціонування підприємств даної підгалузі є наслідком низки проблем що вповільнюють його розвиток. Зарубіжний досвід свідчить про те, що критеріальною ознакою технологічного розвитку економіки є зростання в загальному обсязі реалізованої продукції частки інноваційно-інвестиційного сектору, а насамперед – машинобудування та як наслідок підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування як її підгалузі [155].

Для виходу із критичного стану цієї галузі потрібно оптимізувати всі процеси управління діяльності підприємств для досягнення максимальних результатів, а саме – забезпечення продуктивності праці персоналу.

2.2. Економіко-статистичний аналіз персоналу підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування

В умовах перманентних змін зовнішнього середовища розглянемо використання персоналу, стимулювання та мотивації його до активної трудової діяльності, що здатні стабілізувати стан галузі. Конкуренція на світових ринках загострюється, істотно зростають вимоги до якості продукції, що виготовляється, тому кадрове забезпечення підприємств набуває особливо важливого значення [156].

Оцінювання раціональності використання персоналу має ґрунтуватися на такому [157]:

- виявленні причин неповного чи неефективного використання робочого часу працівників (сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу);
- відхилень фактичного сукупного фонду робочого часу від потенційної величини номінального робочого часу, обґрунтуванні групування причин втрат часу за рахунок нераціонального його використання;
- оцінювання резервів економії робочих годин та розробці заходів щодо оптимізації роботи персоналу.

Аналіз кадрового забезпечення діяльності підприємств повинен здійснюватися згідно принципів і цілей кадрової політики підприємства [158]. У ході досліджень проводився моніторинг стимулювання персоналу, результатів діяльності підприємства та оцінювання впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на результативність роботи.

Вихідну інформаційну базу для комплексного оцінювання роботи персоналу сформовано на основі офіційної статистичної інформації та звітності підприємств, а саме: форма № 2 – «Звіт про фінансові результати»; форма № 1 – ПВ «Звіт з праці» (квартальна, щорічна); форма № 1 – ПВ (умови праці); форма № 3 – ПВ «Звіт про використання робочого часу»; форма № 6 – ПВ «Про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»; форма № 1-РС «Звіт про витрати на

утримання робочої сили»; форма № 22 – «Зведена таблиця основних показників, які характеризують господарську діяльність підприємств».

Аналіз діяльності підприємств проводився з урахуванням різноманітних чинників. Окрім визначення абсолютних та відносних показників динаміки за певний період часу для оцінювання ефективності роботи на підприємствах були використані показники продуктивності й середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника з урахуванням витрат як із фонду заробітної плати, так і фонду матеріального стимулювання (Додаток Д).

Аналіз середньомісячної заробітної плати за 2011-2016 рр. на підприємствах дає підстави стверджувати, що найвищий її рівень був на ПАТ «КЗРК» склав 3816,92 грн. у 2012 р., зі збільшенням у 2016 р. до 7783,41 грн (2016/2011, % – 203,92%).

Два інших підприємства мають меншу середньомісячну заробітну плату, так, у 2015 року: цей показник для ПАТ "КЦРЗ" – майже в 3,12 рази менший ніж на ПАТ «КЗРК», для ПАТ "КЗГО" – в 3,34 рази менший ніж на ПАТ «КЗРК» (рис. 2.6).

Не менш важливим показником є зарплатомісткість, яка визначається як сума витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції (рис. 2.7). Даний показник указує на те, що заробітна плата на підприємствах не забезпечує не тільки стимулюючої функції, а й відтворювальної.

Найвищий рівень зарплатомісткості продукції демонструє ПАТ "КЦРЗ" – 0,614 грн у 2011 р., цей показник збільшується до 0,71 грн. у 2016 р. Найнижчий рівень на ПАТ "МРЗ", але на цьому підприємстві спостерігається позитивна динаміка – з 0,07 грн. у 2011 р., до 0,09 грн. у 2016 р., та на ПАТ "КЗГО" – 0,12 грн. у 2012 р. та 0,14 грн у 2016 р.

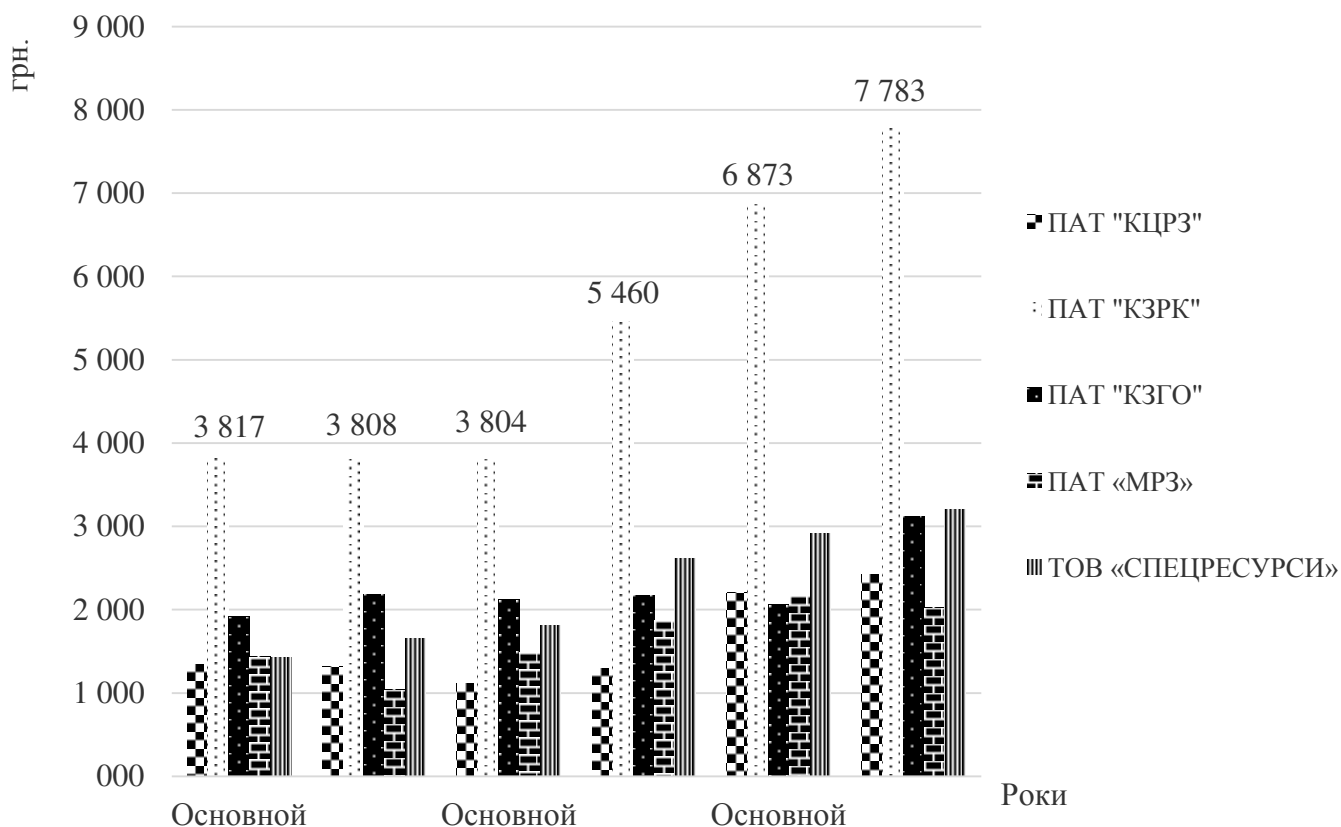


Рис. 2.6. Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 – ПВ «Звіт з праці»

Важливим етапом аналізу ефективності використання персоналу підприємств є оцінювання рівня продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу. Тому на основі наявних даних були розраховані показники продуктивності праці та заробітної плати управлінського та промислово-виробничого персоналу. Одержані результати представлено в табл. 2.9.

Отже, на досліджуваних підприємствах продуктивність праці протягом 2011-2016 рр. зростала у зв'язку зі збільшенням обсягів виготовленої продукції. Але на ПАТ «КЗГО» у 2015 р. в порівнянні з 2011р. зменшились такі показники продуктивності праці: управлінського та промислово-виробничого персоналу.

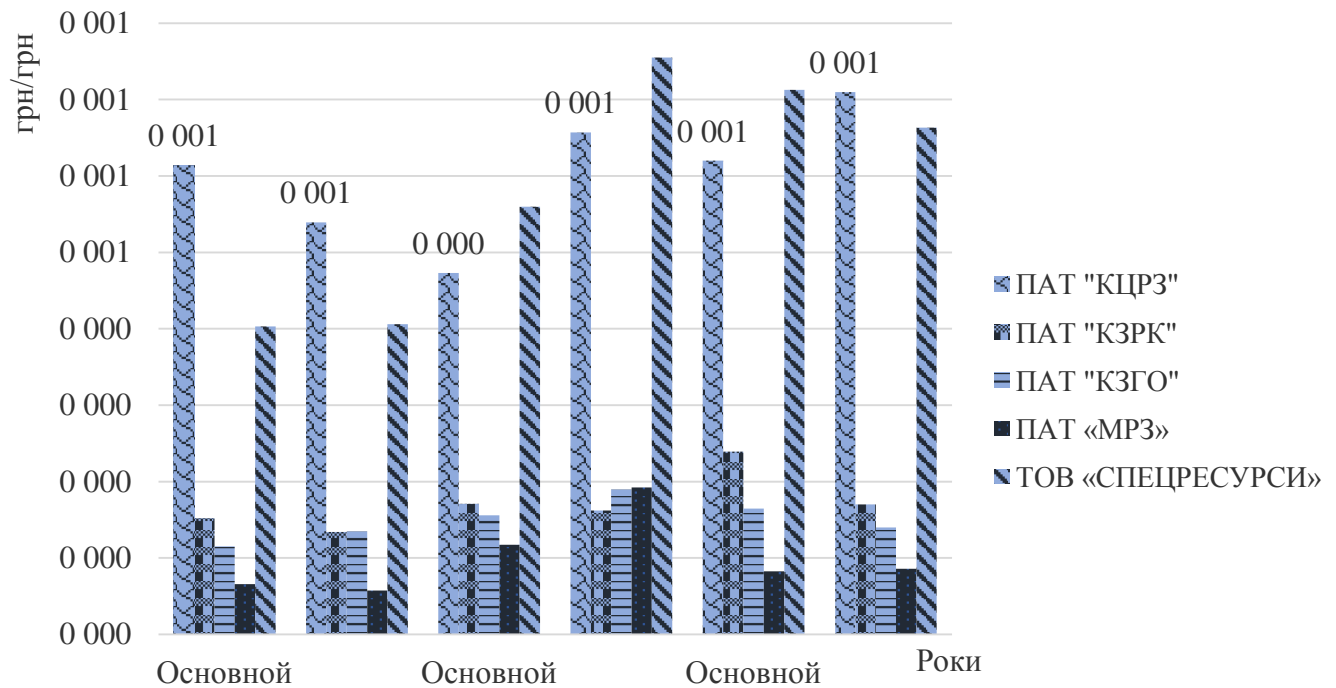


Рис. 2.7. Динаміка зарплатомісткості продукції підприємств

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 – ПВ «Звіт з праці»

Також ефективність роботи персоналу підприємств характеризують темпи зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Відомо, що зі зростанням продуктивності праці виникають передумови для підвищення рівня заробітної плати, причому зростання продуктивності праці має випереджати зростання заробітної плати [159].

Таблиця 2.9

Розраховані показники продуктивності праці та заробітної плати управлінського та промислово-виробничого персоналу підприємств

Підприємство	Роки	Показники*					
		$ПП_{УП}^p$	$ПП_{ПВП}^p$	$ПП_{ПВП}^d$	$ПП_{ПВП}^{год}$	$\sum ЗП_{УП}$	$\sum ЗП_{ПВП}$
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ "КЦРЗ"	2011	14450549,45	2352415,03	6534,49	816,81	1400	1240
	2012	13952380,95	2271317,83	6309,22	788,65	1300	1210
	2013	14482142,86	2357558,14	6548,77	818,60	1228	1180
	2014	14120238,10	2298643,41	6385,12	798,14	1310	1290
ПАТ "КЦРЗ"	2015	16172077,92	2632663,85	7312,96	914,12	2340	2270
	2016	17646103,90	2872621,56	7979,50	997,44	2610	2420
	2016/2011, %	122,114	122,114	122,114	122,114	186,429	195,161

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ "КЗРК"	2011	1159187,14	407281,97	1131,34	141,42	3900	3840
	2012	1310124,39	460313,97	1278,65	159,83	3860	3840
	2013	1025671,09	360370,92	1001,03	125,13	3870	3860
	2014	1553572,21	545849,70	1516,25	189,53	5600	4800
	2015	1324940,69	465519,70	1293,11	161,64	6900	5400
	2016	2111878,02	742011,20	2061,14	257,64	7600	5600
	2016/2011 , %	182,186	182,186	182,186	182,186	194,87	145,83
ПАТ "КЗГО"	2011	829563,60	261967,45	727,69	90,96	1800	1760
	2012	808945,56	255456,49	709,60	88,70	2300	1950
	2013	679252,28	214500,72	595,84	74,48	2410	1980
	2014	572436,31	180769,36	502,14	62,77	2610	2420
	2015	625471,54	197517,33	548,66	68,58	2100	1980
	2016	1116631,41	352620,45	979,50	122,44	2050	1990
	2016/2011 , %	134,605	134,605	134,605	134,605	113,89	113,07
ПАТ «МРЗ»	2011	934232,26	363312,55	1009,20	126,15	1200	1600
	2012	776142,86	301833,33	838,43	104,80	1200	1400
	2013	544995,59	211942,73	588,73	73,59	1300	1500
	2014	416428,57	161944,44	449,85	56,23	1700	2100
	2015	1123175,04	436790,29	1213,31	151,66	1900	2200
	2016	1006043,96	391239,32	1086,78	135,85	2100	2400
	2016/2011 , %	107,69	107,69	107,69	107,69	175,00	150,00
ТОВ «СПЕЦРЕСУР СИ»	2011	182397600	54230,77	150,64	18,83	1300	1500
	2012	168052500	62676,92	174,10	21,76	1500	1800
	2013	192093000	49752,14	138,20	17,28	1700	2100
	2014	189984960	53392,09	148,31	18,54	2400	2700
	2015	173870620	62820,51	174,50	21,81	2800	3100
	2016	177358720	74228,60	206,19	25,77	3100	3300
	2016/2011 , %	97,24	136,88	136,88	136,88	238,46	220,00

Показники*: $ПП_{УП}^p$ – продуктивність управлінського персоналу, грн./особа; $ПП_{ПВП}^p$ – продуктивність промислово-виробничого персоналу, грн./особа; $ПП_{ПВП}^d$ – продуктивність промислово-виробничого персоналу денна, грн./особа; $ПП_{ПВП}^{год}$ – продуктивність праці промислово-виробничого персоналу годинна, грн./особа; $\sum ЗП_{УП}$ – сумарна заробітна плата управлінського персоналу, грн./особа; $\sum ЗП_{ПВП}$ – сумарна заробітна плата промислово-виробничого персоналу, грн./особа.

Джерело: авторські розрахунки

На рис. 2.8 представлено розраховані темпи зростання продуктивності праці та сумарної заробітної плати персоналу на підприємствах 2016/2011 р.р.

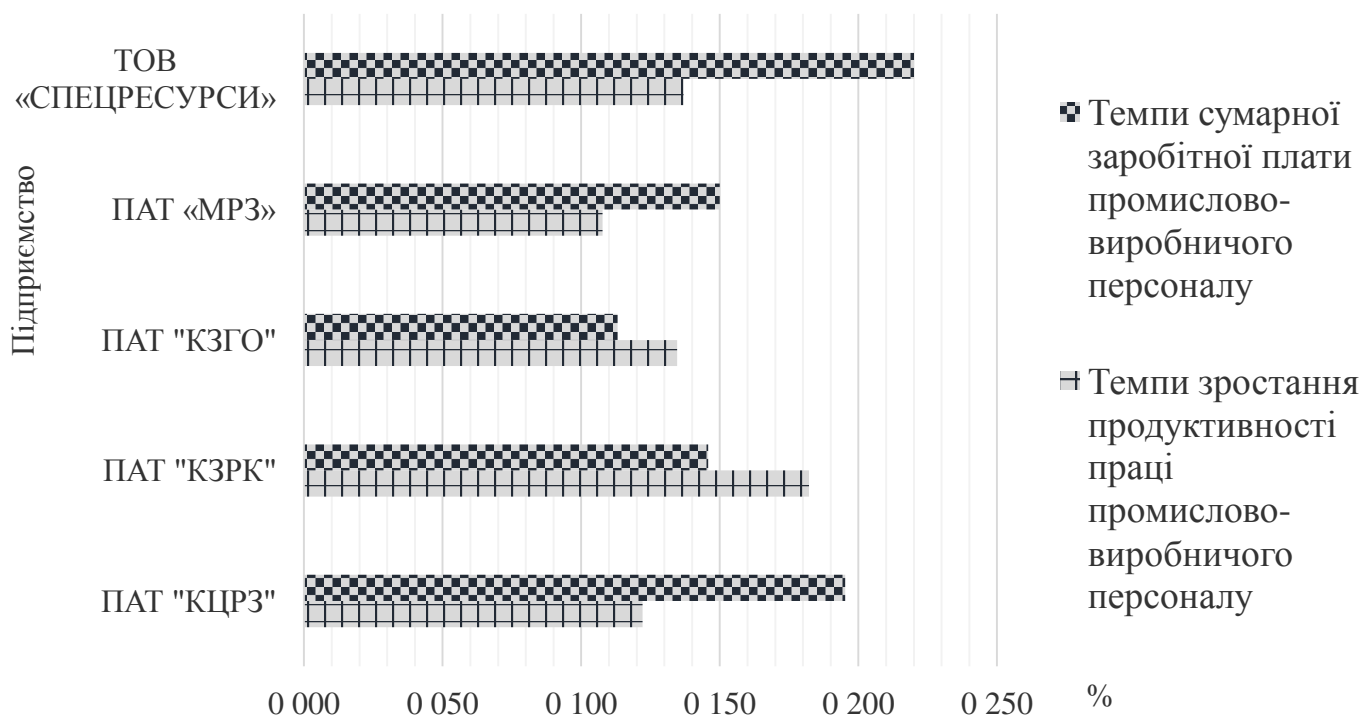


Рис. 2.8. Темпи зростання продуктивності праці та сумарної заробітної плати персоналу на підприємствах 2016/2011, %

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 –ПВ «Звіт з праці»

Як видно з рис. 2.8, існує прямий зв'язок між продуктивністю праці та заробітної плати залежно від того, як збільшується середньорічна продуктивність праці працівника, підвищується й сумарна заробітна плата всього персоналу підприємств. Винятком є підприємство ПАТ «КЗГО».

Отже, продуктивність праці протягом 2011-2016 рр. зростала за рахунок збільшення обсягів виготовленої продукції на підприємствах ПАТ «КЦРЗ» та ПАТ «КЗРК».

При аналізі ефективності використання персоналу вивчають втрати робочого часу, які включають втрати через порушення дисципліни відповідно до методики, що представлена у Додатку Г.

Результати проведених розрахунків вказують на те, що найбільші втрати робочого часу відбулися на підприємстві ПАТ «КЗГО» – за темпами у 2015 р., порівняно з 2011 р., (зросли на 124,6%), що обумовлено вимушеними відпустками у зв'язку зі спадом виробництва та фінансовою кризою. На ПАТ «КЗРК» відбулося

зменшення втрат робочого часу за відповідний період на 31,3% у зв'язку з організаційними заходами щодо підвищення рівня дисципліни.

На ефективність використання робочого часу та продуктивність діяльності персоналу підприємств має значний вплив віковий склад працівників. Тому проведений аналіз структури кадрів на підприємствах за останні роки за віком подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вікова структура персоналу підприємств

Підприємство	Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	З них чисельність робітників, осіб	Віком від 18 до 24, осіб	Віком від 25 до 34, осіб	Віком від 35 до 49, осіб	Віком від 50 до 54, осіб	Віком від 55 до 59, осіб
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ "КЦРЗ"	2011	13	11	1	2	6	3	2
	2012	15	13	2	2	6	4	1
	2013	14	12	2	2	5	3	2
	2014	12	10	2	3	4	2	1
	2015	11	9	1	1	6	1	2
	2016	11	9	1	2	5	1	2
	2016/2011, %	84,615	84,615	145,385	107,692	86,538	36,346	103,846
ПАТ "КЗРК"	2011	9610	7111	787	807	5937	1077	1002
	2012	9400	6956	707	793	6026	993	880
	2013	9210	6815	760	712	5695	1082	961
	2014	9140	6764	724	707	5829	1035	845
	2015	8560	6334	557	570	4175	793	2465
	2016	8110	6001	528	540	3955	751	2336
	2016/2011, %	84,391	84,391	67,107	66,931	66,618	69,745	233,057
ПАТ "КЗГО"	2011	3800	2888	178	554	1662	690	716
	2012	3750	2850	202	511	1657	702	678
	2013	3650	2774	181	420	1635	732	683
	2014	3860	2934	134	387	1639	825	875
	2015	4100	3116	130	376	1678	800	1116
	2016	3900	2964	124	357	1596	761	1062
	2016/2011, %	102,632	102,632	69,749	64,470	96,036	110,288	148,233

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «МРЗ»	2011	147	106	19	32	60	29	7
	2012	150	108	17	33	61	29	9
	2013	162	117	21	36	66	32	8
	2014	170	122	22	37	70	33	8
	2015	182	131	24	40	74	36	9
	2016	156	112	22	29	57	36	12
	2016/2011, %	106,122	106,122	115,452	89,985	94,768	125,453	174,569
ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»	2011	140	109	8	29	65	24	13
	2012	125	98	7	26	58	21	12
	2013	150	117	9	32	70	26	14
	2014	144	112	8	30	67	25	14
	2015	127	99	7	27	59	22	12
	2016	118	92	6	21	52	26	13
	2016/2011, %	84,29	84,29	73,70	71,35	79,74	108,86	97,53

Джерело: авторські розрахунки

Так, на всіх підприємствах найбільша частка належить працівникам віком 35-49 осіб – зона сталої працездатності, що характеризує стабільну продуктивність (відповідно до дослідження у розділі 1).

Темпи зміни вікової структури працівників на підприємствах 2016/2011р.р. представлено на рис. 2.9.

Для ПАТ "КЗРК" спостерігається темп зростання працівників у 2016р. в порівнянні з 2011 р. «Віком від 50 до 54» майже в 2,46 рази, для ПАТ "КЗГО" – «Віком від 55 до 59» майже в 1,56 рази.

Тоді як промислово-виробничий персонал категорії «Віком від 25 до 34» стрімко зменшується на кожному підприємстві: темп зростання 2016/2011 для ПАТ "КЦРЗ" – 53,846%, для ПАТ "КЗРК" 70,314%, ПАТ "КЗГО" – 67,776%, що свідчить про неефективну кадрову політику, яка не забезпечує приплив молодих спеціалістів.

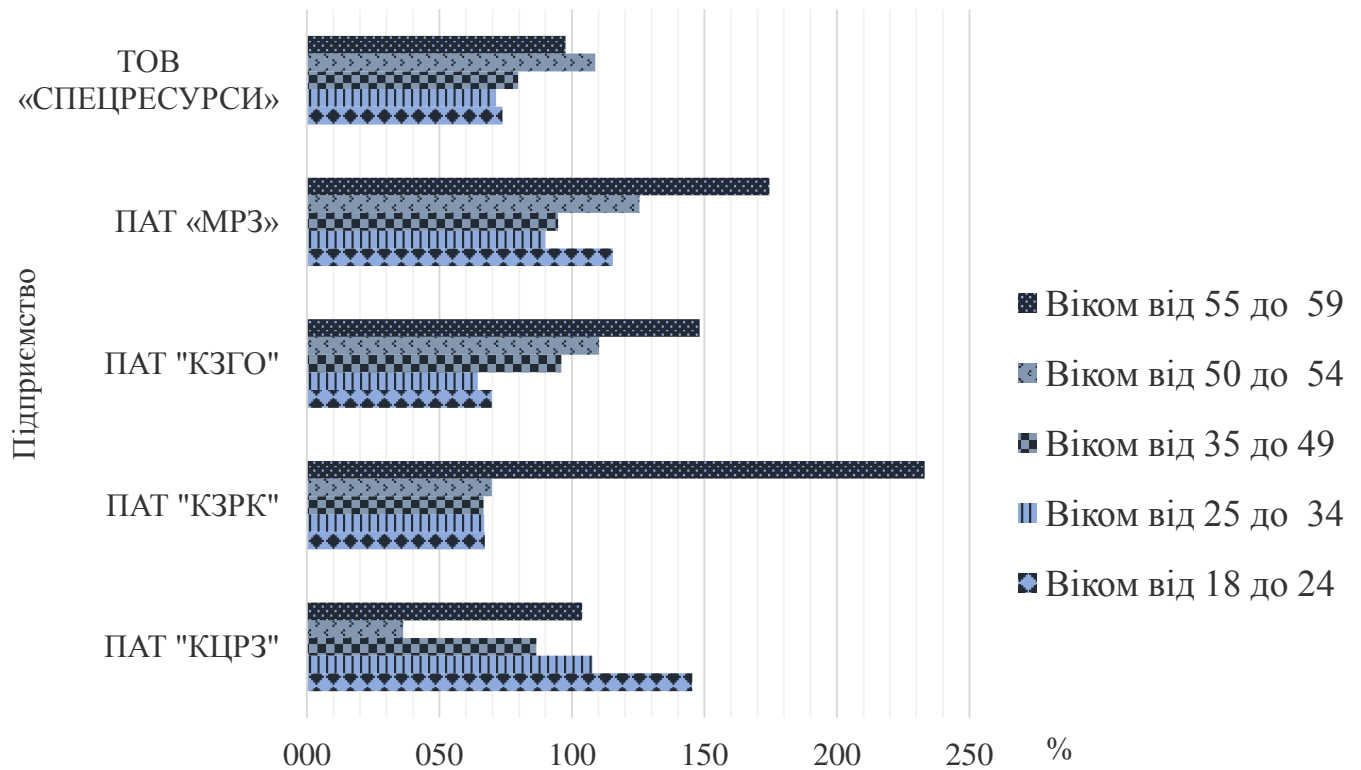


Рис. 2.9. Темпи зміни вікової структури працівників на підприємствах 2016/2011, %

Джерело: авторські розрахунки

Для забезпечення достатнього рівня кваліфікації працівників оперативним потребам емітента на ПАТ «КЗРК» здійснювалися такі заходи [160]:

– Підготовка молодих спеціалістів (кваліфікованих робітників). Закріплення базових навчальних закладів: Криворізький національний університет, Гірничий технікум КНУ, гірничо-електромеханічний технікум КНУ, Політехнічний технікум КНУ, Автотранспортний технікум КНУ, Криворізький професійний гірничо-технічний ліцей, Криворізький професійний гірничо-електромеханічний ліцей, Криворізький професійний гірничо-металургійний ліцей, з якими укладаються договори на проходження виробничої практики учнями (студентами) та працевлаштування випускників (молодих спеціалістів).

– Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації молодих робітників комбінату. Навчання студентів з числа працівників комбінату у вищих навчальних закладах за рахунок коштів підприємства. Підвищення професійного і

кваліфікаційного рівня робітників комбінату відбувається на базі підприємства та в інших навчальних закладах (курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, форуми та ін.).

– Стажування та формування кадрового резерву на підставі затвердженого наказом № 14 від 14.01.2010р. Положення «Про стажування робітників комбінату та формування кадрового резерву на посади керівників та спеціалістів».

– Проведення заходів щодо закріплення молодих кадрів: надання безвідсоткових позик на придбання житла молодим робітникам комбінату; забезпечення професійного (кар'єрного) росту; фінансування заходів Молодіжної організації комбінату; преміювання за вагомий особистий внесок у розвиток молодіжного руху до Дня молоді України; забезпечення соціальних пільг та гарантій згідно розділу VI Колективного договору підприємства; забезпечення загальних зобов'язань, регламентованих розділом VIII "Робота з молоддю" Колективного договору.

Але як показує проведений аналіз вікової структури працівників, існуючі заходи стимулювання персоналу, на жаль, не сприяють закріпленню перспективних молодих кадрів на підприємстві.

Слід зазначити, що ефективність використання персоналу залежить не лише від відповідності між професіями й характером виконуваних робіт, а й відповідної кваліфікації. На якість виконання виробничої програми підприємств впливають не тільки кількісне забезпечення персоналом, а й якісна характеристика його складу, тобто освіта й кваліфікація. Через це для визначення забезпеченості підприємств високоосвіченими кадрами доцільно провести аналіз структури працівників за рівнем освіти та стажем роботи, оскільки необхідні виробничі навички та досвід набуваються зі збільшенням стажу роботи.

Проведемо аналіз структури працівників за рівнем освіти на ПАТ "КЗРК". Групи за рівнем освіти було сформовано відповідно до останньої редакції Закону України «Про освіту» (рис. 2.10).

На ПАТ "КЗРК" відбувається позитивна тенденція збільшення кількості працівників зі ступенем вищої освіти «магістр» – у 2016 році у порівнянні з 2011

роком збільшилася питома частка даної категорії працівників 118,77%, відповідно відбулося зменшення працівників зі середньою освітою.

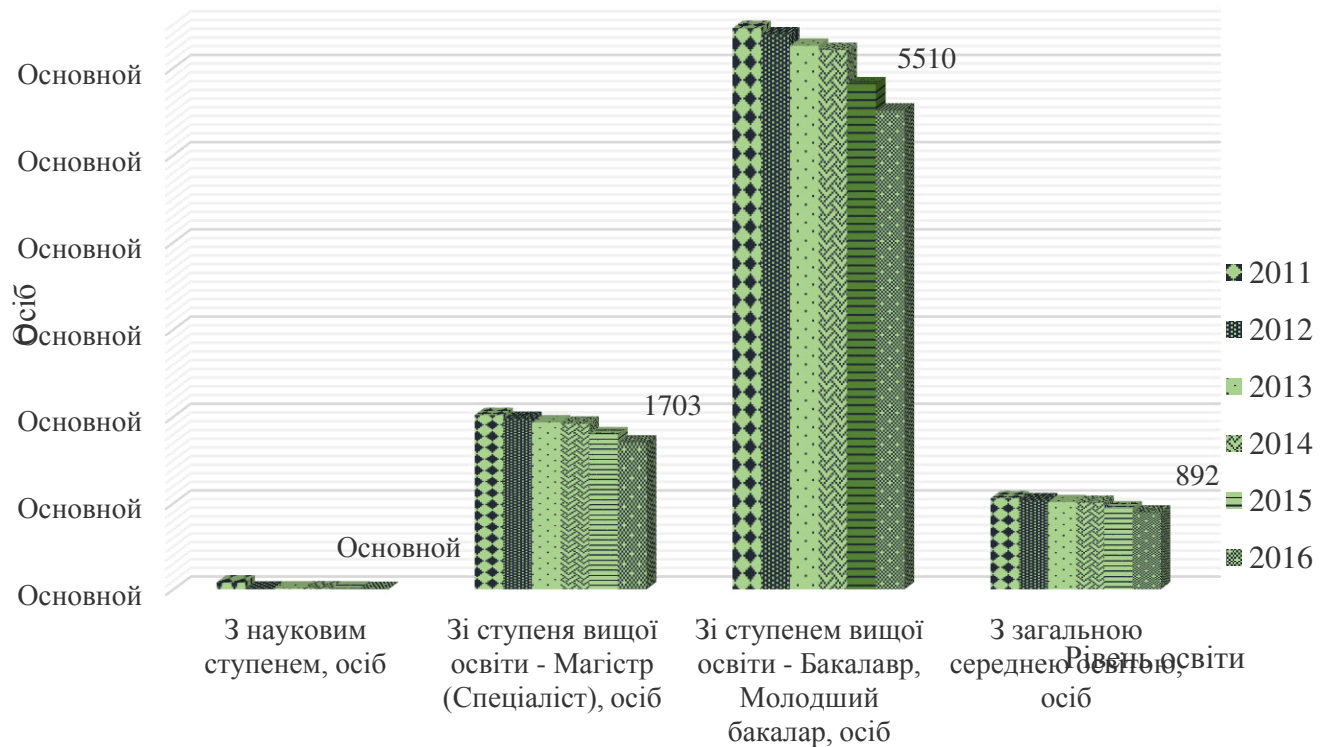


Рис. 2.10. Динаміка зміни структури працівників за рівнем освіти на ПАТ "КЗРК" за 2011-2016р.р.

Джерело: авторські розрахунки

Серед якісних характеристик, які вивчають при аналізі персоналу підприємств, важливе значення має показник плинності кадрів. Кожне підприємство має звести цей показник до мінімуму, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності праці. Також на стабільність діяльності підприємства впливає середній стаж роботи працівника – його етап «життєвого циклу» на окремому підприємстві (рис. 2.11).

На ПАТ "КЗРК" у 2015 році у порівнянні з 2011 роком спостерігалось збільшення питомої частки категорії працівників «8<стаж<15 років» на 113,367%, на другому місці – категорія працівників «стаж>15 років» – відповідно на 107,968%. Це свідчить про дієвість заходів стимулювання.

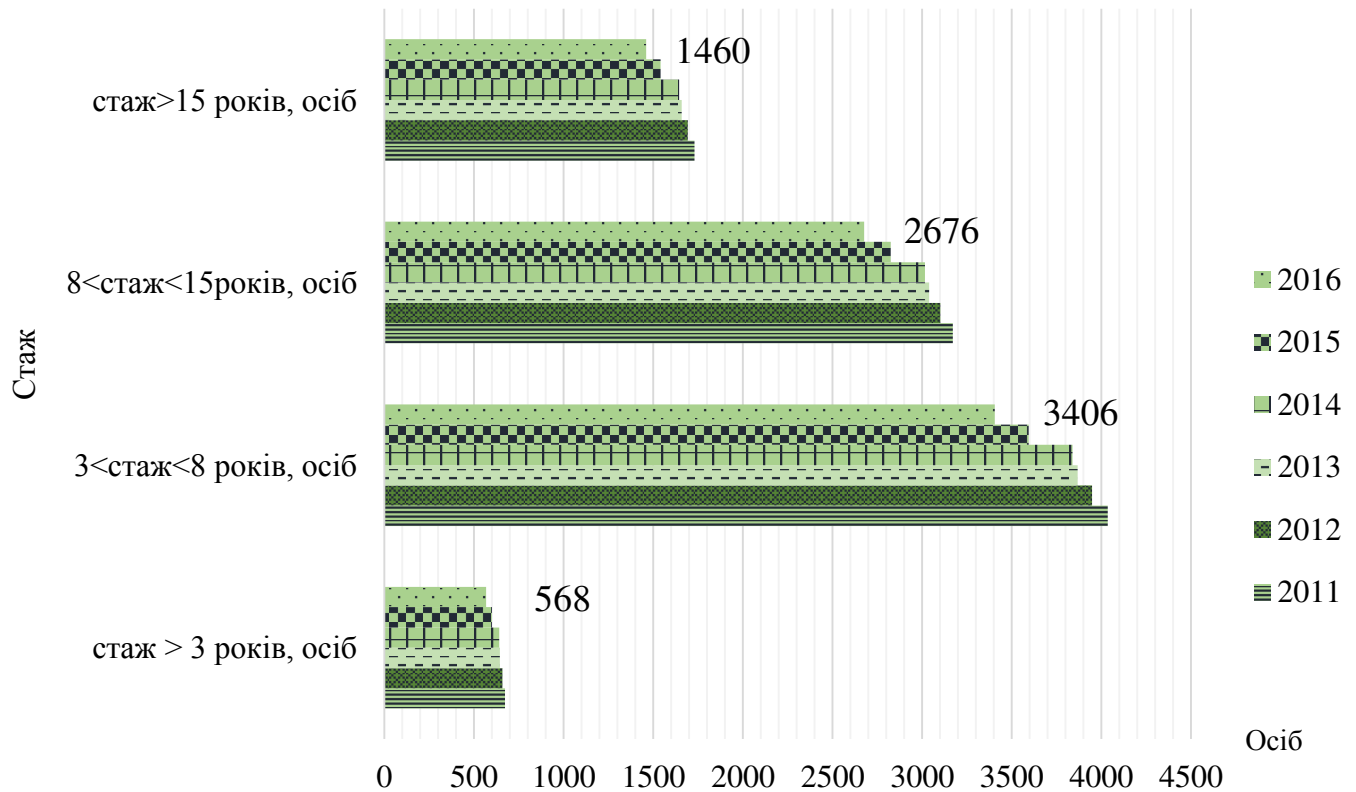


Рис. 2.11. Динаміка середнього стажу працівників на підприємстві на прикладі ПАТ "КЗРК" за 2011-2016р.р.

Джерело: авторські розрахунки

Структуру та динаміку зміни заробітної плати управлінського та промислово-виробничого персоналу підприємств за 2011-2016 рр. наведено у Додатку Д. За структурою питома вага основної оплати на підприємствах, що досліджувалися, коливається від 60,49% до 75,9%. Так, найнижче значення цього показника на підприємстві ПАТ «КЗГО» (60,49%), а найвище – на ПАТ «КЗРК» (75,9%). Показник питомої ваги додаткової оплати праці за період 2011-2016 рр. коливається від 20,24% до 38,25%. Найнижчий її рівень у фонді заробітної плати спостерігається на ПАТ «КЦРЗ» – 20,24%, а найвищий – на ПАТ «КЗГО» – 38,25%.

Показники темпів зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати управлінського персоналу підприємств 2016/2011 рр. наведено на рис. 2.12.

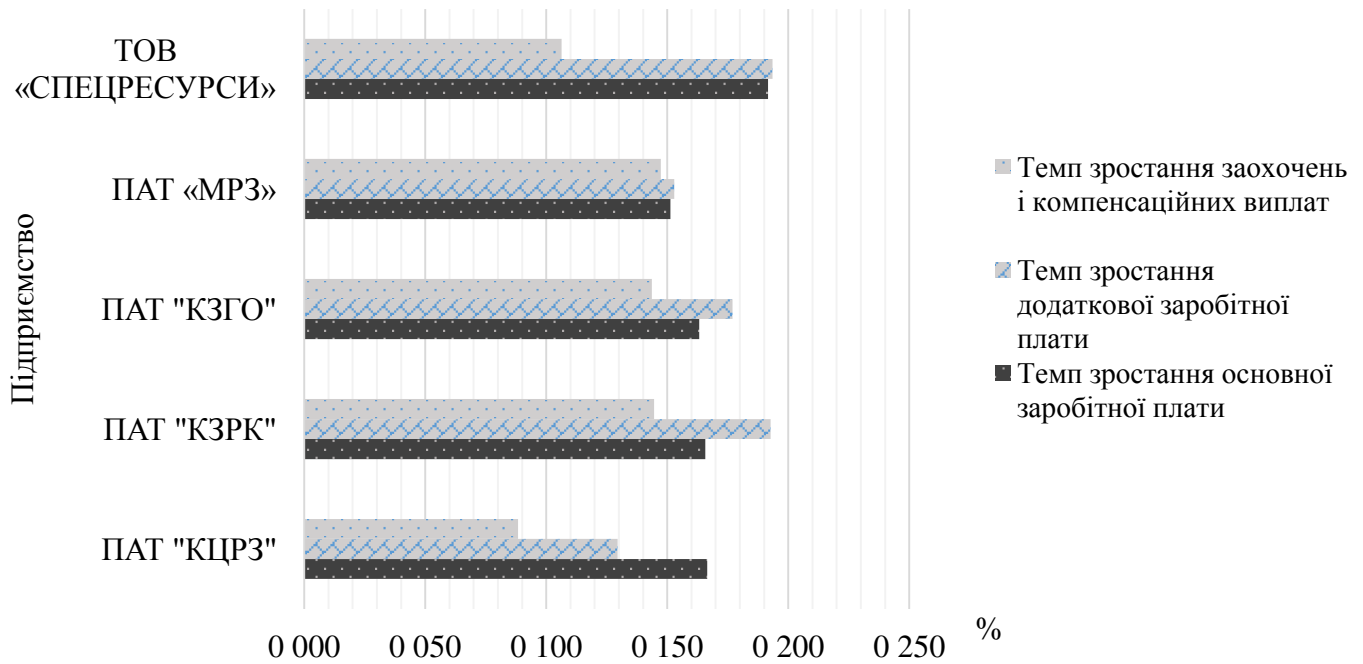


Рис. 2.12. Динаміка темпів зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати управлінського персоналу підприємств 2016/2011 рр.

Джерело: авторські розрахунки

Премії у фонді додаткової оплати праці становлять від 3,73% (ПАТ «КЗРК») до 25,01% (ПАТ «КЗГО»), доплати також варіюють від 2,31% (ПАТ «КЦРЗ») до 8,53% (ПАТ «КЗРК»). Частка надбавок у фонді оплати праці підприємств складає від 6,83% (ПАТ «КЗГО») до 11,59% (ПАТ «КЗРК»), інших виплат – від 0,41% (ПАТ «КЗРК») до 5,12% (ПАТ «КЦРЗ»).

За допомогою премій, надбавок та інших виплат підприємство може мотивувати персонал до високопродуктивної виробничої діяльності. Головне – обґрунтувати фактори та визначити критерії мотивації, а також установити взаємозв'язок між показниками, які віддзеркалюють результативність діяльності та мотивації.

Графічне зображення (рис. 2.13) динаміки зміни темпів зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу

підприємств показує, що найвищі темпи зростання на ПАТ "КЗГО" у 2016 р. питомої ваги премій на – 1,61%, доплат – 25,58%, надбавок – 51,69%.

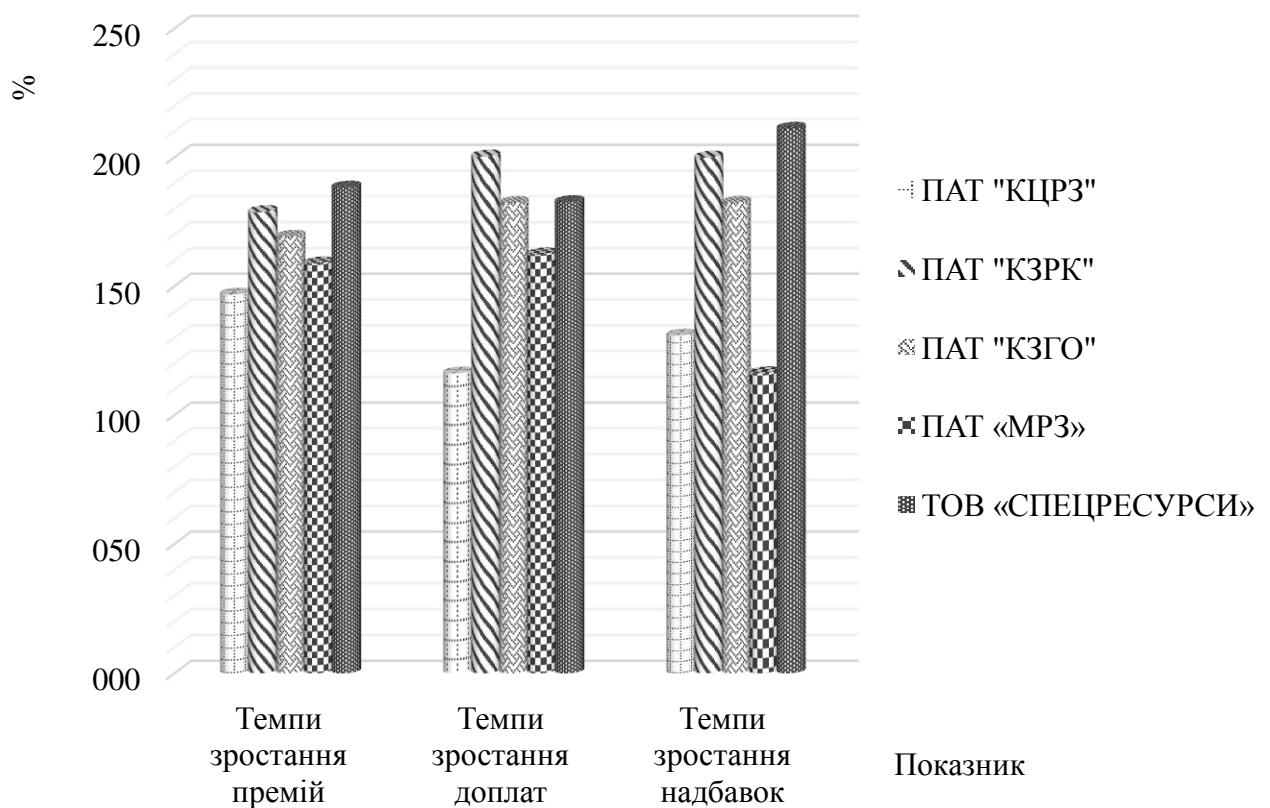


Рис. 2.13. Динаміка темпів зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу досліджуваних підприємств

Джерело: авторські розрахунки

Пропонуємо за допомогою регресійного аналізу визначити взаємозв'язок між обсягом виготовленої продукції та стимулюванням персоналу. Відповідно до даних статистичної звітності підприємств можна оцінити вплив матеріального стимулювання, зокрема складових фонду додаткової заробітної плати (премії (X_1), доплат (X_2) та надбавок (X_3)) на обсяг виготовленої продукції (Y).

Розрахунки здійсненні за допомогою MS Excel, результати яких представлено у Додатку В3.

Отримані моделі впливу на обсяг виготовленої продукції для всіх п'яти підприємств представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Регресійні моделі впливу матеріального стимулювання персоналу на
обсяг виготовленої продукції**

№ з/п	Найменування підприємства	Рівняння множинної регресії	Множинний коефіцієнт кореляції	Множинний коефіцієнт детермінації	Нормований коефіцієнт кореляції
1	ПАТ "КЦРЗ"	$Y = -19879,34 - 568,499X_1 + 27,106X_2 - 726,142X_3$	0,827	0,684	0,209
2	ПАТ "КЗРК"	$Y = -1181123 - 11,0X_1 - 37,54X_2 + 75,26X_3$	0,871	0,759	0,397
3	ПАТ "КЗГО"	$Y = 556578,2 - 82,326X_1 + 146,029X_2 - 5,68X_3$	0,903	0,815	0,538
4	ПАТ «МРЗ»	$Y = 12034,72 + 46,223X_1 - 330,13X_2 - 24,071X_3$	0,799	0,638	0,095
5	ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»	$Y = 5778,116 - 1,609X_1 + 6,591X_2 - 2,9161X_3$	0,891	0,796	0,445

Джерело: авторські розрахунки

Всі побудовані регресійні моделі є значущими, оскільки коефіцієнт детермінації (знаходиться у діапазоні [0,638; 0,815]). За результатами дослідження можна зробити висновок, що існуюча система матеріального стимулювання персоналу на досліджуваних підприємствах не є дієвою. Так, вплив фактору x_1 «Премія» має позитивне значення тільки на ПАТ «МРЗ»: збільшення суми премії персоналу на одну гривню призведе до збільшення обсягу виготовленої продукції на 246,22. Вплив фактору x_2 «Доплати» має позитивне значення на ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО» та ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»: відповідно значення регресійного коефіцієнту b_2 – 27,106, 146,029 та 6,591. Вплив фактору x_3 «Надбавки» має позитивне значення лише на ПАТ «КЗРК» – регресійний коефіцієнт b_3 дорівнює 75,26.

У результаті дослідження діяльності управлінського та промислово-виробничого персоналу були сформовані основні проблеми стимулювання персоналу [161,162]:

- відсутність дієвого механізму стимулювання персоналу, особливо молоді;
- невідповідність діючого механізму стимулювання персоналу європейським практикам;
- неефективне застосування наукових підходів до управління людськими ресурсами особливо молодих спеціалістів, кваліфікованих кадрів;
- слабо розвинена соціальна інфраструктура;
- неоптимальна структура соціального пакету (проблеми із забезпеченням житлом, відсутність недержавного пенсійного страхування);
- незадоволення першочергових соціальних потреб працівників (транспорт, спецодяг та ін.);
- невідповідність системи безпеки праці, незадовільний рівень відповідальності персоналу за виконання роботи;
- рівень заробітної плати, що не відповідає очікуванням працівників та рівню інфляції, низький рівень інвестування в розвиток персоналу;
- негативна динаміка зростання незадоволення потреб робітників, споживачів; погіршення ділової репутації підприємства (зменшення частки ринку, втрата довіри ділових партнерів);
- недосконалість системи стимулювання.

У результаті дослідження діяльності підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування встановлено, що на формування механізму стимулювання персоналу негативно впливає низка чинників, основними з яких є: недосконалість чинного трудового законодавства, відсутність належного контролю за його дотриманням поширення непрозорості в трудових відносинах, та зниження соціальної захищеності працівників.

2.3. Формування системи оцінювання стимулювання персоналу підприємств

В сучасних умовах господарювання головною умовою конкурентоспроможності підприємств є продуктивна діяльність персоналу. Персонал завжди був і залишається пріоритетним стратегічним ресурсом підприємства, а отже, і головним фактором формування та забезпечення його конкурентоспроможності.

Оцінювання є складовою системи управління персоналу, це процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [7]. Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Мак Грегором, що враховує: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі – розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці; інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [163]. Створення системи оцінювання стимулювання персоналу, що збалансована з позиції точності, об'єктивності, релевантності, простоти, зручності і зрозумілості, є складним багатоаспектним процесом [164,165, 166].

Рекомендації щодо формування системи оцінювання стимулювання персоналу підприємств наведено на рис. 2.14. Формування системи оцінювання стимулювання персоналу складається з 4 етапів.



Рис. 2.14. Формування системи оцінювання стимулювання персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Перший етап – підготовчий. Формування бази вхідних даних економічних показників для розрахунку інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу, що, з точки зору аналітика, є важливим етапом для точності отриманих

результатів та умовою функціонування підприємства. Вихідні дані досліджуваних підприємств подані у Додатку Ж.

Формування експертної групи на засадах компетентнісного підходу з урахуванням рангів посад дозволяє сформувати групу, що відповідно до посадових обов'язків має можливість побудувати систему оцінювання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємств. Специфічні вимоги до членів експертної групи накладають свій відбиток на принципи їх добору.

Для визначення компетенції експертів необхідно оцінити такі якості: компетенція, креативність, відношення до експертизи, конформізм, аналітичність, колективізм, самокритичність, достовірність [167].

Так, компетентність експерта – це рівень його кваліфікації. Компетентність експертів визначається за коефіцієнтом K , який обчислюється на підставі суджень експертів про ступінь своєї інформованості щодо вирішення проблем та розкриття інформації типових джерел аргументації суджень [168,169]. Коефіцієнт компетентності K на основі самооцінки розраховується за формулою [167]:

$$K = \frac{1}{2} \times (k_i + k_a) \quad (2.2)$$

де: k_i – коефіцієнт інформованості за проблемою, на основі самооцінки експерта за 10 бальною шкалою та добутку цієї оцінки на 0,1;

k_a – коефіцієнт аргументації, який визначається у результаті сумування балів за еталонною таблицею, $0 \leq k_a \leq 1$.

Для визначення k_a кожний експерт заповнює еталонну таблицю, при цьому кожне джерело оцінює за градаціями А,В,С. Коефіцієнт аргументації знаходиться у діапазоні $0 \leq k_a \leq 1$, та має таке шкалювання: $k_a = 1$ – самооцінка професійної компетенції висока; $k_a = 0,8$ – середня; $k_a = 0,5$ – низька. Еталонна таблиця самооцінки подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Еталона таблиця самооцінки експерта

№ з/п	Джерело аргументації	Рівень впливу джерела на судження експерта		
		А (високий)	В (середній)	С (низький)
1	Проведений експертом теоретичний аналіз проблеми	0,3	0,23	0,11
2	Виробничий досвід експерта, який пов'язаний з проблемою	0,4	0,35	0,25
3	Участь у семінарах, нарадах за досліджуваною проблемою	0,04	0,03	0,02
4	Знайомство з роботами іноземних авторів за досліджуваною проблемою	0,03	0,02	0,01
5	Кількість проектів, у підготовці, реалізації та експертизі яких експерт приймав участь	0,2	0,15	0,1
6	Вплив інтуїції експерта на рішення, що приймає	0,03	0,02	0,01
Коефіцієнт аргументації (k_a)		1	0,8	0,5

Джерело: сформовано автором

Результати розрахунку компетенції експертів подано у Додатку Ж1. На всіх досліджуваних підприємствах обрані експерти мають рівень коефіцієнту компетентності (K) на основі самооцінки на рівні А - високий.

Іншим методом оцінювання компетентності експертів є взаємна оцінка компетентності на основі методу попарного порівняння. Попарне порівняння – це процедура встановлення вподобання об'єктів при порівнянні всіх можливих пар та подальше впорядкування об'єктів на основі результатів порівняння [170,171,172]. За результатами оцінювання компетентності формується матриця компетентності експертів, елементами якої є ранги r_{ij} . Ця матриця показує кваліфікацію i -того експерта відповідно по судженню j -го експерта. Але використання взаємної оцінки компетентності експертів можливо при існуванні таких припущень: відсутність конформізму серед експертів – впливу авторитетів на судження; дружельюбних відносини; наявності знань щодо професійної компетенції кожного з експертів. Нами було обрано метод оцінювання компетентності на основі самооцінки, який не потребує дослідження неформального спілкування експертів.

Визначення кількісного та персонального складу є слабо формалізованою задачею, рішення якої базується на суб'єктивному судженні спеціаліста відповідального за організацію загальної процедури експертного оцінювання. Необхідно виокремлення компактної множини фахівців, які мають близькі рейтинги компетентності. На цієї компактної множині можна визначити «центр тяжіння» та навколо нього описати гіперсферу радіуса R . Величина цього радіусу визначає кількісний та якісний склад експертної групи.

«Центр тяжіння» можна побудувати у двовимірній системі координат: x – кількісний склад експертної групи E_k ; y – якісний склад експертної групи E_y (рис. 2.15).

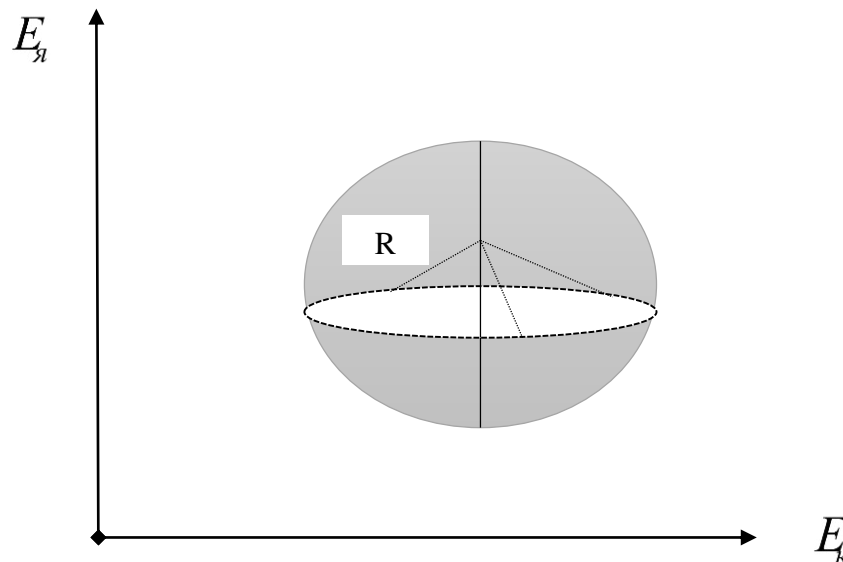


Рис. 2.15. Координатна площина сфери визначення кількісного та якісного складу експертної групи

Джерело: авторська розробка

В площині компетентні фахівці формують компактну групу за відстанню, яку визначають як евклідову, манхеттенську, за критерієм найближчого сусіда або за іншим комплексним критерієм.

«Центр тяжіння» радіусу R із центром на початку координат математично може бути представлений як рівняння другого ступеню, звідки можна знайти склад експертної групи за формулою:

$$R^2 = E_k^2 + E_y^2 \quad (2.3)$$

де E_k – кількісний склад експертної групи;

E_y – якісний склад експертної групи.

Задача вибору величини радіусу R є 2-х критеріальною. По-перше, ступень узгодження суджень членів експертної групи суттєво залежить від щільності оцінок компетентності експертів. По-друге, ймовірність упущення оригінальних рішень експертів, які мають низькі рейтинги компетенції. Але кількість експертів впливає на точність групової оцінки.

Існує декілька методів визначення чисельності групи експертів. Визначення оптимальної кількості експертів в групі є складною задачею. Максимальне значення числа експертів в групі можна визначити на основі нерівності [173,174,175]:

$$N_{\max} \leq \frac{2}{3} \times \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}}, \quad (2.4)$$

де: N_{\max} – максимальна кількість експертів в групі;

K_i – компетентність i -того експерта з шкали компетентності;

K_{\max} – максимальна можлива компетентність експерта з шкали компетентності.

Мінімальне значення числа експертів визначається за формулою [176,175,177]:

$$\frac{B - B'}{B_{\max}} < \varepsilon \quad (2.5)$$

де: B – середня оцінка прогнозової величини у балах, яка надається групою експертів;

B' – середня оцінка, що надана групою експертів, з якої відняли або навпаки, додали оцінку одного експерта;

B_{\max} – максимально можлива оцінка прогнозової величини у прийнятій бальній шкалі оцінок;

ε – середня похибка при включенні чи виключенні експерта.

Таким чином, чисельність експертів в групі визначають у діапазоні $N_{\min} \leq N \leq N_{\max}$. В залежності від величини середньої похибки ε мінімальне значення числа експертів в групі визначається за формулою [167]:

$$N_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right) \quad (2.6)$$

де N_{\min} – мінімальне число експертів в групі.

Розрахуємо мінімальну кількість експертів в групі для прийнятої величини ε за формулою 2.6:

$$n_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{0,2} + 5 \right) = 10 \text{ осіб}$$

Інший метод визначення кількості експертів в групі заснований на вибірковому спостереженні [178]:

$$N = \frac{P \times (1 - P)}{\Delta_p^2} \times K_c^2 \quad (2.7)$$

де N – кількість експертів в групі;

P – вагомість експертів, які задовольняють ознакам відповідно до експертної процедури;

K_c – критерій Стьюдента при відповідному рівні ймовірності (інтервал довіри);

Δ_p – середня гранична похибка.

Персональний склад експертної групи складається із загального числа претендентів і формується з найбільш компетентних спеціалістів, які можуть проявити здатність до передбачення та виявлення закономірностей, у нашому випадку, ефективності впровадження окремих засобів стимулювання персоналу підприємств.

Для цілей дослідження експерти були відібрані виходячи із міркування, що найбільший ступінь обізнаності в досліджуваному питанні мають працівники вищої та середньої ланки управління підприємствами при $\varepsilon = 0,2$.

В якості експертів нами було відібрано 10 посадових осіб з різних ланок управління підприємств (Додаток Ж1).

На другому етапі формування системи оцінювання стимулювання персоналу проводилась експертна оцінка відбору відповідних показників. Кожному з експертів у ході бесіди пропонувалося оцінити вплив кожного показника у відповідності зі шкалою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Шкала визначення відповідності балів та впливу оцінювання стимулювання персоналу досліджуваних підприємств

Бали	0,1-0,3	0,4-0,5	0,6-0,8	0,9-1,0
Характеристика стану об'єкта по групі	Не впливає на стимулювання персоналу	Відносно впливає на стимулювання персоналу	Впливає на стимулювання персоналу	Дуже сильно впливає на стимулювання персоналу

Джерело: сформовано автором

Узгодженість думок експертів розраховується за коефіцієнтом рангової кореляції Кендела, за відношенням інверсії R_{fi} обчислимо абсолютну експертну

оцінку функції в інтервалі $[\min, \max]$, враховуючи знак рангової кореляції, за формулою [179]:

$$R_{E_i} = \frac{N_+ - N_-}{N} \quad R_{f_i} = \frac{N_+ - N_-}{N}, \quad (2.8)$$

де R_{E_i} — узгоджена оцінка за Кенделом (коефіцієнт Кендела);

N_+ — кількість синхронних оцінок експертів;

N_- — кількість асинхронних і співпадаючих оцінок експертів;

N — загальна кількість оцінок експертів.

Для кількості експертів 10, $N = 6,251$ (загальна кількість сполучень із 10-го по 2-ге); N_+ — кількість додатних узгоджень; N_- — кількість від'ємних узгоджень.

$R_{f_i} = \frac{N_+ - N_-}{N}$ — узгоджена оцінка відносно максимальної ($i = 1, \dots, 20$).

Значення функцій обчислюють за формулами [180]:

$$E_i = E_{max} + (-R_{E_i}) \text{ — відносно значень «-»}, \quad (2.9)$$

$$E_i = E_{min} + R_{E_i} \text{ — відносно значень «+»}, \quad (2.10)$$

де E_i — значення відповідної функції;

E_{max} — максимальне значення відповідної функції, виставлене відповідним експертом;

E_{min} — мінімальне значення відповідної функції, виставлене відповідним експертом;

R_{E_i} — узгоджена оцінка за Кенделом.

Відповідно до даних табл. 2.13, проведемо розрахунки $E_I: E_{i_{max}} = 0.91; E_{i_{min}} = 0.24; R_{E_i} = \frac{26-6}{30} = 0.667; E_i = 0.91 - 0.24 = 0.67$.

Якщо $E > E_{min}$, то експертна оцінка приймається.

Третій етап формування системи оцінювання стимулювання персоналу починається зі здійснення розподілу показників на групи. Структуризація показників оцінювання стимулювання персоналу виконано за чотирма групами [181]: потреби існування; потреби соціальні; потреби у визнанні; потреби в самореалізації. Потреби існування представлені матеріальним стимулюванням, потреби соціальні – соціальним стимулюванням, потреби у визнанні – професійним стимулюванням, потреби в самореалізації – організаційним.

Отже, за визначеними експертними оцінками за показниками оцінювання стимулювання персоналу було сформовано 4 групи відповідно до характеристики засобів стимулювання персоналу підприємств: матеріальне, професійне, соціальне, організаційне (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники оцінювання стимулювання персоналу

Інтегральні показники групи	Показники	Умове позначення показників	Одиниця Виміру
1	3	4	5
<i>Матеріальне стимулювання</i> (I_{mater})	Індекс середньої заробітної плати	$s1$	<i>Частка</i>
	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу	$s2$	<i>Частка</i>
	Частка додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу	$s3$	<i>Частка</i>
	Частка фонду соціального розвитку (компенсація вартості житла, покриття витрат на відпочинок тощо) у загальних витратах на персонал	$s4$	<i>Частка</i>
	Частка суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат по підприємстві	$s5$	<i>Частка</i>

Продовження табл. 2.14

1	3	4	5
Професійне стимулювання (I_{prof})	Частка витрат на підвищення кваліфікації у загальних витрат на персонал	s_6	Частка
	Частка витрат на навчання новим професіям у загальних витрат на персонал	s_7	Частка
	Частка персоналу з кадрового резерву підприємства призначеного на цільову посаду	s_8	Частка
	Частка суми стипендіальної програми у загальних витратах на персонал	s_9	Частка
	Частка доплат за науковий ступінь у загальній сумі доплат персоналу	s_{10}	Частка
Соціальне стимулювання (I_{soc})	Частка витрат на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (регрес, профогляд, профілактику) у загальних соціальних витратах	s_{11}	Частка
	Частка часу основної та додаткової відпустки у загальному фонді робочого часу працівника	s_{12}	Частка
	Частка витрат на відпочинок у санаторіях і базах відпочинку, в дитячих таборах, туристичних поїздках, а також членів сімей за пільговими путівками у загальних соціальних витратах	s_{13}	Частка
	Частка витрат на забезпечення гідних побутових умов (компенсація вартості житла, надання безвідсоткових позик на придбання житла, надання у користування автомобілів та ін.) у загальних соціальних витратах	s_{14}	Частка
	Частка грошових допомог соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.) у загальних соціальних витратах	s_{15}	Частка
	Частка оплати листків непрацездатності, виплати пов'язані із нещасними випадками у загальних соціальних витратах	s_{16}	Частка
Організаційне стимулювання (I_{org})	Частка середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати	s_{17}	Частка
	Організація зворотного зв'язку – частка часового інтервалу між розпорядженням керівництва (наказ, розпорядження, тощо) та звітністю про виконання виконавців	s_{18}	Частка
	Коефіцієнт управлінського навантаження – співвідношення чисельності управлінського складу до загальної численності кадрів	s_{19}	Частка
	Рівень запровадження сучасних засобів праці, інформаційних технологій на підприємстві – співвідношення часу використання сучасних засобів праці, інформаційних технологій (оргтехніки, Інтернет-технологій) у праці та загального операційного часу праці персоналу	s_{20}	Частка
	Частка робочих місць, що відповідає вимогам гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими показниками (мікроклімат, барометричний тиск, виробничий шум, ультразвук, інфразвук, вібрація, хімічні фактори, важкість праці, напруженість праці) у загальній чисельності робочих місць на підприємстві	s_{21}	Частка

Продовження табл. 2.14

1	3	4	5
Організаційне стимулювання (I_{org})	Частка витрат на забезпечення гігієнічно-побутових умов праці працівників (витрати на санітарно-гігієнічні прилади, забезпечення харчування – столових, компенсації вартості харчування, об'єктів побутового обслуговування та ін.) в загальних витратах підприємства	s22	Частка

Джерело: розроблено автором на основі експертного аналізу

Аналіз зазначених показників за групами є необхідною передумовою розрахунку інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу підприємств. У ході досліджень було проаналізовано показники стимулювання персоналу підприємств за 2011-2015 рр. Нормовані показники діяльності персоналу ПАТ "КЦРЗ", ПАТ "КЗРК", ПАТ "КЗГО" представлено в Додатку Г.

Інформаційною базою є дані фінансової та статистичної звітності підприємств, Державної служби статистики України, статистичні збірники комітетів та департаментів державної влади, Міністерства економіки України та звітності підприємств за 2011-2015р.р.

Узагальнюючий інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу I_{stimul} визначається як сумарна величина групових інтегральних показників за формулою [182]:

$$I_{stimul} = \sum_{i=1}^4 \beta_i \times I_{stimul_i}, \quad (2.11)$$

де β_i – коефіцієнт впливу на величину групових інтегральних показників оцінювання стимулювання персоналу;

I_{stimul_i} – групових інтегральних показників оцінювання стимулювання персоналу;

i – кількість засобів стимулювання персоналу.

Виходячи із сформованої системи показників, поданої у табл. 2.14, розрахунок інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу підприємств здійснюється за формулою:

$$\begin{aligned}
 I_{stimul} &= \sum_{i=1}^4 (\beta_{mater} \times I_{mater} + \beta_{prof} \times I_{prof} + \beta_{soc} \times I_{soc} + \beta_{org} \times I_{org}) = \\
 &= \sum_{i=1}^4 (\beta_{mater} \times (\sum_{j=1}^5 s_{1-5}) + \beta_{prof} \times (\sum_{e=1}^5 s_{6-10}) + \beta_{soc} \times (\sum_{o=1}^6 s_{11-16}) + \beta_{org} \times (\sum_{u=1}^6 s_{17-22}))
 \end{aligned} \tag{2.12}$$

де I_{stimul} – узагальнюючий інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу;

$I_{mater}, I_{org}, I_{soc}, I_{prof}$ – групових інтегральних показників оцінювання;

$\beta_{mater}, \beta_{org}, \beta_{soc}, \beta_{prof}$ – коефіцієнти впливу групових інтегральних показників оцінювання стимулювання персоналу відповідного засобу стимулювання відповідного засобу стимулювання (матеріального, організаційного, соціально-психологічного);

s_n – показники оцінювання стимулювання персоналу;

i – кількість показників оцінювання стимулювання персоналу;

j – кількість показників засобів матеріального стимулювання персоналу підприємств;

e – кількість показників засобів професійного стимулювання персоналу підприємств;

o – кількість показників засобів соціального стимулювання персоналу підприємств;

u – кількість показників засобів організаційного стимулювання персоналу підприємств.

Межі вимірювання інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу I_{stimul} знаходяться в діапазоні $[0; 1]$.

Для співставлення показників різних груп приведемо їх до нормованого вигляду так, щоб зміни відбувались у діапазоні від 0 до 1. Для цього використано формулу [183]:

$$l_{i,j} = \left(1 + e^{\frac{\bar{x}_j - x_{i,j}}{\sigma(x_j)}} \right)^{-1}, \quad (2.13)$$

де $x_{i,j}$ та $l_{i,j}$ — вихідне та нормоване значення j -го показника для i -го підприємства;

\bar{x}_j — середнє значення показника x_j на вибірці;

$\sigma(x_j)$ — відповідне стандартне відхилення.

Для обчислення середнього значення (\bar{x}_j) та стандартного відхилення $\sigma(x_j)$ застосовуємо формули [183]:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^m x_{i,j}}{m}, \quad \sigma(x_j) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (x_{i,j} - \bar{x}_j)^2}{m+1}} \quad (2.14, 2.15)$$

Нормалізація даних дає змогу розрахувати узагальнюючий інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу через його складові з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Наведемо приклад розрахунку групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу засобів стимулювання на прикладі ПАТ «КЗРК» за запропонованою методикою.

У формалізованому вигляді матриця засобів матеріального стимулювання (I_{mater}):

$$I_{mater} := \begin{pmatrix} corr(s1, s1) & corr(s1, s2) & corr(s1, s3) & corr(s1, s4) & corr(s1, s5) \\ corr(s2, s1) & corr(s2, s2) & corr(s2, s3) & corr(s2, s4) & corr(s2, s5) \\ corr(s3, s1) & corr(s3, s2) & corr(s3, s3) & corr(s3, s4) & corr(s3, s5) \\ corr(s4, s1) & corr(s4, s2) & corr(s4, s3) & corr(s4, s4) & corr(s4, s5) \\ corr(s5, s1) & corr(s5, s2) & corr(s5, s3) & corr(s5, s4) & corr(s5, s5) \end{pmatrix} \quad (2.16)$$

Розрахунок матриці засобів матеріального стимулювання (I_{mater}), здійснимо за допомогою пакету 'Data Analysis' MS Excel:

$$I_{mater} = \begin{pmatrix} 1 & 0,834 & 0,158 & 0,09 & 0,164 \\ 0,834 & 1 & 0,607 & 0,098 & 0,533 \\ 0,158 & 0,607 & 1 & -0,366 & 0,442 \\ 0,09 & 0,098 & -0,366 & 1 & 0,151 \\ 0,164 & 0,533 & 0,442 & 0,151 & 1 \end{pmatrix}$$

За результатами розрахунку матриці матеріального стимулювання (I_{mater}) можна зробити висновок: найбільший прямий функціональний зв'язок існує між показниками «Індекс середньої заробітної плати» (s1) та «Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу» (s2), найбільший обернений функціональний зв'язок між показниками «Частка додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу» (s3) та «Частка фонду соціального розвитку (компенсація вартості житла, покриття витрат на відпочинок тощо) у загальних витратах на персонал» (s4).

У формалізованому вигляді матриця засобів професійного стимулювання (I_{prof}):

$$I_{prof} := \begin{pmatrix} corr(s6, s6) & corr(s6, s7) & corr(s6, s8) & corr(s6, s9) & corr(s6, s10) \\ corr(s7, s6) & corr(s7, s7) & corr(s7, s8) & corr(s7, s9) & corr(s7, s10) \\ corr(s8, s6) & corr(s8, s7) & corr(s8, s8) & corr(s8, s9) & corr(s8, s10) \\ corr(s9, s6) & corr(s9, s7) & corr(s9, s8) & corr(s9, s9) & corr(s9, s10) \\ corr(s10, s6) & corr(s10, s7) & corr(s10, s8) & corr(s10, s9) & corr(s10, s10) \end{pmatrix} \quad (2.17)$$

Розрахунок матриці засобів професійного стимулювання (I_{prof}), здійснимо за допомогою пакету 'Data Analysis' MS Excel:

$$I_{prof} = \begin{pmatrix} 1 & 0,796 & 0,942 & -0,043 & 0,977 \\ 0,796 & 1 & 0,91 & -0,379 & 0,846 \\ 0,942 & 0,91 & 1 & -0,083 & 0,913 \\ -0,043 & -0,379 & -0,083 & 1 & -0,177 \\ 0,977 & 0,846 & 0,913 & -0,177 & 1 \end{pmatrix}$$

За результатами розрахунку матриці професійного стимулювання (I_{prof}): можна зробити висновок: найбільший прямий функціональний зв'язок існує між показниками «Частка витрат на підвищення кваліфікації у загальних витрат на персонал» (s6) та «Частка доплат за науковий ступінь у загальній суми доплат персоналу» (s10), найбільший обернений функціональний зв'язок між показниками «Частка витрат на навчання новим професіям у загальних витрат на персонал» (s7) та «Частка суми стипендіальної програми у загальних витрат на персонал» (s9).

У формалізованому вигляді матриця засобів соціального стимулювання (I_{soc}):

$$I_{soc} = \begin{pmatrix} corr(s11,s11) & corr(s11,s12) & corr(s11,s13) & corr(s11,s14) & corr(s11,s15) & corr(s11,s16) \\ corr(s12,s11) & corr(s12,s12) & corr(s12,s13) & corr(s12,s14) & corr(s12,s15) & corr(s12,s16) \\ corr(s13,s11) & corr(s13,s12) & corr(s13,s13) & corr(s13,s14) & corr(s13,s15) & corr(s13,s16) \\ corr(s14,s11) & corr(s14,s12) & corr(s14,s13) & corr(s14,s14) & corr(s14,s15) & corr(s14,s16) \\ corr(s15,s11) & corr(s15,s12) & corr(s15,s13) & corr(s15,s14) & corr(s15,s15) & corr(s15,s16) \\ corr(s16,s11) & corr(s16,s12) & corr(s16,s13) & corr(s16,s14) & corr(s16,s15) & corr(s16,s16) \end{pmatrix} \quad (2.18)$$

Розрахунок матриці соціальних засобів стимулювання (I_{soc}), здійснимо за допомогою пакету 'Data Analysis' MS Excel:

$$I_{soc} = \begin{pmatrix} 1 & -0,989 & -0,888 & -0,622 & -0,926 & 0,229 \\ -0,989 & 1 & 0,896 & 0,513 & 0,903 & -0,282 \\ -0,888 & 0,896 & 1 & 0,390 & 0,657 & -0,596 \\ -0,622 & 0,513 & 0,390 & 1 & 0,736 & 0,402 \\ -0,926 & 0,903 & 0,657 & 0,736 & 1 & 0,145 \\ 0,229 & -0,282 & -0,596 & 0,402 & 0,145 & 1 \end{pmatrix}$$

За результатами розрахунку матриці соціального стимулювання (I_{soc}) можна зробити висновок: найбільший прямий функціональний зв'язок існує між показниками «Частка часу основної та додаткової відпустки у загальному фонду робочого часу працівника» (s12) та «Частка грошових допомог соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.) у загальних соціальних витратах» (s15), найбільший обернений функціональний зв'язок між показниками «Частка витрат на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (регрес, профогляд, профілакторій) у загальних соціальних витратах» (s11) та «Частка грошових допомог соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.) у загальних соціальних витратах» (s15).

У формалізованому вигляді матриця засобів організаційного стимулювання (I_{org}):

$$I_{org} = \begin{pmatrix} corr(s17, s17) & corr(s17, s18) & corr(s17, s19) & corr(s17, s20) & corr(s17, s21) \\ corr(s18, s17) & corr(s18, s18) & corr(s18, s19) & corr(s18, s20) & corr(s18, s21) \\ corr(s19, s17) & corr(s19, s18) & corr(s19, s19) & corr(s19, s20) & corr(s19, s21) \\ corr(s20, s17) & corr(s20, s18) & corr(s20, s19) & corr(s20, s20) & corr(s20, s21) \\ corr(s21, s17) & corr(s21, s18) & corr(s21, s19) & corr(s21, s20) & corr(s21, s21) \end{pmatrix} \quad (2.19)$$

Розрахунок матриці засобів організаційного стимулювання (I_{org}), здійснимо за допомогою пакету 'Data Analysis' MS Excel:

$$I_{org} = \begin{pmatrix} 1 & -0,686 & 0,931 & 0,584 & -0,123 & -0,839 \\ -0,686 & 1 & -0,539 & 0,113 & -0,151 & 0,543 \\ 0,931 & -0,539 & 1 & 0,756 & 0,124 & -0,629 \\ 0,584 & 0,113 & 0,756 & 1 & -0,069 & -0,422 \\ -0,123 & -0,151 & -0,124 & -0,069 & 1 & -0,096 \\ -0,834 & 0,543 & -0,629 & -0,421 & -0,096 & 1 \end{pmatrix}$$

За результатами розрахунку матриці організаційного стимулювання (I_{org}), можна зробити висновок: найбільший прямий функціональний зв'язок існує між показниками «Частка середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати» (s17) та «Коефіцієнт управлінського навантаження – співвідношення чисельності управлінського складу до загальної численності кадрів» (s19), найбільший обернений функціональний зв'язок між показниками «Частка середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати» (s17) та «Організація зворотного зв'язку – частка часового інтервалу між розпорядженням керівництва (наказ, розпорядження, тощо) та звітністю про виконання виконавців» (s18).

Графічна інтерпретація групових інтегральних показників оцінювання стимулювання представлено у Додатку Ж.

Відповідні коефіцієнти впливу на узагальнюючий інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу розраховують за формулою:

$$K_1 := \left[(X_1^T \cdot X_1)^{-1} \cdot X_1^T \right]^T \cdot I_{stimul}, \quad (2.20)$$

де X_1 — матриця показників;

K_1 — коефіцієнти впливу на узагальнюючий інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу, який складається з відповідних груп засобів стимулювання персоналу;

T — транспортування матриці показників засобів соціального стимулювання.

Графічна інтерпретація інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу на прикладі ПАТ «КЗРК» представлена на рис. 2.16.

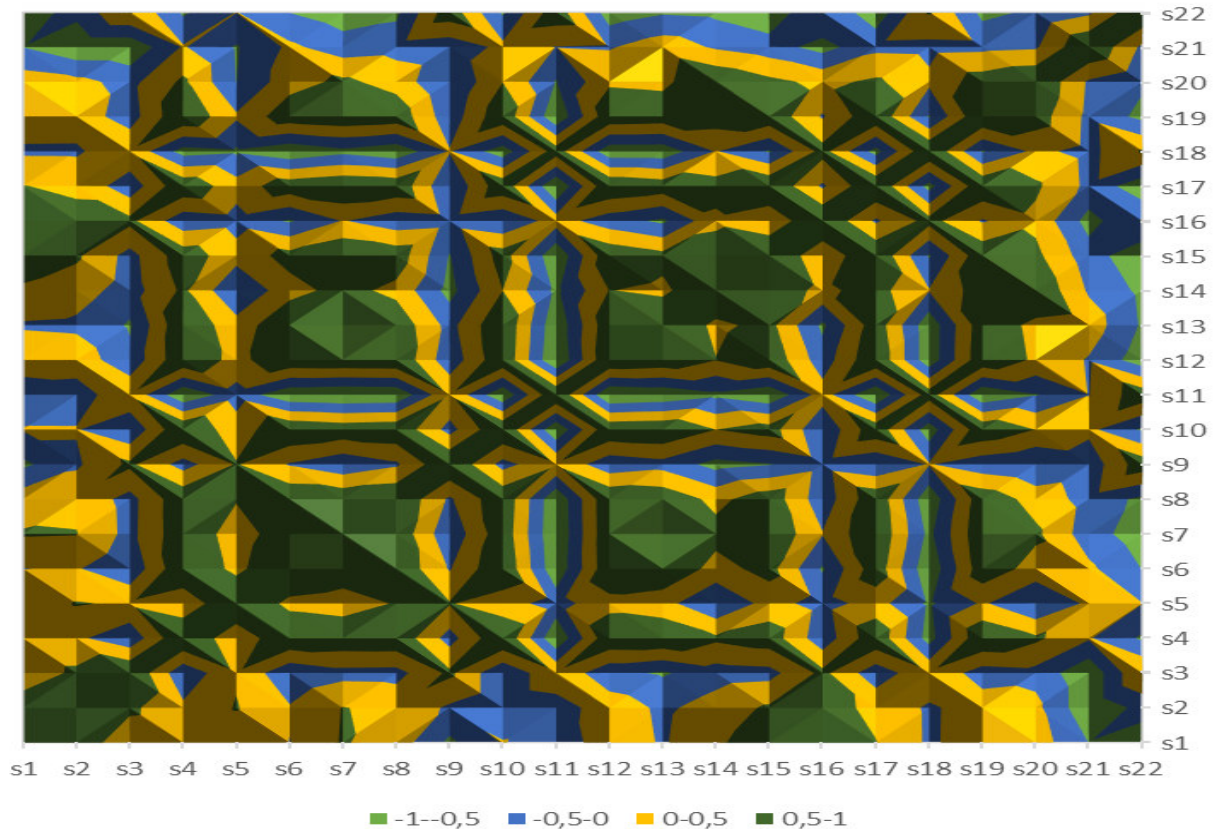


Рис. 2.16. Графічна інтерпретація інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу на прикладі ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

Інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу дозволяє визначити вплив групових показників засобів стимулювання на інтегральний показник, встановлює функціональні зв'язки між показниками. Рівень функціонального зв'язку між показниками стимулювання персоналу можна розмежувати на діапазони значень: високий обернений зв'язок $\in [-1;-0,5]$, середній обернений зв'язок $\in (-0,5;0)$, зв'язок відсутній – 0, середній прямий $\in (0;0,5]$, високий прямий зв'язок $\in (0,5;1]$. Графічно рівень функціонального зв'язку між показниками стимулювання персоналу у трьох вимірному просторі можна простежити від височини (при прямому високому зв'язку) до западини (при оберненому високому зв'язку).

На підставі розрахунку інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу та сформованої шкали оцінювання визначено дієвість механізму стимулювання. Шкала оцінювання стимулювання персоналу наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Шкала оцінювання стимулювання персоналу підприємств

Рівні	Діапазон значень	Характеристика групи суб'єкта господарювання
<i>Високий</i>	[0,7-1]	Стабільно функціонує, наявні можливості ефективного розвитку, не потребує розроблення та впровадження додаткових заходів механізму стимулювання персоналу.
<i>Середній</i>	[0,5-0,69]	Стан підприємства відносно стабільний, наявне забезпечення удосконалення механізму стимулювання персоналу (фінансового, інформаційного, кадрового тощо)
<i>Низький</i>	[0,3-0,49]	Низький рівень ефективності управління персоналом, яке значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу, обмеження забезпечення удосконалення механізму стимулювання персоналу (фінансового, інформаційного, кадрового тощо).
<i>Слабкий</i>	[0-0,29]	Стан підприємства вкрай нестабільний, неіснуючий механізм стимулювання, деяке / все відсутні забезпечення ефективності діяльності персоналу, обмеження забезпечення удосконалення механізму стимулювання персоналу (фінансового, інформаційного, кадрового тощо).

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Шкала інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу підприємств надано чотирма рівнями: високий – $I_{stimul} \in [0,7;1]$, середній – $I_{stimul} \in [0,5;0,69]$, низький – $I_{stimul} \in [0,3;0,49]$, слабкий (обмежений) – $I_{stimul} \in [0;0,29]$.

У табл. 2.16 представлено значення інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу для трьох підприємств за 2011-2015 рр.

Таблиця 2.16

Значення інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу підприємств за 2011-2015 рр.

Підприємство	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
ПАТ "КЦРЗ"	0,37	0,35	0,33	0,32	0,3
ПАТ "КЗРК"	0,61	0,58	0,56	0,51	0,52
ПАТ "КЗГО"	0,43	0,46	0,44	0,46	0,45

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З урахуванням вищевикладених результатів зазначимо, що найважливішими чинниками, що впливають на забезпечення високого рівня ефективності стимулювання персоналу, залишаються показники матеріального стимулювання [184].

На основі значень інтегрального показника, визначено що показник оцінювання стимулювання персоналу ПАТ "КЗРК" є найвищим (середнє значення $I_{stimul} = 0,556$), що не може супроводжуватися значною часткою витрат на засоби матеріального стимулювання щодо підвищення рівня продуктивності праці персоналу. Найнижчий рівень спостерігається на ПАТ "КЦРЗ" (середнє значення $I_{stimul} = 0,334$). Таке значення показника обумовлене низьким рівнем продуктивності праці, неналагодженою системою інформаційного та мотиваційного забезпечення ефективності стимулювання персоналу.

Жодне з трьох досліджуваних підприємств не увійшло в групу з високим рівнем стимулювання персоналу, тобто засоби стимулювання, що використовуються на підприємствах не є ефективними, тому необхідне корегування механізму стимулювання персоналу.

У табл. 2.17 на основі розрахованих показників сформовано матрицю коригуючих заходів механізму стимулювання на підприємствах, що досліджувалися.

До первинної групи з високим рівнем стимулювання персоналу не увійшло жодне з підприємств, що досліджувалися.

До другої групи з середнім рівнем інтегрального показника стимулювання персоналу входить підприємство, значення інтегрального показника якого

знаходиться на нижчій границі інтервалу ПАТ "КЗРК", що вказує на стабільний стан, наявними можливостями для подальшого розвитку персоналу на основі його стимулювання, але у зв'язку з поступовим зменшенням значення показника на 14,75% у 2015р. порівняно з 2011р. за 2011-2015 рр. потребує розроблення нових заходів щодо стимулювання персоналу, а саме – корегування засобів матеріального стимулювання непрямого впливу, зокрема формування системи недержавного пенсійного страхування [185,186].

Таблиця 2.17

Матриця коригуючих заходів стимулювання на досліджуваних підприємствах

Рівні	Підприємства	Інтегральний показник оцінювання стимулювання персоналу, роки					Заходи
		2011	2012	2013	2014	2015	
<i>Високий</i> [0,7-1]	Еталонне	1	1	1	1	1	Не потребує впровадження додаткових заходів стимулювання персоналу.
<i>Середній</i> [0,5-0,69]	ПАТ "КЗРК"	0,61	0,58	0,56	0,51	0,52	Необхідність розроблення заходів щодо коригування засобів матеріального стимулювання непрямого впливу, зокрема впровадження медичного та недержавного пенсійного забезпечення задля припинення плинності кваліфікованих кадрів.
<i>Низький</i> [0,3-0,49]	ПАТ "КЗГО"	0,43	0,46	0,44	0,46	0,45	Впровадження методики професійно-кваліфікаційної оцінки персоналу із застосуванням запропонованого інтегрального показника; здійснення заходів, спрямованих на встановлення взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; впровадження управління профорієнтацією та адаптацією, засобів матеріального стимулювання непрямого впливу.
	ПАТ "КЦРЗ"	0,37	0,35	0,33	0,32	0,3	
<i>Слабкий</i> [0-0,29]	Антиеталонне	0	0	0	0	0	Стан підприємства вкрай нестабільний, відсутні фінансові можливості для впровадження заходів стимулювання.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

До групи з низьким значенням інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу входять ПАТ "КЦРЗ" (середнє значення $I_{stimul} = 0,316$) та ПАТ "КЗГО" (середнє значення $I_{stimul} = 0,444$), що значною мірою обумовлено нестабільним станом підприємств, який не відповідає умовам забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності персоналу.

Для підприємства ПАТ "КЗГО" значення інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу знаходиться на середньому рівні і отриманий збиток від діяльності у 2015 році, свідчить про необхідність застосування коригуючих дій, що включає також і управління персоналом, а саме розробку нормативної та методичної кадрової документації (існуюча не відповідає організаційно-методичному забезпеченню управління персоналом), впровадження методики оцінки ділової активності та атестації кадрів для працівників.

Підприємство ПАТ "КЦРЗ" має не тільки найнижче значення інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу – 0,37 у 2011р., 0,30 у 2015р. Аналіз фінансової звітності ПАТ "КЦРЗ" показав, що відсутні фінансові можливості запровадження удосконаленого механізму стимулювання. Тому, на наш погляд, необхідно запропонувати заходи, що не є витратними, зокрема, впровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці. Також важливим є перегляд оцінки кваліфікації персоналу на основі розрахунку рівня соціально-професійної якості, заходи адаптації молодих працівників – розробка системи наставництва.

Результати дослідження свідчать про погіршення фінансового-економічного стану підприємств галузі в 2011-2016 рр. Однією із причин цього є недостатність стимулювання працівників підприємства. Тому виникає необхідність реалізації удосконаленого механізму стимулювання персоналу, що підтверджують прогнозні значення показників. Також необхідно провести аналіз побудов карт мотиваторів.

Висновки до розділу 2

Дослідження методичних підходів до вдосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств дозволили дійти таких висновків:

1. Аналіз факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління персоналом, показав, що діяльність підприємств в нестабільних кризових умовах полягає у здатності суб'єктів господарювання своєчасно реагувати на зміни, що загрожують їх нормальному функціонуванню, намагатися переналагодити свій внутрішній економічний механізм для забезпечення ефективної діяльності в несприятливих умовах.

2. Проведено аналіз ефективності використання персоналу підприємств Дніпропетровської області на основі порівняння рівня продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу, розраховано показники продуктивності праці та заробітної плати управлінського та промислово-виробничого персоналу. Дослідження динаміки темпів зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати управлінського персоналу підприємств 2016/2011 рр. показало, що нараховані премії у фонді додаткової оплати праці мають негативну тенденцію.

3. У ході дослідження було здійснено діагностику стимулювання персоналу на підприємствах Дніпропетровської області. За допомогою даного аналізу встановлено негативний вплив певних чинників на продуктивність праці, основними з яких є недосконалість чинного трудового законодавства, відсутність належного контролю за його дотриманням, поширення непрозорості в трудових відносинах та зниження соціальної захищеності працівників.

4. При вдосконаленні економічного механізму стимулювання персоналу головною умовою є розробка системи оцінювання його стимулювання на основі концептуальної моделі. Результати дослідження дозволили виявити найбільш проблемні сторони системи стимулювання працівників, запропонувати системний підхід в основу вдосконалення процесів формування економічного механізму

стимулювання персоналу підприємств, з урахуванням інтегрального показника оцінювання мотиваційних процесів.

5. Наведено розрахунок інтегрального показника оцінювання стимулювання, який розглядається як кількісна міра діяльності персоналу, що враховує соціально-економічний стан підприємств, що досліджувалися. На основі значень інтегрального показника визначено, що найбільше значення показника на ПАТ "КЗРК", де присутня значна частка витрат на засоби матеріального стимулювання щодо підвищення рівня продуктивності праці, найнижче значення розрахованого показника – на ПАТ "КЦРЗ", на якому існує низький рівень продуктивності праці, неналагоджена система інформаційного та мотиваційного забезпечення ефективності стимулювання персоналу.

6. За допомогою регресійного аналізу визначено взаємозв'язок між обсягом виготовленої продукції та стимулюванням персоналу для п'яти підприємств, що досліджувалися. Відповідно до даних їх статистичної звітності оцінено вплив матеріального стимулювання, зокрема складових фонду додаткової заробітної плати – премії, доплати та надбавки на обсяг виготовленої продукції.

7. У результаті досліджень запропоновано матрицю коригуючих заходів релевантних напрямів зміни існуючої системи стимулювання на досліджуваних підприємствах. Були розроблені заходи забезпечення збільшення інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу для кожного суб'єкта господарювання. Поступове зменшення середнього рівня цього показника на ПАТ "КЗРК", потребує розроблення нових заходів щодо стимулювання персоналу та корегування засобів матеріальної мотивації, а саме формування системи недержавного пенсійного страхування.

8. Застосування інтегрального показника дає можливість збільшити об'єктивність оцінки заходів стимулювання, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності персоналу.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [149,156,157,158,159,164,165,182,184,185,186].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальна модель економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

Термін «механізм» у науковців дістав особливого розвитку у другій половині 60-х років, коли з'явилась категорія «господарський «механізм економічної системи», як прагнення акцентувати увагу на конкретній рушійній силі системи, що функціонує [187, с. 114].

Взагалі під «механізмом» розуміють внутрішній устрій, систему. Механізм – це сукупність станів і процесів, у яких відбивається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, психічне чи інше явище (наприклад, механізм мислення), це процес визначення залежності менеджменту від особливостей організації, яка може бути централізованою і децентралізованою.

Т. Парсонс застосовував поняття «механізм» в контексті інтегративної комунікації, яка впливає на мотивацію суб'єктів системи, детермінуючи їх у шляхи й засоби здійснення цих бажань [189].

М. Вебер використовував поняття «механізм» як інтерпретацію соціальної дії, найважливішим атрибутом якої вважав «орієнтацію на іншого (інших)», що передбачає взаємне очікування відповідної поведінки всіх, хто бере участь у соціальних відносинах [190, с. 210].

Л.Козер стверджував, що у соціумах діють механізми соціальної стабілізації та соціальної дезінтеграції, які є досить суперечливими тенденціями суспільств [191].

Термін «механізм» у технічному сенсі розглядається як сукупність пристроїв, які перетворюють дію (рух) одного тіла на дію (рух) іншого, а також спосіб їх поєднання, аналіз будь-якої структури має бути діалектично доповненим

дослідженнями способів передачі й трансформації взаємовпливу елементів системи. Універсальне тлумачення поняття «механізм» являє собою систему, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності, послідовність станів, процесів та певну дію, явище.

Залежно від форми механізми формування бувають: економічний, організаційний, інформаційний. Розглянемо механізм стимулювання персоналу підприємств, який складається з трьох ієрархічних рівнів: методологічного, теоретично-методичного та запровадження (табл. 3.1) [192].

Таблиця 3.1

Рівні формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

I Методологічний рівень		
<i>Загальнонаукові підходи</i>	<i>Загальнонаукові принципи управління</i>	<i>Загальні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль</i>
функціонально-процесний	універсальність, динамічність, локалізованість, тривимірність зв'язків	
системний	ефект синергії, альтернативність, ієрархічність, цілеспрямованість	
комплексний, атрибутивний	ефективність, економічність, оперативність	
II Теоретично-методичний рівень		
<i>Об'єкт:</i> персонал та трудовий колектив <i>Суб'єкт:</i> роботодавець, власник підприємства <i>Мета:</i> одержання об'єктивної інформації щодо результатів роботи та внеску персоналу у загальні результати діяльності підприємства та розробка заходів стимулювання задля досягнення цілей діяльності підприємства	<i>Теоретичні підходи до формування механізму:</i> визначення теоретичних дефініцій, удосконалення класифікацій шляхом поєднання їх класифікаційних ознак, удосконалення системи оцінювання стимулювання, формування структурно-функціональної підсистеми управління за цільовою спрямованістю	<i>Науково-методичний інструментарій:</i> оцінювання на основі інтегрального показника, експертна оцінка, діагностика результатів діяльності, метод сценаріїв, актуарні розрахунки, карти мотиваторів і демотиварів, кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод, аналіз даних звітності підприємств
III Рівень запровадження		
<i>Забезпечення:</i> правове, нормативне, технологічне, фінансове, інформаційне, організаційне, аналітичне	<i>Реалізація:</i> Запровадження удосконаленої системи стимулювання – зміни в Колективному договорі; формування системи недержавного пенсійного забезпечення; використання методики актуарних розрахунків при розробці пенсійного плану; побудова сценаріїв зміни продуктивності праці; визначення доцільності впровадження механізму	

Джерело: авторська розробка

Методологічними засадами формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств є концепція «життєвого циклу» та модель Курта Левіна. Відповідно до моделі К. Левіна процес будь-яких організаційних змін повинен включати 6 кроків [192]: визнання необхідності змін, визначення цілей організаційних змін, постановка діагнозу (вивчення причин організаційних змін), планування і вибір техніки змін, здійснення змін, оцінка змін.

Саме від вибору науково-методичного інструментарію залежить ефективність застосування економічного механізму на підприємстві.

Взагалі в теорії управління під методами розуміють сукупність способів здійснення управлінської діяльності, що застосовується для постановки та досягнення цілей суб'єкта господарювання [193]. Методи стимулювання персоналу являють собою комплексну систему методів цілеспрямованого впливу на об'єкт – персонал підприємства.

Не існує єдиного науково-методичного інструментарію до визначення стимулювання персоналу.

Так, в європейській школі управління персоналом використовують різноманітні методи дослідження: письмові характеристики, критичні події, графічні рейтинги, поведінкові рейтинги, міжособистісні порівняння [194].

Письмові характеристики – це простий метод оцінки: складання письмової характеристики, в якій описуються переваги і недоліки працівника, показники його праці, потенціал, а також надаються рекомендації щодо поліпшення його праці. Для складання такої письмової характеристики не вимагається заповнювати складні форми, а тому необхідності в попередній підготовці немає. Недоліком цього методу є те, що оцінка працівника залежить не лише від фактичних результатів праці, але і від письменницьких здібностей людини, що складає характеристику та її особистого відношення до нього [195].

Метод критичних подій: увага дослідника фокусується на тих вчинках працівника, які визначають різницю між ефективним і неефективним виконанням праці. Оцінювач фіксує конкретні ситуації, що відображають найбільш ефективні або неефективні дії працюючого. Головне завдання дослідника полягає в тому, щоб

вказувати лише конкретні дії, а не риси характеру працівника. Перелік критичних подій є сукупністю прикладів, що можуть продемонструвати особу, що оцінювали, які етапи роботи було здійснено, а які було зроблено з помилками, коректно та професійно, згідно посадових інструкцій [196, с. 137].

Графічні рейтинги: це графіки, які показують низку показників розвитку персоналу: кількість і якість виконуваної роботи, глибина професійних знань, готовність до співпраці, лояльність, відсутність прогулів, чесність і ініціативність. Оцінювач досліджує кожен показник зі списку по шкалі.

Зазвичай це п'ятибальна шкала. Наприклад, показник «професійні знання» можна оцінити в діапазоні від 1 балу (погано розуміє свої посадові обов'язки) до 5 (повністю засвоїв усі етапи роботи). Популярність графічних рейтингів у тому, що їх застосування вимагає менше часу, ніж інші методи оцінювання. До того ж на основі результатів проведеного дослідження можна провести кількісний аналіз і порівняння виконання посадових обов'язків працівників.[195].

Поведінкові рейтинги знаходяться посередині між методами критичних подій і графічних рейтингів. Праця оцінюється на основі елементів, що є континуумом, де окремі точки показують конкретні приклади поведінки, а не якісні характеристики особистості. Поведінкові рейтинги вказують на чітко виражені, спостережувані етапи роботи, що піддаються виміру.

В результаті складають поведінкові описи (наприклад, як працівник прогнозує, планує, виконує, вирішує невідкладні проблеми, виконує накази і знаходить вихід з критичних ситуацій на виробництві) [194].

Міжособистісні порівняння: зіставлення дій працівника з діями одного або кількох працівників. Це відносний метод виміру. Два найбільш поширених види міжособистісних порівнянь – це групова класифікація і індивідуальні рейтинги. Групова класифікація припускає, що оцінювач повинен певним чином класифікувати усіх працівників (наприклад, «краща п'ятірка, друга п'ятірка»).

Метод індивідуального рейтингу припускає класифікацію працівників від кращого до гіршого. Якщо наприклад керівник оцінює тридцять підлеглих і використовує індивідуальні рейтинги, різниця між першим і другим працівником

буде такою ж, як між двадцять першим і двадцять другим працівником. Не дивлячись, що деякі працівники можуть утворювати тісно згуртовані групи, цей підхід не допускає обліку будь-яких зв'язків. Результат використання даного методу – чітка класифікація працівників від самого кращого до найгіршого.

Саме оцінювання роботи персоналу із застосуванням описаних методів дозволить визначити ефективність стимулювання персоналу на основі концептуальної моделі.

Пропонуємо таку концептуальну модель економічного механізму стимулювання персоналу. Параметри якого є засобами стимулювання: матеріального, організаційного, соціального, професійного.

Формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств представляє теоретико-методичний рівень механізму, а саме визначення суб'єкта та об'єкта, формування мети, завдань, обрання науково-методичного інструментарію для досягнення мети та конкретних завдань управління. Необхідна також відповідна підтримка реалізації механізму.

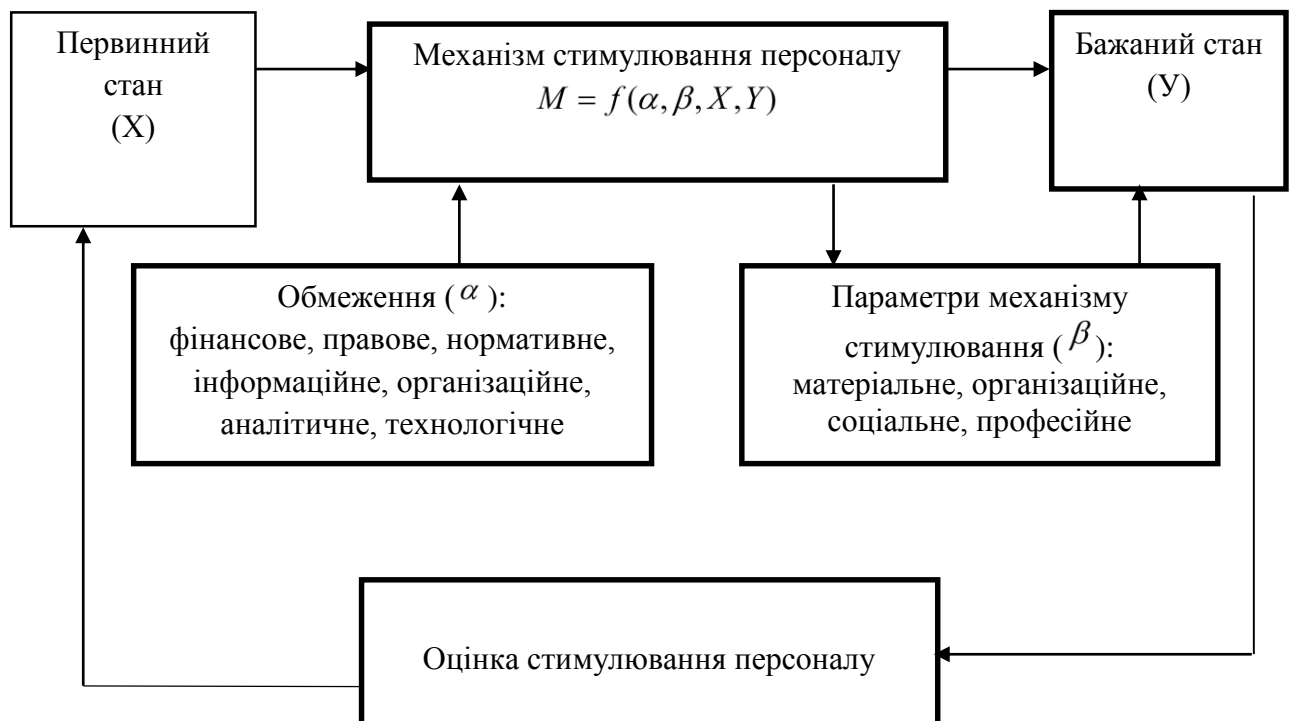


Рис. 3.1 Концептуальна модель економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

Джерело: удосконалено автором на підставі [197]

На підставі концепції «життєвого циклу» [57, с. 163] та моделі Курта Левіна [192, с. 163] процедура формування та впровадження економічного механізму стимулювання персоналу складається з 3 етапів: підготовчий; здійснення змін; оцінювання змін (рис. 3.2).

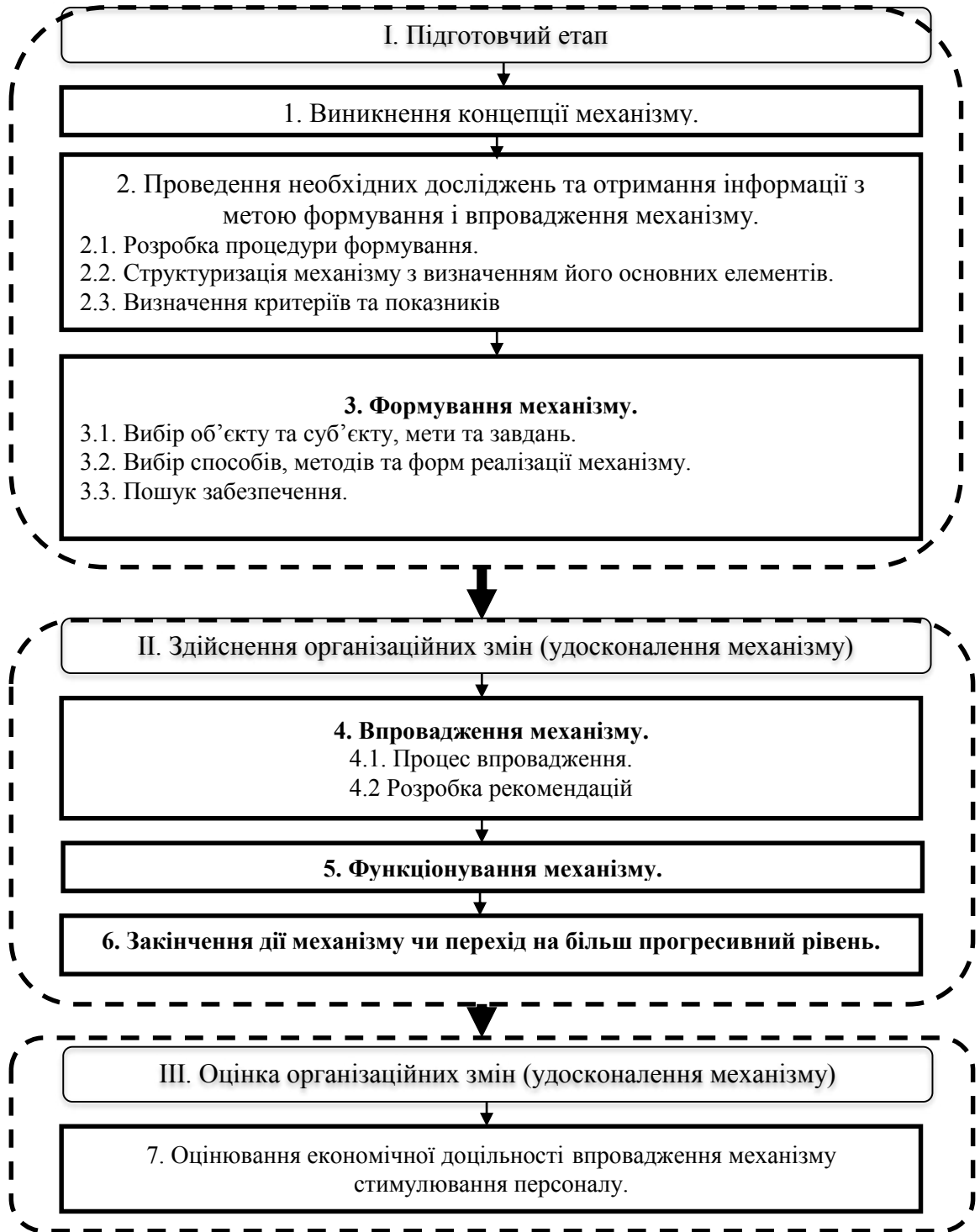


Рис. 3.2. Етапи процедури впровадження економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Для переходу на наступний етап механізму необхідно формування попередніх результатів. Так, завданням підготовчого етапу формування економічного механізму стимулювання персоналу є визначення концепції механізму із зазначенням мети, завданнями та обмеженнями.

Результатом другого етапу – є побудова структурно-логічної моделі механізму. Здійснення оцінювання економічного механізму стимулювання персоналу відбувається за допомогою відповідного інструментарію (моніторингу показників, експертних, графічних методів та регресійних моделей, тощо), що розкриває сутність, склад та процеси функціонування механізму.

Удосконалення механізму є безперервним процесом, відповідно до концептуальної моделі та має за мету закінчення дії існуючого механізму чи перехід на більш прогресивний рівень (удосконалення) [198]. При цьому цей стан (закінчення або переходу) залежить від багатьох чинників, що групуються у обмеження (α). Так, відсутність фінансової підтримки удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу призводить до обмеження або відмови від зміни системи стимулювання. Наявність організаційного (у тому числі і комунікаційного) обмеження формують відповідні комунікаційні бар'єри при впровадженні організаційних змін.

Результатом здійснення організаційних змін економічного механізму є побудова структурно-логічної моделі механізму стимулювання персоналу (рис. 3.3).

Оцінювання факторів, що впливають на комплекс заходів стимулювання персоналу, здійснюється на основі моніторингу. Чинники, що стримують стимулювання персоналу можна виокремити у групи недостатності:

- 1 – недостатність мотивації;
- 2 – недостатність інформації;
- 3 – недостатність досвіду фінансування та оцінювання інвестицій;
- 4 – організації та координації.



Рис. 3.3. Структурно-логічна модель економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Оцінка та контроль впровадження економічного механізму стимулювання персоналу є завершальним етапом створення та функціонування даного механізму. На цьому етапі забезпечується стійкий зворотній зв'язок між досягненням цілей підприємства та цілями стимулювання персоналу. Основними завданнями оцінювання впровадження економічного механізму стимулювання персоналу підприємств, на нашу думку, мають бути такі: встановлення переліку показників,

за якими буде проводитись оцінювання стимулювання персоналу, розробка системи виміру та відслідковування стану запровадження механізму, виявлення можливих причин відхилень показників оцінювання реалізації механізму від запропонованих, проведення коригуючих заходів щодо усунення відхилень показників оцінювання реалізації механізму.

Економічний механізм стимулювання персоналу підприємств удосконалений на основі розробленої структурно-логічної моделі, схему якої представлено на рис. 3.4.

Перший рівень економічного механізму стимулювання персоналу підприємств представляє собою методологічну платформу побудови даного механізму. Спочатку обираються відповідні загальнонаукові наукові підходи щодо побудови механізму, після цього в залежності від цих підходів визначаються загальнонаукові та специфічні принципи управління персоналом (в тому числі і його складовою функції – стимулювання) та для завершення побудови методологічної платформи зазначається загальні функції управління на засадах наукових принципів. Відповідно до дослідження, проведеного у п.1.3 роботи, удосконалення економічного механізму ґрунтується на застосуванні загальнонаукових підходів до управління, з притаманним кожному з них принципів: функціонально-процесного (універсальність, динамічність, локалізованість, тривимірність зв'язків); системного (ефект синергії, альтернативність, ієрархічність, цілеспрямованість); комплексного, атрибутивного (ефективність, економічність, оперативність).

Другий рівень економічного механізму стимулювання персоналу підприємств базується на основі методологічного рівня та представляє собою сукупність станів вибору: об'єкта (трудовий колектив та окремі персоналії), суб'єкту (роботодавець) й складових взаємодії суб'єкту та об'єкту – визначення мети, теоретичних підходів до формування та науково-методичний інструментарій.

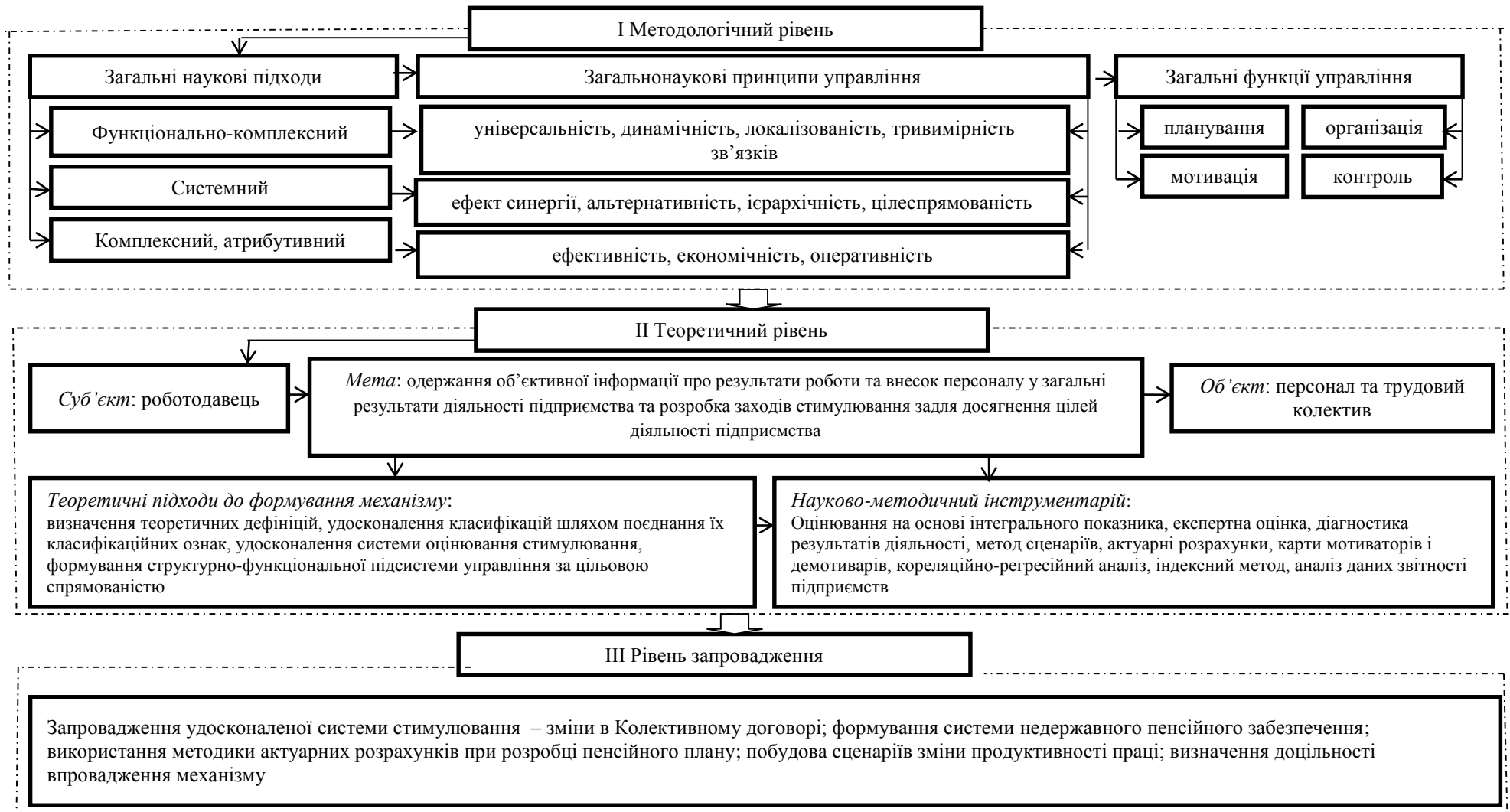


Рис. 3.4 Формування вдосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка

Третій рівень економічного механізму стимулювання персоналу підприємств представляє собою сукупність засад із практичного його запровадження (забезпечення та реалізація заходів).

Всі три рівні механізму пов'язані між собою [199]. Наприклад, науково-методичний інструментарій – 2 рівень є науковим підґрунтям реалізації механізму – 3 рівень. Використання актуарних розрахунків, теорії алгоритмів та матричне моделювання дозволяє сформувати систему недержавного пенсійного забезпечення для суб'єкта господарювання, за допомогою методу сценаріїв – побудувати прогноз впливу засобів стимулювання на продуктивність праці.

Аналіз впливу ключових деструктивних та демотивуючих факторів на діяльність підприємств мають займати пріоритетне місце при розробці економічного механізму стимулювання персоналу. Встановлення цих факторів можна отримати шляхом співбесід, опитувань, анонімних анкетувань працівників, скриньок пропозицій та побажань тощо.

Для оцінювання факторів, які в першу чергу впливають на стимулювання персоналу з урахуванням критерію мінімізації витрат, використовують карти мотиваторів. Карти мотиваторів будуються за такими відомими методиками, описаними у працях [200, 201, 202]:

- техніка S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result), заснована на побудові відкритих питань, які надають інформацію щодо того як складається ситуація з якою стикнувся працівник, виконуючи свої обов'язки;
- методика кейс-питань, заснована на розробці певних ситуацій, після чого кандидату пропонується описати модель своєї поведінки або розв'язання певної ситуації;
- проектне інтерв'ю, сутність якого полягає в тому, що питання будуються таким чином, щоб запропонувати кандидату оцінити не себе, а якийсь персонаж;
- тестування надає інформацію про визначення трудової мотивації: інструментальний, професійний, господарський, патріотичний і люмпенізований типи.

У результаті дослідження на підприємствах виявлено, що система мотивації може бути побудована через експрес-опитування та за допомогою карт мотиваторів. Отже, отримуємо низку мотиваторів, про які заявляє кандидат. До них найчастіше відносять: матеріальний стимул, соціальне забезпечення після завершення трудової діяльності, перспективу кар'єрного росту, оцінку праці – тобто матеріальне, соціальне, професійне та організаційне стимулювання. Карта мотиваторів розроблена на основі запитань. Найважливішим при застосуванні цього методу за всіма одержуваними відповідями розпізнати діючий мотиватор.

У проективному експрес-опитуванні приймав участь як управлінський персонал, так і промислово-виробничий підприємства ПАТ «КЗРК» у 2016 р. Усього отримано 600 анкет (7,1% від загальної чисельності підприємства). При цьому використовувалася шкала оцінювання – від 1 до 10 балів, 10 балів – максимальний результат. Результати досліджень, проведених на основі побудованих карт мотиваторів і демотиваторів представлено у Додатку 3.

За результатами опитування побудовано карту мотиваторів, у якій визначається ранг та основний мотиватор – найбільший вагомий фактор стимулювання персоналу. Для досягнення максимальних результатів необхідною умовою є створення індивідуальної моделі мотивації для кожного підприємства та конкретного підрозділу. Графічна інтерпретація найвагоміших мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу представлена на рис. 3.5.

Відповідно до рис. 3.5 можна зробити висновки, що на ПАТ «КЗРК» переважна кількість працівників (майже 87% опитуваних) віддає перевагу матеріальному стимулюванню (збільшенню суми заробітної плати, матеріальній винагороді, надбавкам, доплатам). Не менш важливе місце, на думку працівників, займає медичне та соціальне страхування, недержавне пенсійне страхування, надання безготівкових позик на придбання житла – у сукупності близько 78% опитуваних. При цьому, якщо медичне та соціальне страхування, надання безготівкових позик на придбання житла реалізуються на підприємстві відповідно до Колективного договору, то як засіб стимулювання – недержавне пенсійне страхування відсутнє.



Рис. 3.5 Графічна інтерпретація мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу на ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

Основним недоліком існуючого економічного механізму стимулювання персоналу на підприємствах є те, що працівники не відчують на собі діючої системи стимулювання взагалі, що зумовлює, як визначалося раніше, високу плинність кадрів.

Причини такого явища, відповідно до результатів опитування, представлені на карті демотиваторів (рис. 3.6).

Отже можна зробити такі висновки: на ПАТ «КЗРК», 78,3% опитуваних не бажають працювати на підприємстві через недостатній, на їх думку, рівень заробітної плати, особливо на фоні ігнорування професійних навичок і знань,

складності виконуваної роботи, отриманої освіти (53,3%); відсутністю критеріїв оцінки діяльності працівників (50%); однобічного перегляду умов оплати праці і стимулювання (48,3%). Це потребує перегляду градацій оцінки кваліфікації персоналу та відповідно діючих тарифних ставок.

Причини демотивації діяльності персоналу «відносини керівництва» та «відношення в колективі» свідчать про порушення соціально-психологічного клімату на підприємстві – відсутність теплої та дружньої атмосфери, розуміння та підтримки, зменшення лояльності, включення членів організації в комунікативні процеси, комфортності.

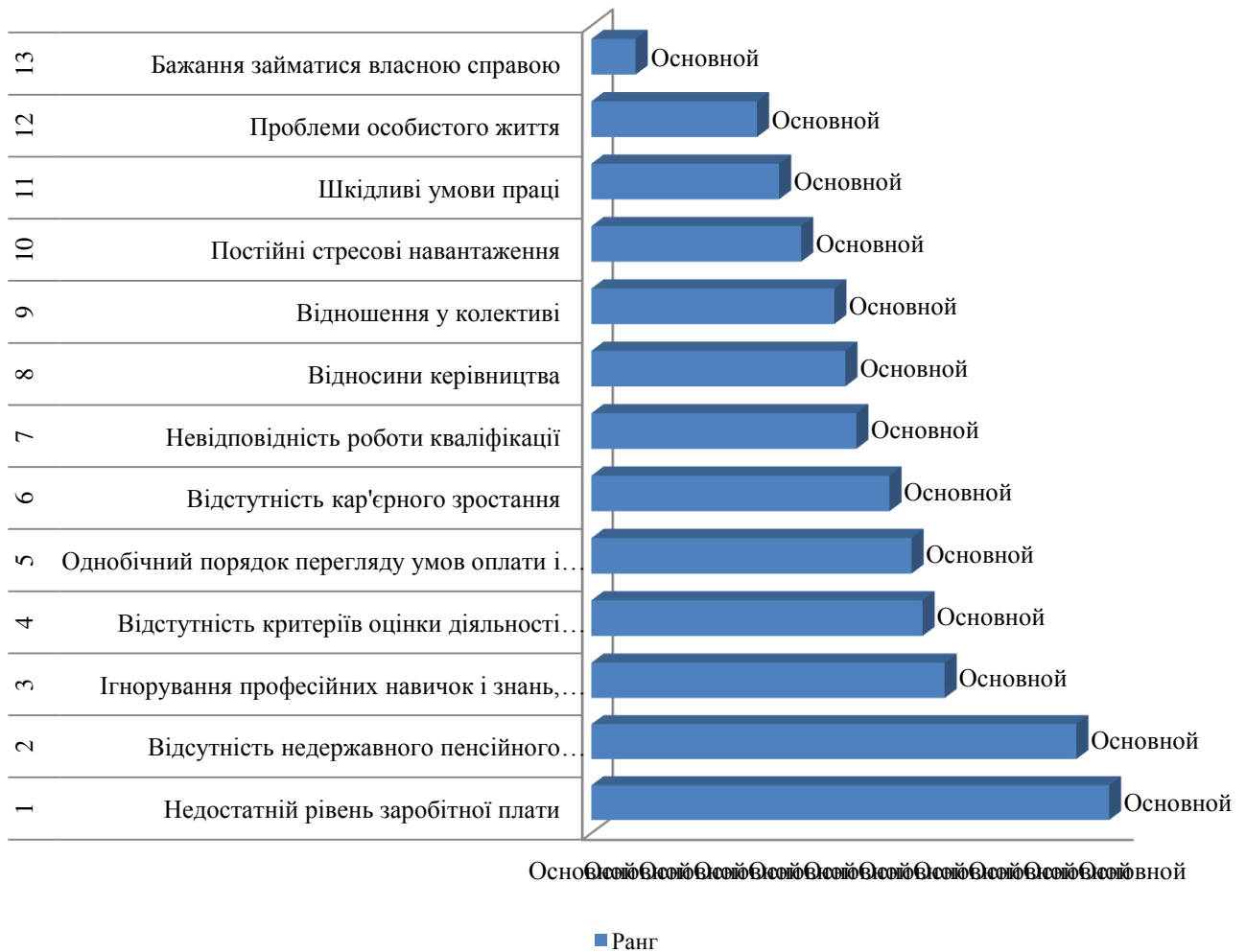


Рис. 3.6 Графічна інтерпретація основних причин демотивації діяльності персоналу на ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

Це може призвести до таких наслідків: негативне ставлення персоналу до керівництва та підприємства в цілому при виникненні проблем, відмова працівника від участі в неформальних зборах, що свідчить про емоційну роз'єднаність у колективі, наступним кроком може стати відкритий протест – небажання виконувати обов'язки, скритний саботаж, негативне сприйняття працівниками змін у діяльності підприємства. Також причиною демотивації діяльності персоналу є «бажання займатися власною справою» (6,7% опитуваних) – це працівники віком до 35 років, які вважають, що найкраща робота це «робота на себе» і відчують недостатню самореалізованість на підприємстві.

За відсутності чіткого зв'язку між результатом роботи й можливостями професійного росту в колективі часто відбувається самозапуск демотиваторів.

Після побудови карт мотиваторів та демотиваторів можна побудувати мотиваційний профіль працівника [203, с. 142]. При цьому значимість фактору мотивації визначається за результатами дослідження карт мотиваторів, ступінь задоволеності потреб – карт демотиваторів. Кваліметричні значення факторів мотивації на підприємстві ПАТ «КЗРК» подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кваліметричні значення значимості факторів мотивації та їх задоволеності на ПАТ «КЗРК»

Фактор мотивації	Номер Фактору	Значимість фактору	Ступінь задоволеності	
			до удосконалення механізму	після удосконалення механізму
1	2	3	4	5
Високий рівень заробітної плати	1	1,0	0,4	0,7
Матеріальна винагорода, надбавки, доплати	2	1,0	0,5	0,6
Медичне та соціальне страхування	3	0,9	0,6	0,6
Недержавне пенсійне страхування	4	0,9	0,1	0,7
Надання позик на придбання житла	5	0,9	0,6	0,6
Підвищення кваліфікації	6	0,8	0,7	0,8
Стажування за кордоном	7	0,7	0,6	0,6
Забезпечення соціальних пільг та гарантій	8	0,7	0,7	0,7
Просування по службі	9	0,6	0,7	0,7

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Оплата праці за результатами	10	0,5	0,5	0,8
Умови праці	11	0,5	0,7	0,7
Самореалізація, стабільність	12	0,4	0,9	0,9
Мікроклімат в колективі	13	0,3	0,8	0,8
Уповноваження	14	0,2	0,8	0,8
Соціальні контакти	15	0,2	1,0	1,0
Цікава робота	16	0,2	0,6	0,6
Штрафи за невиконання виробничого плану	17	0,1	0,4	0,4

Джерело: сформовано автором

Ступінь задоволення мотиваційних потреб оцінювалося до та після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу. Так на ПАТ «КЗРК» відбулися позитивні зміни за факторами мотивації: «Високий рівень заробітної плати» на 0,4; «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати» на 0,1; «Недержавне пенсійне страхування» на 0,6; «Підвищення кваліфікації» на 0,1; «Оплата праці за результатами» на 0,3. На основі даних (табл. 3.2) будемо діаграму, яка поділена на чотири квадрати. По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактору знаходиться в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому – значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Діаграма мотиваційного профілю працівника на ПАТ «КЗРК» до запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу подано на рис. 3.7 .

Значимість фактору мотивації	1,0	II квадрат					III квадрат				
	0,9	4			1	2	3,5				
	0,8							6			
	0,7						7	8			
	0,6							9			
	0,5					10		11			
	0,4									12	
	0,3								13		
	0,2						16		14		15
	0,1				17						
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
I квадрат						IV квадрат					
Ступінь задоволеності потреб											

Рис. 3.7. Діаграма мотиваційного профілю працівника до запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

За результатами дослідження можна зробити висновок, що механізм стимулювання персоналу не зовсім відповідає потребам і вимогам працівників. По-перше, працівники не проінформовані щодо усіх можливих засобів їх стимулювання. По-друге, мотивування працівників здійснюється в умовах негативного стану соціально-психологічного клімату, що формує внутрішній психологічний опір працівників всім організаційним змінам на підприємстві. По-третє, механізм стимулювання нечіткий та неефективний – однобічний порядок перегляду стимулювання, мотивування персоналу здійснюється не системно і більшість працівників, звичайно не задоволені.

Для удосконалення системи стимулювання персоналу на ПАТ «КЗРК» необхідно звернути увагу на фактори, що знаходяться у I квадраті – 1 «Високий рівень заробітної плати», 2 «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати» та 4 «Недержавне пенсійне страхування». Діаграма мотиваційного профілю працівника на ПАТ «КЗРК» після впровадження удосконалення механізму подано на рис. 3.8.

Значущість фактору мотивації		II квадрат					III квадрат				
	1,0						2	1			
	0,9						3,5	4			
	0,8								6		
	0,7						7	8			
	0,6							9			
	0,5					11			10		
	0,4									12	
	0,3								13		
	0,2						16		14		15
	0,1				17						
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
I квадрат						IV квадрат					
Ступінь задоволеності потреб											

Рис. 3.8. Діаграма мотиваційного профілю працівника після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

Після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на ПАТ «КЗРК» відбулися зміни у квадратах діаграми мотиваційного профілю працівника: відсутні фактори мотивації у квадраті I; додано фактори: квадрат II – «Високий рівень заробітної плати», «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати», «Недержавне пенсійне страхування», «Підвищення кваліфікації» та квадрат IV – «Оплата праці за результатами».

3.2 Розробка системи недержавного пенсійного забезпечення як засіб стимулювання персоналу підприємств

Як показав аналіз вікової структури персоналу, що проведений у попередніх розділах дисертаційної роботи на досліджуваних підприємствах та у галузі в цілому переважає частка працівників (від 50 до 59 років) тому набуває актуальності такий вид стимулювання як недержавне пенсійне страхування. Відповідно до законодавства України: це третій рівень пенсійної системи – система недержавного пенсійного забезпечення, що базується на засадах добровільної участі громадян,

роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах та в порядку, що передбачені законодавством про недержавне пенсійне забезпечення [204]. Особливого значення в системі недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) є недержавний корпоративний пенсійний фонд (НКПФ), засновником якого є юридична особа – роботодавець або кілька юридичних осіб – роботодавців. Учасниками цього фонду можуть бути виключно фізичні особи, які перебувають або перебували у трудових відносинах з роботодавцями-засновниками та роботодавцями-платниками [205].

Розглядаючи недержавне пенсійне страхування з точки зору роботодавця, як платника корпоративного пенсійного фонду, слід відмітити, що дані фонди формуються перш за все на принципах добровільності, тобто роботодавець сам вирішує здійснювати додаткові пенсійні внески на користь своїх працівників чи ні. Якщо ж роботодавець приймає рішення про участь у такій програмі, то він щомісячно повинен здійснювати відрахування до фонду. Додаткове пенсійне забезпечення відноситься до програм по закінченню трудової діяльності. Програми по закінченні трудової діяльності – виплати працівнику (окрім виплат при звільненні та виплат інструментами власного капіталу) які підлягають до сплаті по закінченні трудової діяльності працівника [205].

У Франції, наприклад додаткове пенсійне страхування на підприємствах законодавством передбачається як загальнообов'язкове і має включатися до колективних договорів. Що стосується масштабів такої форми пенсійного забезпечення то як свідчать літературні джерела та їх аналіз, воно більш поширено у країнах, де розмір пенсії за національними системами обов'язкового пенсійного страхування не перевищує 60% заробітної плати, що підлягає страхуванню, а саме в США, Канаді, Франції, Німеччині, Швеції та ін. Так, у Франції це практично усі працівники всіх підприємств, у США – від 60 до 90% працюючих на підприємстві, у Великій Британії ці системи охоплюють близько 50% працюючих. Поширення системи пенсійного забезпечення залежить від розміру основної пенсії, а він у різних країнах коливається від 40 до 60% середньої заробітної плати, від купівельної спроможності національної валюти та від фінансового навантаження

на систему обов'язкового пенсійного страхування і бюджету держави, що включає виплату соціальних пенсій та допомогу пенсіонерам із низькими доходами порівняно з існуючими в країні стандартами пенсійного забезпечення.

Додаткове пенсійне забезпечення на підприємствах здійснюється у межах колективних та індивідуальних договорів між роботодавцями та працівниками. Тому коло осіб, що підлягають такому пенсійному забезпеченню, та розміри відрахувань на персональні рахунки працівників визначаються на підприємстві на основі переговорів між працівниками та роботодавцями. Ці питання можуть також визначатись у галузевих та регіональних угодах, якщо є корпоративні пенсійні фонди.

За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу (УАІБ) від 30 червня 2016 року в Україні діяло 66 недержавних пенсійних фондів (НПФ) [205]. Велика частка з них (52) – відкрита, тобто в них можуть вкладати кошти пересічні українці, які вирішили подбати про надбавку до пенсії. Ще вісім – корпоративні недержавні пенсійні фонди, створені роботодавцями для своїх працівників. Найбільші з них – у Нацбанку, Укрексімбанку, концерну «Стирол» «Укрпошта». Ще шість – професійні НПФ, їх засновниками є професійні об'єднання, організації або профспілки (наприклад, фонд профспілки залізничників, хіміків, шахтарів) [206].

Однак, далеко не всі НПФ є активними учасниками ринку. За даними Української асоціації адміністраторів пенсійних фондів, всі активи НПФ складають 1986 млрд грн, а кількість учасників 831,99 тис. осіб [206]. При цьому менш 50% ринку за активами належить НПФ Нацбанку – 983,8 млн. грн, учасниками цього фонду є близько 13 тис. осіб.

Але не дивлячись на такий стан НПФ в Україні, підприємства, які виберуть для себе систему недержавного пенсійного забезпечення, зможуть досягнути позитивних зрушень у стимулюванні персоналу підприємства в незалежності від віку та статі, оскільки у державі не вистачає коштів для забезпечення гідної старості населення.

Для категорії персоналу «Віком від 50-59 років» створення системи недержавного пенсійного забезпечення це стимул продовжувати трудову

діяльність після досягнення пенсійного віку (роботодавець зможе утримати високодосвідчені кадри), як наслідок – підвищення лояльності спільній справі та можливість створити особливі умови для важливих для підприємства працівників. В цілому, розробка системи недержавного пенсійного забезпечення як засобу соціального стимулювання призведе до підвищення лояльності працівників до керівництва та підприємства в цілому, формуванню іміджу соціально-орієнтованої компанії (турбота про персонал не тільки в період трудової активності, але і після виходу на заслужений відпочинок), довгострокової мотивації. Крім позитивних соціальних наслідків, виникають і можливість керувати своїми пенсійними коштами. Основні вигоди для підприємств від участі в системі недержавного пенсійного забезпечення представлені на рис. 3.9.

Від участі в системі недержавного пенсійного забезпечення підвищується соціальна привабливість підприємства. Це відбувається за рахунок наступного: по-перше, підприємство надає впевненість працівнику у майбутньому, забезпечуючи його старість через додаткову пенсію, тобто фактично підвищує доходи працівників з економією на сплаті податків; по-друге, виникають додаткові можливості по залученню та закріпленню висококваліфікованих кадрів, особливо на непривабливих робочих місцях зі шкідливими умовами праці; по-третє, попередження соціальних конфліктів – зменшення напруженості в трудовому колективі між персоналом різних вікових груп.

Крім соціальних вигід, у підприємств при запровадженні систем недержавного пенсійного забезпечення виникають економічні вигоди, при цьому два важливих економічних наслідки: розширення інвестиційних можливостей та оптимізація (зменшення) бази оподаткування. Підприємство може залучати до 5% коштів з одного пенсійного фонду як інвестиції через свої цінні папери.



Рис. 3.9. Основні вигоди для підприємств від участі в системі недержавного пенсійного забезпечення

Джерело: авторська розробка

Розглянемо пільги для вкладника НПФ – юридичної особи. Перша пільга – сума пенсійних внесків, сплачених роботодавцем за власний рахунок на недержавне пенсійне забезпечення його працівників – дозволяється відносити на витрати підприємства у повному обсязі. Норми Податкового Кодексу України (надалі – ПКУ) не передбачають коригування фінансового результату до оподаткування шляхом його збільшення на суму витрат роботодавця, понесених на здійснення виплат на користь своїх працівників як внески до недержавних пенсійних фондів. Таким чином ці витрати в повному обсязі враховуються при визначенні фінансового результату до оподаткування. Об'єкт оподаткування юридичної особи зменшується внаслідок віднесення суми пенсійних внесків, сплачених на користь своїх працівників, на витрати підприємства. Це дає

можливість відносної економії на податку на прибуток у розмірі 18% від суми сплачених внесків [93].

Друга пільга – сума пенсійних внесків, сплачених роботодавцем за власний рахунок на недержавне пенсійне забезпечення кожного працівників, не включається до бази для нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Внески юридичної особи до НПФ не включаються до фонду оплати праці, тому на них не нараховується обов'язковий єдиний збір на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Сумарна економія роботодавця складає 22% від суми його внеску до НПФ [94].

Також існують пільги для працівників роботодавця-вкладника НПФ. Сума пенсійних внесків, сплачених роботодавцем за свій рахунок за договором недержавного пенсійного забезпечення кожного працівника не включається до бази оподаткування податком з доходів фізичних осіб, якщо сума не перевищує 15% нарахованої суми зарплати працівника протягом місяця та не є вищою п'яти розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом про Державний бюджет України на відповідний рік у розрахунку за місяць за сукупністю таких внесків (агентом із сплати цього податку є підприємство) [94]. Для роботодавця це рівноцінно збільшенню рівня оплати праці – зростання економічного ефекту. Сума пенсійних внесків, у вищезазначеному розмірі, не включається до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу працівників, тому розмір сплачуваного підприємством від імені працівника податку з доходів фізичних осіб не збільшується.

Розглянемо алгоритм розробки системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) працівників підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування (рис. 3.10.) [207].

Підприємство повинно обрати із двох способів формування системи недержавного пенсійного забезпечення: створювати свій недержавний пенсійний фонд або стати вкладником вже існуючого недержавного пенсійного фонду. Створення свого (корпоративного) недержавного пенсійного фонду вимагає значних часових та трудових витрат. Необхідно виділяти професійно

підготовлених людей, які будуть писати статут фонду, розробляти пенсійні схеми, проходити процедуру державної реєстрації та ін.

Для вкладників корпоративного фонду обов'язковою умовою є укладення пенсійних контрактів на користь працівників, причому на одних і тих же умовах внесків. А вкладник відкритого недержавного пенсійного фонду може, по-перше, укласти контракти тільки на користь певної частини працівників (наприклад, за винятком тимчасових, сезонних та ін.). По-друге, може розбити свій персонал на групи і для кожної групи сформулювати свої умови пенсійних внесків (наприклад, для працівників на ділянках з підвищеною плінністю кадрів зробити внески вище і поставити в залежність від стажу, щоб закріпити кадри).

Підприємство має сенс запросити у адміністратора документи, що регулюють взаємодію з формування списку учасників та їх взаємодію, збору необхідних підтверджуючих документів, перелік інформації, про кожного учасника недержавного пенсійного фонду.

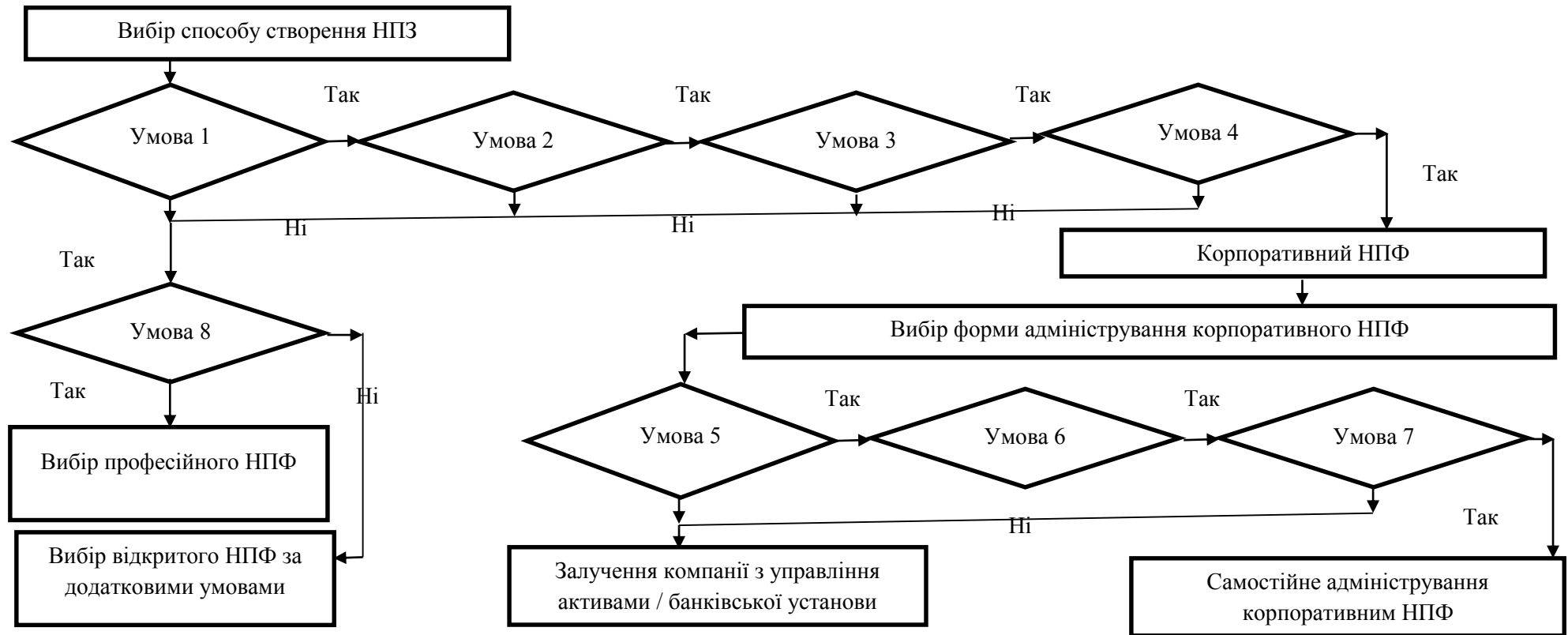


Рис. 3.10. Методичний підхід до системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) працівників підприємств (побудовано на засадах авторського дослідження з урахуванням чинного законодавства)

Умови: 1 – Достатність у підприємств вільних коштів на формування корпоративного НПФ; 2 – Достатність у підприємств кадрового, інформаційного, організаційного забезпечення; 3 – Безбитковість протягом остатнього фінансового року; 4 – Критерії засновників корпоративного НПФ; 5 – Витрати на самостійне адміністрування менше аутсорсингу; 6 – Достатність наявного організаційно-методичного забезпечення адміністрування; 7 – Відповідність конфіденційності, збереження, забезпечення достовірності інформації; 8 – Наявність у галузі професійного НПФ

До початку перерахування внесків підприємству корисним є відпрацювати в тестовому режимі з адміністратором процедури внесків і формування відомостей персоніфікації. У ході організації системи недержавного пенсійного забезпечення у підприємства, як правило, виникає безліч юридичних питань, і тут варто звернутися до юристів адміністратора.

Застосуємо запропонований методичний підхід до досліджуваних підприємств. Підприємство ПАТ «КЦРЗ» не відповідає умові 3 «Беззбитковість протягом остатнього фінансового року» (рис. 3.10) – у 2015 році діяльність була збиткова – неможливість формування корпоративного недержавного пенсійного фонду. При виборі між професійним та відкритим недержавними пенсійними фондами залишається відкрите, тому що не виконується умова 8 «Наявність у галузі професійного НПФ». Але при виборі конкретного відкритого НПФ необхідно звернути увагу на додаткові умови – гарантії збереження заощаджень. Так, однією з гарантій захищеності заощаджень є розподіл функцій з ведення поточної діяльності НПФ між кількома суб'єктами (адміністратором, банком-зберігачем та компанією з управління активами). При цьому, законодавством передбачена можливість поєднувати діяльність з адміністрування та управління активами. Більш надійним є варіант, коли адміністратором фонду та компанією з управління активами виступають різні підприємства, а не одне, оскільки різні підприємства мають повноваження взаємного контролю, що знижує ризик випадкової помилки або навмисного зловживання кожного з них. Ще однією гарантією збереження заощаджень в НПФ є консервативна політика інвестування і диверсифікація активів фонду. Чим більше в портфелі фонду різних видів активів і інструментів кожного виду активу, тим нижче ризик інвестиційних вкладень. Інформаційна відкритість фонду, готовність надавати інформацію про засновників, та результати діяльності, відкритість основних документів фонду (статуту, пенсійних схем, інвестиційної декларації) є додатковою гарантією надійності фонду, оскільки дозволяє проводити громадський контроль його роботи.

У табл. 3.3 представлена побудована матриця вибору системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) для підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування [207].

Таблиця 3.3

**Матриця вибору системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ)
для підприємств**

№ Умови	Найменування умов вибору типу НПФ	Підприємства		
		ПАТ «КЦРЗ»	ПАТ «КЗРК»	ПАТ «КЗГО»
1	Достатність у підприємства вільних коштів на формування корпоративного НПФ	1	1	1
2	Достатність у підприємств кадрового, інформаційного, організаційного забезпечення	1	1	1
3	Безбитковість протягом остатнього фінансового року (2015 рік)	0	1	1
4	Критерії засновників корпоративного НПФ (кваліфікація, освіта, досвід роботи)	1	1	1
5	Витрати на самостійне адміністрування менші за аутсорсинг	X	1	1
6	Достатність наявного організаційно-методичного забезпечення адміністрування	X	1	0
7	Відповідність конфіденційності, збереження, забезпечення достовірності інформації	X	1	1
8	Наявність у галузі професійного НПФ	0	X	X
Вибір типу НПФ		відкритий	корпоративний, самостійне адміністрування	корпоративний, аутсорсинг адміністрування

Позначення: 1 – умова виконується; 0 – умова не виконується; X – відсутність визначення умов

Джерело: авторська розробка

Важливим питанням, в незалежності, від вибору типу НПФ, є формування пенсійної схеми. Відповідно до ч. 2. 160 ст. 59 Закону України „Про недержавне пенсійне забезпечення” [205] пенсійна схема повинна відображати: опис всіх видів та умов здійснення пенсійних виплат, порядок визначення розміру пенсійних виплат, строк, протягом якого здійснюються виплати, та порядок їх здійснення,

порядок та строки сплати пенсійних внесків, у тому числі можливість їх зміни за умовами пенсійного контракту, умови та порядок участі у пенсійній схемі, права та обов'язки вкладника, учасника фонду за даною пенсійною схемою, інші умови, що не суперечать законодавству. Умовно пенсійну схему можна поділити на дві частини: порядок здійснення внесків і порядок здійснення виплат (формула виплати).

Також не менш важливим є контроль гарантування виконання зобов'язань, що включає [205]: ідентифікацію, моніторинг і, якщо необхідно, врегулювання конфліктів інтересів; попередження неправомірного використання конфіденційної інформації обґрунтовану винагороду особам, задіяним у функціонуванні НПФ, як достатній стимул їхньої належної поведінки.

Роботодавець має право встановлювати однаковий відсоток відрахувань пенсійних внесків до пенсійного фонду на користь працівників від суми їх заробітної плати або застосовувати прогресивну шкалу відсотків відрахувань відносно суми заробітної плати залежно від віку працівників та (або) від їх стажу роботи на даному підприємстві із встановленням однакового відсотка відрахувань пенсійних внесків для кожної визначеної групи працівників.

Програми, побудовані за схемами з визначеними виплатами – це плани пенсійного забезпечення, відповідно до яких розміри пенсій $P_{ДВ}$, що підлягають виплаті, визначаються за формулою, в основі якої зазвичай використовують розмір винагороди, одержуваної працівником і/або вислуга років (стаж):

$$P_{ДВ} = a \times c \times S, \quad (3.1)$$

де a – трудовий стаж (вислуга років);

c – коефіцієнт стажу за один рік роботи;

S – заробіток (оклад) за певний період роботи.

На практиці це означає, що колишньому працівнику має сплачуватися пенсія наперед обумовленого розміру, який розраховується залежно від його стажу роботи, заробітної плати, віку та інших параметрів. Окремо також встановлюються правила індексації пенсії. За вимогами міжнародних стандартів бухгалтерського обліку пенсійні зобов'язання роботодавця, що бере участь у пенсійній схемі з визначеними виплатами відображуються у вигляді заборгованості в його балансі.

Відрахування у пенсійний фонд здійснюються підприємством і робітником згідно встановлених ставок, визначеним як відсоток від заробітної плати робітника. При виході робітника на пенсію фонд викупує пенсійний поліс, згідно якого пенсіонер буде щорічно отримувати прибуток до самої смерті. Це стосується відкритого корпоративного НПФ, який може бути запропонований для ПАТ «КЦРЗ». Відповідно до пенсійного плану зі встановленим внеском ПАТ «КЦРЗ» повинно сплачувати внески у фіксованих розмірах. Зобов'язання перед працівниками не виникають. Пенсійні плани зі встановленими виплатами передбачають гарантований роботодавцем розмір пенсій – сума зобов'язань не дорівнює витратам (тільки у момент визнання таких зобов'язань та витрат). Зобов'язання регулярно дисконтуються відповідно до тієї самої оцінки, які надають розрахунки актуарних припущень за такими зобов'язаннями.

В.І. Притула у своїй праці [208] пише, що при проведенні актуарної оцінки необхідно враховувати два аспекти актуарних розрахунків: розрахунок проводиться періодично, як правило, станом на початок кожного календарного року – момент актуарної оцінки, актуарні величини розраховуються на основі актуарних припущень – оцінки демографічних, фінансових та інших статистичних чинників для розрахунку суми, яку необхідно внести у план програми зі встановленими виплатами.

Для ПАТ «КЗРК» та ПАТ «КЗГО» при формування корпоративного НПФ, – пенсія визначається заробітною платою робітника.

Для розробки пенсійного плану для досліджуваних підприємств актуарні розрахунки охоплюють три напрями: демографічні, соціально-професійні та

фінансові (рис. 3.11) [207]. Демографічні припущення щодо майбутніх характеристик теперішніх та їх утриманців, які мають право на одержання виплат. Соціально-професійні пов'язані зі соціальним та професійним статусом працівників. Фінансові – пов'язані з особливістю актуарних розрахунків. Так, з усіх актуарних припущень, а тим більше для фінансових, найбільше значення мають припущення щодо ставки дисконту. Вона відображає вартість грошей у часі, ринкові тенденції фінансового ринку, що дає можливість більш точно розрахувати її на майбутні періоди.

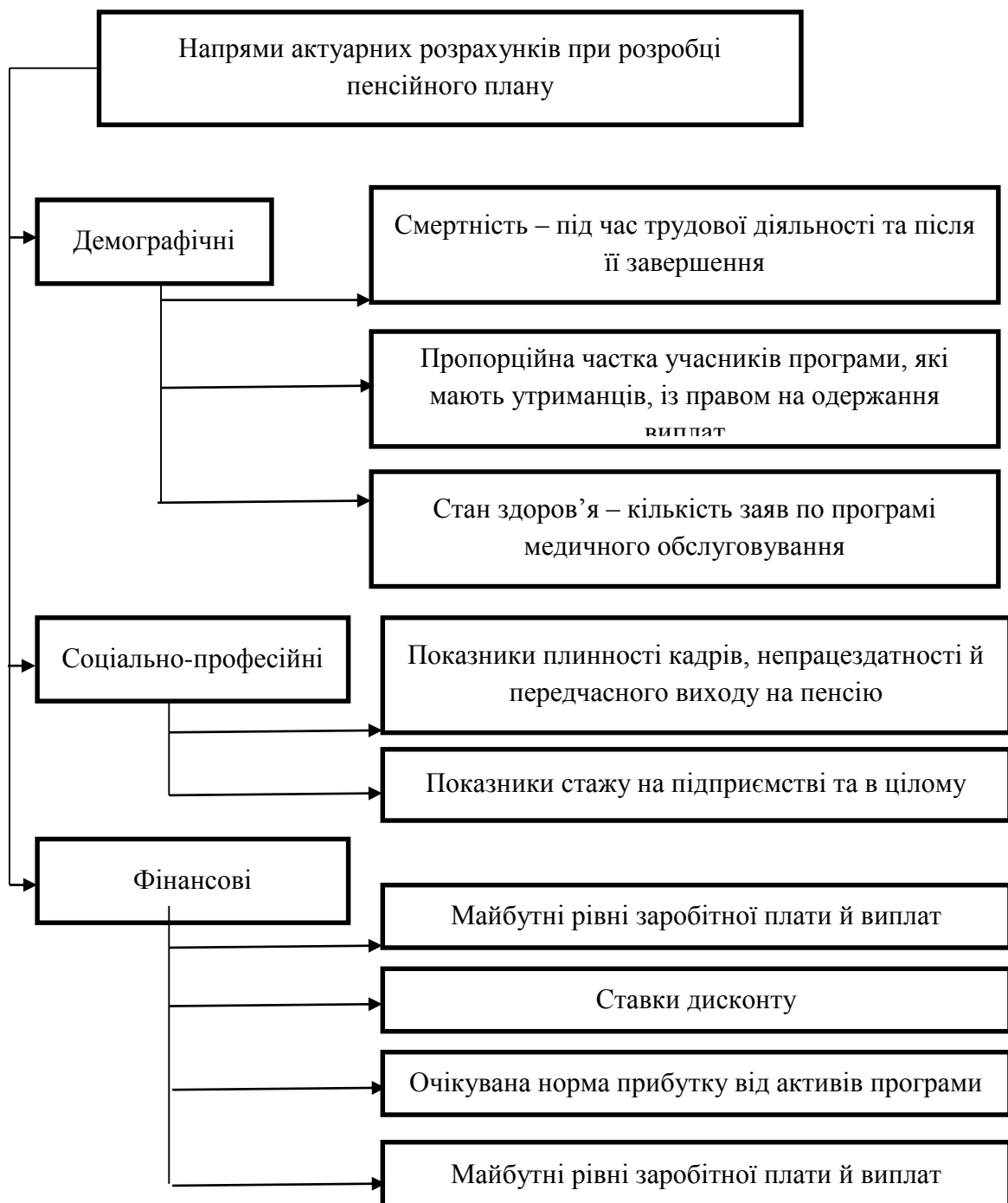


Рис. 3.11. Напрями актуарних розрахунків при розробці пенсійного плану підприємств сфери послуг

Джерело: авторська розробка

Етапи послідовності визначення суми прибутку (збитку) за пенсійними планами:

- оцінка суми пенсійних виплат, що належить до виплат працівникам за поточний і попередній період.
- визначення дисконтованої вартості зобов'язань за пенсійними планами.
- визначення реальної вартості активів плану.
- визначення загальної суми актуарних прибутків (збитків) і тієї суми, яка повинна бути визнана у звітному періоді.
- розрахунок підсумкової вартості попередніх послуг при введені у дію пенсійного плану та формування прибутку (збитку) за пенсійними планами.

При методі прогнозованої умовної одиниці (метод накопиченої винагороди, пропорційно розподілений на період роботи працівника) розглядається кожен період роботи працівника як підстава для додаткового права на пенсію і оцінюється кожна умовна одиниця пенсії окремо з метою формування зобов'язань на кінець періоду.

А.Г. Шоломицький пропонує власну методику для визначення актуарного збитку/прибутку, математично яку можна представити у вигляді рівняння [209, с.10] :

$$L_a = (A_{y+1} - A_y - i \times A_y - NC_y \div B) - (F_{y+1} - F_y - i \times F_y - C - IC \div B) \quad (3.2)$$

де L_a – актуарний прибуток (збиток) – якщо: $L_a < 0 \rightarrow$ прибуток, $L_a > 0 \rightarrow$ збиток, грн;

A_l – актуарні зобов'язання (сума активів програми, яка повинна бути на дату оцінки для покриття майбутніх виплат) грн;

i – ставка відсотка, що використовується при розрахунках, %;

NC – нормальний платіж (сума внесків при виконанні актуарних припущень, достатня для фінансування росту актуарних зобов'язань), грн;

B – сумарні пенсійні виплати, грн;

y – момент актуарної оцінки, роки;

$y+1$ – момент наступної актуарної оцінки, роки;

i – ставка відсотка, %;

NC – нормальний платіж (сума внесків при виконанні актуарних припущень, достатня для фінансування росту зобов'язань), грн;

B – сумарні пенсійні виплати всім працівникам, грн;

F – фондів зобов'язання (вартість активів плану) – сума зобов'язань, сплачених вкладником, рівна сумарній оціночній вартості активів пенсійного плану як чистий залишок (резерв), грн;

C – сума внесків працівників, грн,

IC – інвестиційний дохід на внески, грн.

Перший многочлен у дужках є актуарним збитком з зобов'язань, а другий – актуарним прибутком по активам. Якщо замінити ставку відсотка i на r (реальну дохідність по активах пенсійного плану за період) можна вивести рівень для оцінки вартості активів та зобов'язань.

Але описана методика має суттєві недоліки: не враховує відповідно до МСБО 19 [89] припущення «несприятливих умов» – актуарні розрахунки повинні враховувати інфляцію, збільшення ставок заробітної плати, доходів від активів пенсійної програми, ставки дисконтування [210]. Так, інфляційні процеси необхідно враховувати насамперед в періоди гіперінфляції або в періоди «галопуючої» інфляції. Але як показав проведений аналіз заробітної плати, відбувається збільшення рівня виплат заробітної плати (особливо на ПАТ «КЗРК»).

Урахування збільшення рівня виплат заробітної плати позначимо як коефіцієнт зростання виплат заробітної плати – Z . Цей коефіцієнт можна визначити за допомогою трендового аналізу.

Пропонуємо методику актуарної оцінки активів і зобов'язань доповнити корегуванням на коефіцієнт зростання виплат заробітної плати – (Z), за допомогою якого необхідно збільшити сумарні винагороди працівникам, які дисконтуються за певний період від Y до $y+1$.

Тоді формула актуарної оцінки вартості активів пенсійного плану буде мати такий вигляд [207]:

$$F_{y+1} = C + IC + (1 + r_y) \times F_y - B \times z \quad (3.3)$$

Відповідно формула визначення актуарних зобов'язань буде мати такий вигляд [207]:

$$Al_{y+1} = B \times z - NC_y - (1 + r_y) \times Al_y \quad (3.4)$$

У зв'язку з тим, що тільки для ПАТ «КЗРК» було рекомендовано створення власного корпоративного НПФ з самостійним адмініструванням та відповідно аналізу, проведеному у розділі 2 дисертаційної роботи (найбільший темп приросту виплат заробітної плати) запропоновану методику актуарного оцінки вартості активів пенсійного плану (формула 3.3) та визначення актуарних зобов'язань (формула 3.4) апробовано на матеріалах цього підприємства (табл. 3.4). Показники для розрахунку беруться на початок звітної періоду.

При припущенні, що корпоративний НПФ на ПАТ «КЗРК» сформовано, показники діяльності відповідно до фінансових можливостей та стану трудових ресурсів підприємства, процентна ставка відповідає умовам фінансового ринку України на відповідну дату, коефіцієнт зростання виплат заробітної плати –

відповідає середньому приросту за попередні періоди, за кількістю років відповідно до моменту актуарної оцінки.

Таблиця 3.4

**Показники діяльності корпоративного НПФ на ПАТ «КЗРК»
на 01.01.2017 року**

№ з/п	Актуарний показник	Умовне позначення	Одиниця виміру	Значення
1	Актуарні зобов'язання	AI	Грн	1535000
2	Нормальний платіж	NC	Грн	1330000
3	Момент актуарної оцінки	Y	Роки	5
4	Сума внесків працівників	C	Грн	26800000
5	Процента ставка	R	%	15
6	Фондові зобов'язання (вартість активів пенсійного плану)	F	Грн	8100000
7	Інвестиційний дохід на внески	IC	Грн	5300000
8	Сумарні пенсійні виплати	B	Грн	18300000
9	Коефіцієнт зростання виплат заробітної плати	Z	Частка	1,24

Джерело: авторські розрахунки

Тоді розрахунок актуарної оцінки активів і зобов'язань слід доповнити корегуванням на коефіцієнт зростання виплат заробітної плати (Z) для ПАТ «КЗРК» на момент актуарної оцінки 5 років (01.01.2023 р.) складе:

$$F_{y+1} = 26800000 + 5300000 + (1 + 0.15^5) \times 8100000 - 18300000 \times 1.24 = 25689000 \text{ (грн)}$$

$$AI_{y+1} = 18300000 \times 1.24 - 1330000 - (1 + 0.15^5) \times 1535000 = 6304567 \text{ (грн)}$$

Таким чином, вартість актуарної оцінки активів, які дисконтуються на 01.01.2023р. склала 25689000 грн, що у порівнянні з 01.01.2017р. на 4395433 грн (на 31,53%) більше. Вартість актуарних зобов'язань за винагородами, що дисконтуються, на 01.01.2023р. склала 6304567 грн, що у порівнянні з 01.01.2017р. на 4769567 грн (на 75%) більше.

Використання запропонованої методики дозволить розрахувати справедливу вартість активу і реальну суму актуарних зобов'язань з урахуванням тенденції підвищення виплат заробітної плати за певний період часу, що надає змогу

підприємствам з ремонту, монтажу машин і устаткування нівелювати негативні тенденції економіки.

У міжнародній практиці процедура запровадження актуарних оцінок активів і зобов'язань з виплат за пенсійними програмами завершуються побудовою актуарної моделі та перевіркою її на відповідність потребам конкретного суб'єкта господарювання шляхом тестування актуарної методики. На вітчизняних підприємствах запровадження пенсійних програм, формування корпоративного НПФ, не є поширеною, проте пошук роботодавцями нових заохочень для системи матеріального стимулювання працівників, необхідність удосконалення механізму стимулювання персоналу, посилення глобальних та інтеграційних процесів, спонукає менеджерів до впровадження пенсійних планів у сферу недержавного пенсійного страхування.

3.3 Результати впровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на підприємствах

На основі структурно-логічної моделі економічного механізму стимулювання персоналу (рис. 3.3 п.3.1) було запропоновано для оцінювання освітньо-професійної якості персоналу використовувати методику на основі бального оцінювання. Це дало змогу оцінити кваліфікаційний рівень персоналу.

Підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання зумовлює необхідність удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу [211, 212]. Такий механізм сприяє покращенню фінансово-економічних показників підприємств та дає змогу успішно конкурувати на внутрішньому ринку. Тобто йдеться про наповнення економічного механізму стимулювання персоналу такими інструментами впливу, застосування яких дасть реальні шанси вийти підприємству на більш високий рівень виробництва.

Запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналом на підприємствах призвело до: формування оновленої системи стимулювання та відповідних змін у Колективних договорах, побудові системи недержавного пенсійного забезпечення, системи оцінювання кваліфікації персоналу на основі розрахунку соціально-професійної якості працівника та побудові моделі впливу засобів стимулювання на продуктивність праці. Рівень запровадження механізму орієнтовано на розвиток підприємства на засадах внеску кожного працівника у підвищення якості та продуктивності своєї роботи.

Саме побудова діаграми мотиваційного профілю працівника дозволяє побудувати систему оцінювання кваліфікації персоналу з метою підвищення кваліфікаційно-професійного рівня для потреб підприємства в сучасних умовах турбулентних змін зовнішнього середовища.

На наш погляд, необхідно запропонувати також перегляд розрядів та категорій для персоналу на засадах компетентнісного та атрибутивного підходів. Оцінювання персоналу за цією методикою дає змогу провести порівняння існуючих компетенцій працівників з компетенціями, що потребує підприємство [213]. Сутність такого підходу полягає в стимулюванні бажаної економічної поведінки кожного працівника для досягнення цілей підприємства. Але цей підхід можна застосувати тільки за умови розвитку потенціалу персоналу підприємства через механізм стимулювання. Це все потребує постійного моніторингу впливу відповідних організаційних заходів стимулювання на соціально-психологічний клімат у колективі та продуктивність праці.

Оцінка соціально-професійної якості працівника дозволяє кількісно визначити за допомогою балів найістотніші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Відокремимо чотири складові соціально-професійної якості персоналу підприємства: кваліфікація, освіта, стаж роботи за професією, вік, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. Вибрані для оцінки якості персоналу – кваліфікація, стаж, освіта, вік – мають незаперечну перевагу перед іншими особистісними характеристиками

(атрибути) персоналії оскільки можуть бути виражені кількісно і фіксуватись документально в оперативній та статистичній звітності підприємства. Вік – це демографічний атрибут як природня якість персоналії; рівень кваліфікації, стаж роботи на підприємстві, рівень освіти є придбаними властивостями персоналу – роботодавець може впливати через ефективну систему стимулювання.

Розглянемо кожен складову соціально-професійної якості персоналу. Інформаційною базою є документи служб управління персоналу.

Головним показником, який безпосередньо впливає на якість виконуваної роботи є кваліфікація. Для оцінки кваліфікації доцільно використати систему, що включає чотири складові: існуючий тарифний розряд, категорія – T_{rozr_i} ; освоєння додаткових професій (за кожен – 1,4 бал) – T_{dod} ; освоєння суміжних професій (за кожен 1,2 бал) – T_{sum} ; творчий потенціал, що оцінюється по кількості даних за останні п'ять років раціоналізаторських пропозицій (1,1 бали) T_{raz} .

Оцінка кваліфікації персоналу ($Y_{кв}$) для підприємств буде проводитись за формулою, яку математично можна описати:

$$Y_{кв} = T_{rozr_i} + 1,4 \times T_{dod} + 1,2 \times T_{sum} + 1,1 \times T_{raz} \quad (3.5)$$

Оцінка градацій інших складових соціально-професійної якості персоналу (стаж роботи на підприємстві, освіта та вік) проставляється від 0 до 10: $\div 4$ – низька, при $4 \div 7$ – середня, при $7 \div 10,0$ – висока.

За стажем роботи на підприємстві всі працівники поділяються на чотири групи, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Групи персоналу за стажем роботи на підприємстві ($Y_{ст}$)
та їх бальні оцінки**

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	За стажем роботи менше 3 років	3,0
2	За стажем роботи більше 3 років, але менше 8 років	6,0
3	За стажем роботи більше 8 років, але менше 15 років	8,0
4	За стажем роботи більше 15 років	10,0

Джерело: сформовано автором

За рівнем освіти працівники поділяються на чотири групи відповідно до аналізу, проведеному у розділі 2.2. дисертаційної роботи. Оцінювання потенціалу персоналу підприємства проводиться відповідно до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Групи персоналу за рівнем освіти ($Y_{осв}$) та їх бальні оцінки

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою	4,0
2	Із рівнем освіти «Бакалавр, Молодший бакалавр»	6,0
3	Із рівнем освіти «Магістр (Спеціаліст)»	9,0
4	З науковою ступенем	10,0

Джерело: сформовано автором

За віком всі працівники поділяються на шість груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Групи персоналу за віком ($Y_{вік}$) та їх бальні оцінки

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	За віком більше 18 років, але менше 24 років	4,0
2	За віком більше 24 років, але менше 34 років	7,0
3	За віком більше 35 років, але менше 49 років	10,0
4	За віком більше 50 років, але менше 55 років	9,0
5	За віком більше 55 років, але менше 59 років	8,0
6	За віком більше 60 років	5,0

Джерело: сформовано автором

При цьому питома вага складових показників соціально-професійної якості персоналу з урахуванням експертного аналізу дорівнює: кваліфікація ($Y_{кв}$) – 0,4; стаж роботи на підприємстві ($Y_{ст}$) – 0,28; освіта ($Y_{осв}$) – 0,22; вік ($Y_{вік}$) – 0,1.

Після проведених розрахунків показників складових соціально-професійної якості персоналу можна по підприємству для середньостатистичного працівника розрахувати рівень соціально-професійної якості ($\bar{Y}_{соц-проф}$):

$$\begin{aligned} \bar{Y}_{\text{соц-проф}} &= \frac{(\sum_{i=1}^n Y_{\text{кв}_i} \times O_{\text{зр}_i}) \times K_j}{n} + \frac{(\sum_{i=1}^n Y_{\text{ст}_i} \times O_{\text{зр}_i}) \times K_j}{n} + \frac{(\sum_{i=1}^n Y_{\text{осв}_i} \times O_{\text{зр}_i}) \times K_j}{n} + \\ &+ \frac{(\sum_{i=1}^n Y_{\text{вік}_i} \times O_{\text{зр}_i}) \times K_j}{n} = \end{aligned} \quad (3.6)$$

$$= \left[K_j \times (\sum_{i=1}^n Y_{\text{кв}_i} \times O_{\text{зр}_i}) + K_j \times (\sum_{i=1}^n Y_{\text{ст}_i} \times O_{\text{зр}_i}) + K_j \times (\sum_{i=1}^n Y_{\text{осв}_i} \times O_{\text{зр}_i}) + K_j \times (\sum_{i=1}^n Y_{\text{вік}_i} \times O_{\text{зр}_i}) \right] : n$$

де $\bar{Y}_{\text{соц-проф}}$ – рівень соціально-професійної якості для середньостатистичного працівника підприємства;

$Y_{\text{кв}}$ – показники рівня кваліфікації персоналу з загальною чисельністю n ;

$Y_{\text{ст}}$ – показники освіти персоналу чисельністю n ;

$Y_{\text{осв}}$ – показники освіти персоналу чисельністю n ;

$Y_{\text{вік}}$ – показники віку персоналу чисельністю n ;

$O_{\text{зр}}$ – оцінка градацій показників соціально-професійної якості персоналу;

K_j – коефіцієнт вагомості складової соціально-професійної якості персоналу;

i – градація показників;

j – складова соціально-професійної якості персоналу;

n – чисельність працівників за даною категорією.

Оцінка факторів соціально-професійної якості працівника експертами представлена у Додатку К1. При цьому питома вага показників складових соціально-професійної якості персоналу відповідно до експертного аналізу дорівнює: кваліфікація ($Y_{\text{кв}}$) – 0,4; стаж роботи на підприємстві ($Y_{\text{ст}}$) – 0,28; освіта ($Y_{\text{осв}}$) – 0,22; вік ($Y_{\text{вік}}$) – 0,1.

Коефіцієнт вагомості складових соціально-професійної якості персоналу (K_j) визначається експертним шляхом, розрахунок представлено у Додатку К2. Отже, діапазон зміни рівня соціально-професійної якості показника для розглянутих підприємств $\in [0 \div 10,0]$. Так, якщо значення показника соціально-професійної

якості персоналу знаходяться у діапазоні $0 \div 4$ – низький (зона С), при $4 \div 7$ – середній (зона В), при $7 \div 10,0$ – високий (зона А).

Проведемо розрахунки за запропонованою удосконаленою методикою оцінювання соціально-професійної якості персоналу підрозділу на ПАТ «КЗРК». Оцінювання здійснено для 12 працівників. Оцінка кваліфікації персоналу підрозділу на ПАТ «КЗРК» здійснювалася за формулою 3.5 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінки кваліфікації персоналу підрозділу на ПАТ «КЗРК»

Працівники	Складові кваліфікації та їх оцінки в балах				Загальна оцінка кваліфікації
	тарифний розряд, категорія	освоєння додаткових професій	освоєння суміжних професій	творчий потенціал	
ПРАЦІВНИК 1	4	0	0	0	4
ПРАЦІВНИК 2	6	1,4	1,2	0	8,6
ПРАЦІВНИК 3	3	0	0	0	3
ПРАЦІВНИК 4	5	0	1,2	1,1	7,3
ПРАЦІВНИК 5	6	2,8	1,2	0	10
ПРАЦІВНИК 6	4	0	0	0	4
ПРАЦІВНИК 7	3	0	0	0	3
ПРАЦІВНИК 8	6	1,4	0	1,1	8,5
ПРАЦІВНИК 9	4	0	0	0	4
ПРАЦІВНИК 10	3	0	0	0	3
ПРАЦІВНИК 11	5	0	0	1,1	6,1
ПРАЦІВНИК 12	5	0	0	0	5

Джерело: авторська розробка

У даному підрозділі на ПАТ «КЗРК» працівники отримали найбільшу бальну оцінку за рівень кваліфікації та освоєння додаткових професій. Так, найбільша оцінка кваліфікації у працівника під номером два, який має найвищий тарифний розряд, освоїв додаткову спеціальність і має 1 суміжну професію та у працівника

під номером вісім, у якого є найвищий тарифний розряд, освоєна 1 додаткова професія та має розвинутий творчий потенціал.

Оцінювання соціально-професійної якості працівників підрозділу на підприємстві ПАТ «КЗРК» здійснювалася за формулою 3.6 (табл. 3.9).

За результатами оцінювання соціально-професійної якості працівників підрозділу на ПАТ «КЗРК» можна зробити такі висновки. У зону високої оцінки соціально-професійної якості $[7 \div 10,0]$ увійшли працівники за номерами: 2, 4, 5, 8, 11, 12. У зону середнього значення показника $[4 \div 7]$ увійшли всі інші працівники.

Таблиця 3.9

Оцінки соціально-професійної якості працівника підрозділу на ПАТ «КЗРК»

Працівники	Складові соціально-професійної якості працівника								Загальна оцінка
	Кваліфікація		Стаж роботи на підприємстві		Освіта		Вік		
	оцінки в балах	коефіцієнт вагомості складової	оцінки в балах	коефіцієнт вагомості складової	оцінки в балах	коефіцієнт вагомості складової	оцінки в балах	коефіцієнт вагомості складової	
ПРАЦІВНИК 1	4	0,4	6,0	0,28	9,0	0,22	7,0	0,1	5,96
ПРАЦІВНИК 2	8,6		10,0		6,0		9,0		8,46
ПРАЦІВНИК 3	3		3,0		6,0		7,0		4,06
ПРАЦІВНИК 4	7,3		8,0		6,0		9,0		7,38
ПРАЦІВНИК 5	10		10,0		6,0		5,0		8,62
ПРАЦІВНИК 6	4		6,0		9,0		5,0		5,76
ПРАЦІВНИК 7	3		6,0		9,0		10,0		5,86
ПРАЦІВНИК 8	8,5		10,0		9,0		8,0		8,98
ПРАЦІВНИК 9	4		8,0		6,0		7,0		5,86
ПРАЦІВНИК 10	3		3,0		6,0		10,0		4,36
ПРАЦІВНИК 11	6,1		10,0		6,0		5,0		7,06
ПРАЦІВНИК 12	5		8,0		9,0		8,0		7,02

Джерело: авторська розробка

Працівників, які мають низьке значення показника соціально-професійної якості, у досліджуваному підрозділі немає. За результатами оцінювання було побудована діаграма Парето соціально-професійних якостей працівників структурного підрозділу на ПАТ «КЗРК» подано на рис. 3.12.

На діаграмі Парето наочно відображено розподіл значень показників соціально-професійних якостей працівника структурного підрозділу на ПАТ «КЗРК» у порядку зменшення їх частоти. Лінія сукупних значень розрахованого показника на додатковій осі відображає відсоток від накопиченої суми результату. У «Зону А» увійшло 6 працівників, для яких бажано застосувати методи стимулювання для подальшого професійного розвитку. Так, працівникам за номерами 5, 4, 11, 12 рекомендовано збільшити складові кваліфікації, зокрема, оволодіти додатковими та суміжними професіями та розвинути свій творчий потенціал. Особливо це стосується працівників за номерами 5 та 11, які мають стаж роботи на підприємстві більше 15 років та можуть використовувати накопичений виробничий досвід для надання, наприклад раціоналізаторських пропозицій. У зону «В» увійшли 6 працівників. Менеджерам персоналу необхідно посилити вплив стимулювання на складові соціально-професійної якості цих працівників. Третій та десятий працівник мають критичне значення показника соціально-професійної якості, відповідно: 4,06 та 4,36, що обумовлено малим стажем роботи на підприємстві (менше 3 років), низьким рівнем кваліфікації та рівнем освіти «Бакалавр, Молодший бакалавр». Якщо не застосувати впливу відповідних засобів стимулювання, то цей показник може стати критичним, і ці працівники увійдуть у «Зону С».

Отримані градації соціально-професійної якості працівників було застосовано для порівняння підрозділів, підприємств з метою визначення працівників «проблемної» зони С та спрямувати відповідні засоби стимулювання на подальший розвиток їх кваліфікації.

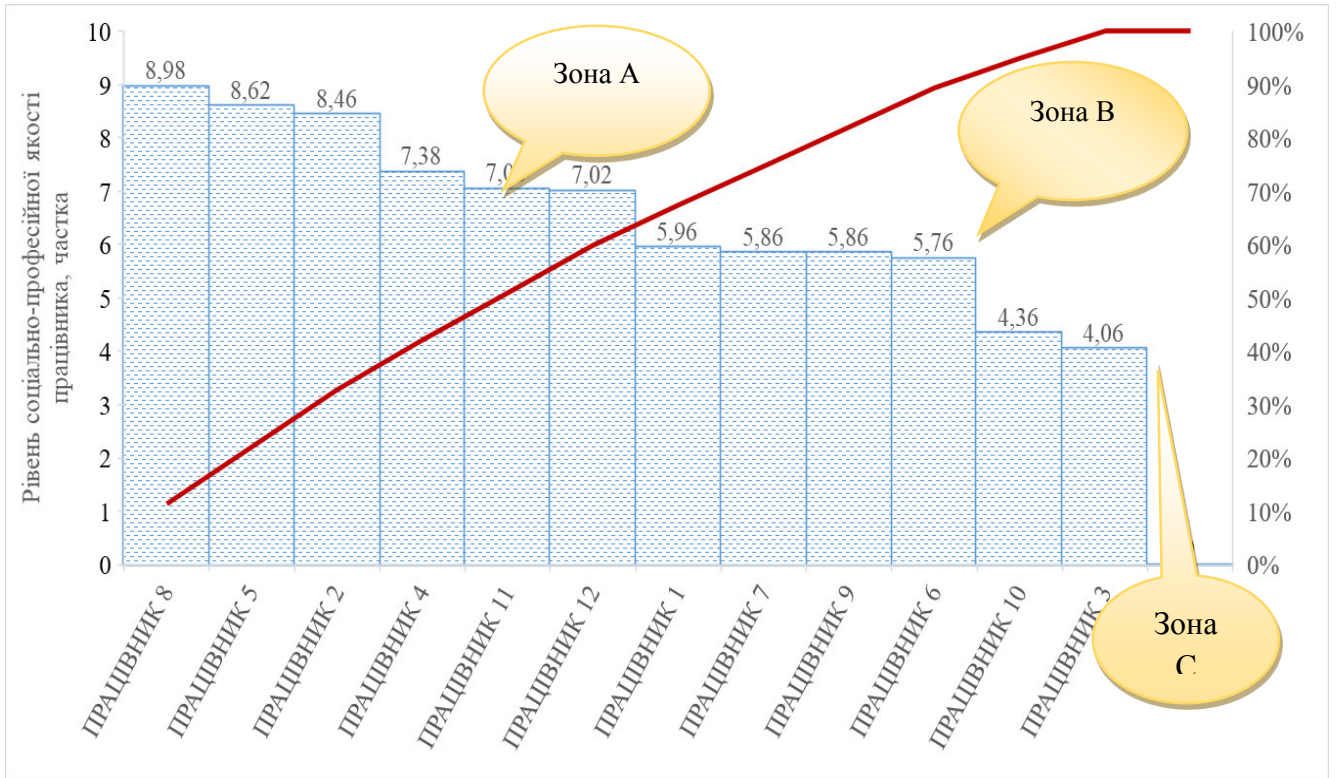


Рис. 3.12. Діаграма Парето соціально-професійних якості працівника структурного підрозділу на ПАТ «КЗРК»

Джерело: авторська розробка

Саме формування ефективної системи стимулювання персоналу, яку побудовано на запропонованому інструментарії, а саме розрахунку інтегрального показника стимулювання персоналу, побудові карт мотиваторів та демотиваторів, мотиваційного профілю, оцінюванні соціально-професійної якості працівника на основі інтегрального показника, побудові регресійних моделей дозволяє визначити проблеми, що пов'язані з розвитком персоналу підприємств та дозволяє прийняти відповідні управлінські рішення до запровадження мотиваційних засобів для збільшення якості та продуктивності праці.

Побудуємо модель прогнозування впливу факторів стимулювання персоналу (матеріального, соціального та професійних засобів стимулювання) на продуктивність праці. Параметрами впливу на продуктивність праці (Y), визначимо три екзогенні змінні: фонд заробітної плати, грн (X_1) – матеріальне стимулювання; витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування, грн

(X_2) – соціальне стимулювання; витрати на підвищення кваліфікації персоналу, грн
 (X_3) – професійне стимулювання.

Розрахунки здійсненні за допомоги MS Excel, результати розрахунків представлено у Додатку Л1.

Отримана модель впливу на продуктивність праці персоналу факторів має аналітичний вигляд:

$$Y = 141,01 + 16,21X_1 + 18,39X_2 + 14,15X_3 \quad (3.7)$$

де Y – продуктивність праці, грн / грн;

X_1 – фонд заробітної плати, грн;

X_2 – витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування, грн;

X_3 – витрати на підвищення кваліфікації персоналу, грн.

Дана регресійна модель є значущою, оскільки коефіцієнт детермінації дорівнює 87,7%.

Значення регресійного коефіцієнту b_0 141,01 і є оцінкою середнього числа продуктивності праці (Y) при нульових фонду заробітної плати (X_1), витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування (X_2), витрат на підвищення кваліфікації персоналу (X_3). Значення регресійного коефіцієнту b_1 дорівнює 16,21. Це означає, що збільшення фонду заробітної плати (X_1) на одну гривню призведе до збільшенню продуктивності праці на 16,21 грн при фіксації інших екзогенних факторів. Значення регресійного коефіцієнту b_2 , дорівнює 18,39, означає, що при фіксованих інших екзогенних факторів збільшення витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування на одну гривню супроводжується збільшенням продуктивності праці на 18,39 грн. Значення регресійного коефіцієнту b_3 дорівнює 14,15 – збільшення витрат на підвищення кваліфікації персоналу на одну гривню призведе до збільшення продуктивності праці на 14,15 грн. Тобто

найбільший вплив на продуктивність праці має збільшення витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування.

Саме взаємозв'язок між витратами та результатами діяльності можна здійснити за допомогою аналізу чутливості, шляхом визначення впливу вхідних параметрів діяльності (витрат на стимулювання) на вихідний параметр (продуктивність праці). Даний аналіз спрямований на дослідження змін, що відбуваються на підприємстві під впливом змін певних параметрів (витрат).

Існує кілька методів аналізу чутливості. Одним з цих методів є аналіз ймовірних оцінок відхилень результуючого показника із застосуванням сценаріїв.

За допомогою інструменту MS Excel Аналіз «Що-якщо» на засадах побудованої моделі впливу на продуктивність праці персоналу (формула 3.7) визначимо три сценарії. Перший сценарій «Песимістичний» – збільшення екзогенних змінних моделі на 1%; другий – «Середній», збільшення екзогенних змінних моделі на 5%; третій – «Оптимістичний», збільшення екзогенних змінних моделі на 10%. Нульовий (базовий) сценарій – це значення екзогенних змін моделі (3.7) за 2016р.

У табл. 3.10 наведено розрахунок сценаріїв зміни продуктивності праці на ПАТ «КРЗК». Варіанти змін ключових вихідних показників встановлено експертним шляхом з ймовірною оцінкою.

Таблиця 3.10

Структура сценарію зміни продуктивності праці на ПАТ «КРЗК»

Параметри	Сценарій 1 P=0,2	Сценарій 2 P=0,5	Сценарій 3 P=0,3
Змінні: Фонд заробітної плати, грн	545484790	567088148	594092345
Витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування, грн	4612573	4795249	5023594,29
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, грн	3931728	4087440	4282080
Результат (продуктивність праці), грн/грн	5694933	5864627	6076746

Визначимо середнє очікуване значення продуктивності праці з урахуванням ймовірної оцінки сценарію зміни продуктивності праці за формулою (3.8):

$$ПП_{cp} = \sum ПП \times P \quad (3.8)$$

де ПП – продуктивність праці, грн/грн;

$ПП_{cp}$ – середнє очікуване значення чистого продуктивності праці, грн/грн;

P – ймовірна оцінка зміни ключових вихідних показників встановлено експертним шляхом, частка.

Розрахунок ймовірної оцінки зміни ключових вихідних показників сценарію зміни продуктивності праці представлено у Додатку Л2.

$$ПП_{cp} = 5694933 \times 0,2 + 5864627 \times 0,5 + 6076746 \times 0,3 = 5894323,9 \text{ грн/грн}$$

Розрахуємо стандартне відхилення за формулою (3.9):

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (ПП_i - ПП_{cp_i})^2 \times P_i} \quad (3.9)$$

де σ – стандартне відхилення;

i – сценарій.

Для визначення ступеня ризику здійснення сценаріїв зміни продуктивності праці розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою (3.10):

$$V = \frac{\sigma}{ПП_{cp}} \quad (3.10)$$

де V – коефіцієнт варіації.

На підставі отриманих результатів, можна зробити такий висновок: середнє значення продуктивності праці дорівнює 5894323,9 грн, та трохи нижче за прогноз

експертів за середнім сценарієм з найвищою ймовірною оцінкою, ризик здійснення сценаріїв зміни продуктивності праці незначний – значення коефіцієнта варіації 0,2 значно менше 1.

Питання визначення ефективності є невід’ємною складовою запровадження економічного механізму стимулювання персоналу на підприємствах, діяльність яких має на меті отримання прибутку. Ефективність є важливою категорією, даний термін є похідним від латинського “effectus” – результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів [214,215].

З категорією «ефект» пов’язане поняття «ефективність», але ці поняття нетотожні [70, с. 47]. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності. Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність – відносний показник результативності, який може бути тільки позитивною величиною. Традиційно під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов’язаних із виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату, тобто поняття ефективності асоціюють з економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) й ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від економічної діяльності з ресурсами (витратами) [216]. На відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, економічна ефективність розглядається як результативність економічної діяльності, характеризує відношення отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату [71, с. 57].

Фактично це означає, що ефективність управління виступає як результат співставлений із затратами на його досягнення, що включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень.

Існують різні види ефективності: технічна, економічна, соціальна, екологічна, але при оцінюванні доцільності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу саме економічна ефективність має вирішальне значення.

Технічна ефективність, яка означає використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення певного обсягу виходу продукції або досягнення максимального обсягу виходу продукції при фіксованих витратах певних ресурсів [217, с. 130]. Соціальна ефективність – відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства [218, с. 254]. Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці [219, с. 420].

Виникає необхідність виокремлення певних критеріїв, на основі яких можна оцінювати рівень результативності функціонування систем управління, тобто визначати конкретні критерії ефективності. Якщо метою управління є досягнення об'єктом управління бажаного стану, то сенсом ефекту управління є досягнення цілей управління. Отже, критерій ефективності управління можна сформулювати як рівень досягнення цілей управління, міри досягнення об'єктом управління бажаного стану [220, 221].

У даному контексті необхідним завданням стає визначення набору критеріїв, за якими стає можливою оцінка ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу. Даний показник передбачає визначення рівня задоволення персоналу умовами праці (через коефіцієнти плинності персоналу, втрат робочого часу, рівень абсентеїзму персоналу) – організаційне стимулювання, ефективності підвищення кваліфікаційно-професійного рівня – професійне стимулювання, рівня мотивації та оплати праці – матеріальне стимулювання, ефективність витрат на медичне та соціальне страхування – соціальне стимулювання.

Абсентеїзм (з латинського «absentia» – відсутність), як і плинність кадрів, у теорії управління персоналу досліджується як реакція працівників на умови праці. Коефіцієнт абсентеїзму – це відношення кількості днів невикористання співробітників до роботи до загальної кількості робочих днів протягом місяця, року [222]. Саме коефіцієнт абсентеїзму показує ефективність організаційного

стимулювання: графік праці та відпусток, розподіл професійних обов'язків, ефективність організаційної структури підприємства тощо.

Існує два основних види абсентеїзму персоналу: відкритий та прихований. Відкритий абсентеїзм пов'язаний з фактичною відсутністю працівника на робочому місці: відгул за свій рахунок, запізнення, затримка на зустрічі, відрядження тощо. При цьому виокремлюють об'єктивні причини (сумлінний абсентеїзм, коли працівник не має наміру обманювати керівництво підприємства). Недобросовісний абсентеїзм характеризується навмисним збільшенням часу, коли працівник знаходиться поза робочим місцем тільки на підставі суб'єктивних причин. Але у практиці управління людськими ресурсами існує багато моделей протидії відкритого абсентеїзму персоналу [223, 224, 225]. Тоді як прихований абсентеїзм є найбільш руйнівною силою на підприємствах: зменшення продуктивності праці, збільшення плинності персоналу, збільшення непродуктивного робочого часу. Це призводить до зменшення прибутку та неможливості розвитку підприємства.

Також на показник ефективності впровадження економічного механізму стимулювання впливає підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу. Професійний розвиток персоналу не лише дозволяє підприємству успішно вирішувати проблеми, пов'язані з появою нових напрямів діяльності, забезпечувати його конкурентоспроможність, але і здійснює позитивний вплив на працівників: підвищення кваліфікації і придбання нових знань, перетворює їх на найбільш конкурентоздатними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного росту і на своєму підприємстві.

Як визначено в ст. 201 Кодексу Законів про Працю (КЗпП) [78], для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників власник або уповноважений ним орган організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства, організації, установи.

Законодавчою базою в галузі навчання є закони від 23.05.91 р. № 1060-ХІІ «Про освіту» [226], від 10.02.98 р. № 103/98-ВР «Про професійно-технічну освіту» [227], від 17.01.02 р. № 2984-ІІІ «Про вищу освіту» [228]. Загальні принципи

організації професійного навчання працівників викладено в Законі від 12.01.12 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (надалі – Закон № 4312) [156]. Закон № 4312 визначає такі види професійного навчання [148]: формальне: первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робітників, а також перепідготовка, спеціалізація, підвищення кваліфікації, стажування керівників, професіоналів та фахівців (п. 6 ст. 6); неформальне (п. 7 ст. 6).

Крім того, професійне навчання поділяється на обов'язкове та добровільне. Обов'язкове навчання повинні проходити працівники окремих професій, визначених чинним законодавством. Періодичність підвищення кваліфікації робітників, керівників, професіоналів та фахівців встановлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на 5 років (п. 2.5, 2.6 Положення, затвердженого спільним наказом Міністерство праці та соціальної політики і Міністерство освіти та науки України від 26.03.01 р. № 127/151 [229]). Обов'язок проходити професійне навчання може бути закріплений у колективному договорі. Добровільне навчання проводиться за власною ініціативою працівника або роботодавця, але за обов'язковою згодою першого.

Оцінка ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу визначається зведеним показником, який представляє собою суму структурних індексів, розрахованих в межах певного засобу стимулювання (матеріальне – індекс середньої заробітної плати *i*-го працівника; соціальне – індекс витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування; професійне – індекс охоплення персоналу навчанням; організаційне – індекс абсентеїзму персоналу). Розрахунок показника оцінки ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу відбувається за формулою:

$$E_{msp} = I_{msp1} + I_{msp2} + I_{msp3} - I_{msp4} \quad (3.11)$$

де: E_{msp} – ефективність впровадження економічного механізму стимулювання персоналу;

I_{msp_1} – індекс середньої заробітної плати i -го працівника;

I_{msp_2} – індекс витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування;

I_{msp_3} – індекс охоплення персоналу навчанням;

I_{msp_4} – індекс абсентеїзму персоналу.

Розрахунок структурних індексів ($I_{msp_1}, I_{msp_2}, I_{msp_3}, I_{msp_4}$) надано у Додатку ЛЗ.

Результати розрахунків показника економічної ефективності впровадження механізму стимулювання персоналу на досліджуваних підприємствах подано на рис. 3.12.

Отже, економічна ефективність впровадження економічного механізму стимулювання персоналу найвища на ПАТ «КЗК» (0,93). На другому місці ПАТ «КЗГО» = 0,73, на третьому – ПАТ «КЦРЗ» = 0,63. Сучасний економічний механізм стимулювання персоналу має бути спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, вихід на максимальний рівень прибутку та збільшення рівня продуктивності. На сьогодні в Україні більшість фахівців вважають, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невпинно зростає щодня [61]. В інформаційному суспільстві виживають ті підприємства, які вдосконалюють процеси ефективного управління персоналом. На підприємствах мають упроваджуватися дієві системи стимулювання як складової системи управління персоналом на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування сучасних технічних засобів.

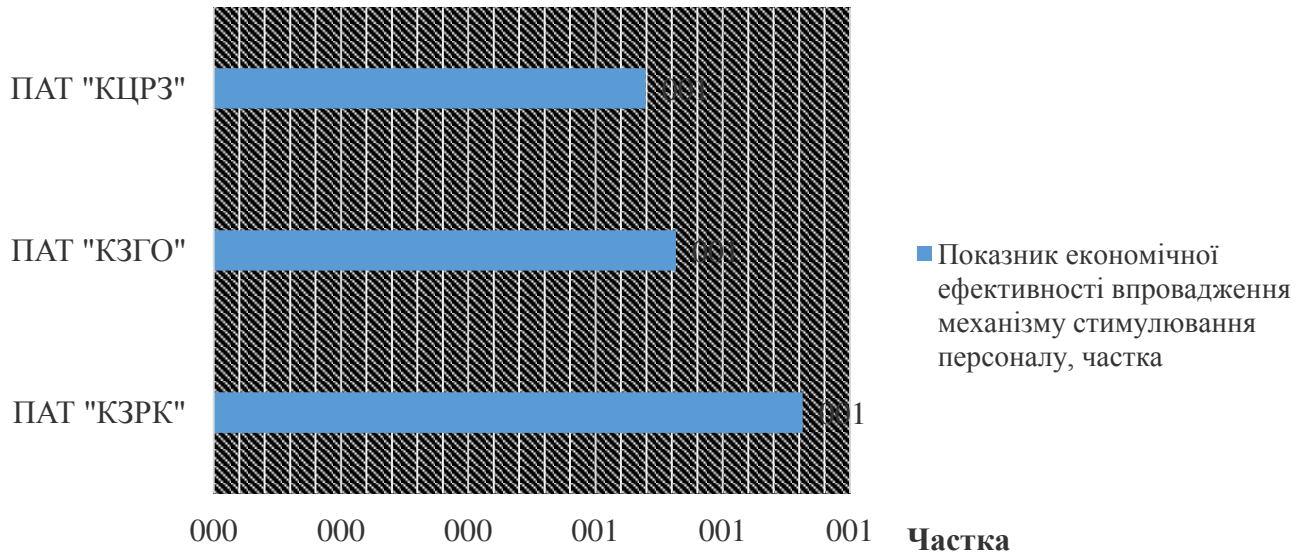


Рис. 3.12 Показник економічної ефективності впровадження механізму стимулювання персоналу на досліджуваних підприємствах у 2016 р.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, запропонований удосконалений економічний механізм стимулювання персоналу підприємств дозволяє: підвищити продуктивність праці персоналу; підвищити фондоозброєність праці; забезпечити участь у програмах розвитку та підвищення кваліфікації (формування кадрового резерву); знизити рівень плинності персоналу (врахування результатів побудов карт мотиваторів та демотиварів); ефективні зміни в організації заробітної плати (перегляд оцінки кваліфікації персоналу на основі розрахунку рівня соціально-професійної якості).

Як бачимо, за допомогою запропонованого методичного підходу до оцінювання стимулювання персоналу можна визначати напрями вирішення управлінських проблем та вдосконалення механізму стимулювання, що сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

1. У розділі визначено напрями нівелювання причин демотивації персоналу на засадах виокремлення груп впливу на внутрішню мотивацію відповідними засобами стимулювання (матеріальне, організаційне, професійне, соціальне) за результатами експертного аналізу дослідження побудовано карти мотиваторів та демотиварів. На їх основі доведено, що переважна кількість працівників віддає перевагу матеріальному стимулюванню, але не менш важливе місце займає медичне та соціальне страхування, недержавне пенсійне страхування.

2. Визначено, що основними завданнями механізму стимулювання персоналу підприємств мають бути: формування переліку показників, за якими буде проводитись оцінка реалізації механізму; створення системи виміру та відслідковування стану параметрів контролю механізму; виявлення можливих причин відхилень оцінки реалізації механізму; проведення коригуючих заходів щодо усунення цих відхилень.

3. Запропоновано формування системи недержавного пенсійного забезпечення, що підвищить лояльність працівників до керівництва та підприємства в цілому, сформує імідж соціально-орієнтованої компанії, призведе до довгострокової мотивації. Обґрунтовано напрями актуарних розрахунків при розробці пенсійного плану підприємств. Удосконалено методика актуарної оцінки активів і зобов'язань за рахунок доповнення її корегуванням на коефіцієнт зростання виплат заробітної плати, що призведе до збільшення сумарних винагород, які дисконтуються у часі.

4. На основі карт мотиваторів та демотиваторів було побудовано мотиваційний профіль працівників. Значимість фактору мотивації визначена за результатами дослідження карт мотиваторів, а ступінь задоволеності потреб – карт демотиваторів.

5. Встановлено, що одним із заходів удосконаленого економічного механізму стимулювання є перегляд оцінки кваліфікації персоналу компетентнісного та атрибутивного підходів. Визначено чотири елементи при оцінці градації та вагомість показників соціально-професійної якості, а саме: кваліфікація, освіта, стаж роботи за професією та вік. Для оцінки кваліфікації використано систему, що включає чотири складові: тарифний розряд, освоєння робітником додаткових професій, засвоєння робітником суміжних професій та творчий потенціал. Запропонована

кількісна оцінка розвитку персоналу відрізняється простотою, розрахунок універсальністю і наявністю необхідних існуючих статистичних даних відділу кадрів на всіх підприємств зв'язку без залучення спеціально підготовленого працівника.

6. За результатами оцінювання соціально-професійної якості працівників підрозділу на ПАТ «КЗРК» – 12 осіб у зону високої оцінки соціально-професійної якості увійшли 6 працівників. У зону середньої якості показника увійшли всі інші працівники. Працівників, які мають низьке значення показника соціально-професійної якості, у досліджуваному підрозділі немає. За результатами оцінювання було побудована діаграма Парето соціально-професійних якостей працівників структурного підрозділу на ПАТ «КЗРК».

7. За допомогою економіко-математичного моделювання виявлено закономірність впливу рівня витрат на стимулювання персоналу та на ефективність роботи підприємства. Розроблено модель впливу факторів на продуктивність праці з урахуванням фонду заробітної плати, витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування, витрат на підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить побудувати сценарій визначення зміни рівня продуктивності.

8. Запропоновано оцінку ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу за допомогою зведеного показника, який є сумою структурних індексів, розрахованих в межах певного засобу стимулювання на досліджуваних підприємствах.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [191, 199, 207].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємств. У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнення ключових положень наукових шкіл управління персоналом дозволило сформулювати авторську дефініцію «стимулювання персоналу», під яким запропоновано розуміти систему, що базується на врахуванні комплексу класифікаційних ознак: елементу процесу управління, мотивації та соціально-професійної якості персоналії з метою коригування економічної поведінки працівника для реалізації цілей підприємства.

2. Формування інформаційного підґрунтя теоретико-методичних засад управління персоналом здійснено шляхом систематизації чотирьох наукових підходів: функціонального, процесного, комплексного та атрибутивного, що дозволяє виокремити та ідентифікувати основні функції механізму стимулювання персоналу на підприємствах з урахуванням життєвого циклу персоналії та системи взаємопов'язаних і взаємоузгоджених показників для забезпечення зростання рівня продуктивності праці. Обґрунтовано систему управління персоналом, що враховує атрибутивний підхід та дозволяє описати її у формалізованому вигляді на основі теорії множин для підвищення якості управлінських рішень щодо стимулювання персоналу підприємств.

3. З метою забезпечення продуктивності праці удосконалено концептуальну модель стимулювання персоналу, яка враховує параметри механізму та його особливості й дозволяє підвищити ефективність роботи підприємств. За визначеними експертними оцінками було сформовано 4 групи показників відповідно до характеристик засобів стимулювання персоналу: матеріальних (потреби існування), професійних (потреби у визнанні), соціальних (соціальний

захист), організаційних (потреби у самореалізації).

4. Для визначення методичних засад формування механізму виокремлено три взаємопов'язаних рівні: методологічний, теоретичний та запровадження, що дозволило удосконалити економічний механізм стимулювання персоналу підприємств на основі інтегрального показника оцінювання персоналу, що враховує матеріальну, соціальну, професійну та організаційну групи та дає можливість сформувати матрицю коригуючих заходів щодо зміни системи стимулювання. Результатом ефективного застосування запропонованих розробок є підвищення продуктивності праці персоналу, забезпечення участі в програмах розвитку та зниження рівня плинності, ефективні зміни в організації заробітної плати.

5. На підставі аналізу існуючих недержавних пенсійних програм у дисертаційній роботі обґрунтовано методику актуарної оцінки активів та зобов'язань корпоративного недержавного пенсійного фонду, яка враховує коефіцієнт зростання виплат заробітної плати працівників, що сприяє соціальному стимулюванню персоналу підприємств та дозволяє поліпшити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

6. Задля формування дієвого економічного механізму стимулювання персоналу та визначення результатів роботи доцільним є прогнозування впливу засобів стимулювання на результати роботи підприємства. Розроблені моделі дозволять визначити ступінь впливу кожного з досліджуваних факторів на економічні показники діяльності підприємства.

7. На основі проведеного експрес-опитування персоналу підприємства, сформованих карт мотиваторів та демотиваторів доведено, що існуючі матеріальні засоби стимулювання не мають належного мотиваційного ефекту та вимагають паралельного використання нових заходів для мотивації працівників. Обґрунтовано, що одним із напрямків непрямого матеріального стимулювання персоналу є формування системи недержавного пенсійного забезпечення, яка на основі розробленого методичного підходу дозволяє обрати форму адміністрування

системи недержавного пенсійного фонду.

8. Вивчення загальних принципів, методів і практики оцінки якості персоналії дозволило виокремити елементи при оцінці градації та вагомість показників соціально-професійної якості персоналу, а саме: кваліфікації, освіти, стажу роботи за професією, віку, освоєння додаткових професій і розробити методику оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналії, що враховує компетентнісний підхід та дозволяє визначити соціально-професійну якість персоналу з метою вдосконалення організації оплати праці як засобу матеріального стимулювання.

9. В результаті узагальнення існуючих методик поглиблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження економічного механізму стимулювання персоналу на основі чотирьох-індексної адитивної моделі: індексу середньої заробітної плати, індексу витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування, індексу охоплення персоналу навчанням і абсентеїзму персоналу. Його практичне використання визначає напрями вирішення управлінських проблем і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к /96-ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80>.
2. Малецька О. І. Ефективність використання, економічні інтереси та мотивація праці персоналу [Електронний ресурс] / О. І. Малецька // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Мазур Н.О. Неповна зайнятість в системі мотивації персоналу до продуктивної праці / Н.О.Мазур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №3, Т.2. – С. 62-65.
4. Дорошкевич А.С. Суспільство споживання: морально-соціальні наслідки / А.С. Дорошкевич // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. [Електронний ресурс] – 2012. – № 4 (14). – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/suspilstvospozhyvannya-moralno-sotsialni-naslidk>
5. Починок Н.В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці / Н.В. Починок // Економічний аналіз. [Електронний ресурс] – 2010. – Випуск 6. – С. 141–144. – Режим доступу: http://econa.at.ua/Vypusk_6/pochynok.pdf
6. Бажан І. І. Інтелектуальний ресурс як чинник інноваційної моделі розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Бажан // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 1. – С. 23-26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2014_1_5.pdf.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручн. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
8. Воронкова В. Г. Теоретико-праксеологічні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / В. Г. Воронкова // Гілея: науковий вісник. – 2013. – № 77. – С. 126-130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya_2013_77_39.pdf.

9. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К.: Техніка, 2004. – Вип. 59. – С. 231-238.
10. Іванілов О. С. Особливості управлінської праці на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах / О. С. Іванілов, Ю. С. Шушпанова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 541-548.
11. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2007. – 428 с.
12. Майстер Л. А. Генезис конкурентоспроможності персоналу підприємств у сфері соціально-економічних відносин / Л. А. Майстер // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011. – № 6, Т. 1. – С. 150–154.
13. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К., 2003. – 299 с.
14. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов: учеб. пособие / Н. П. Николенко. – М.: Страхование ревю, 2004. – 356 с.
15. Гільорме Т. В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія / Т. В. Гільорме, О. К. Єлісеєва. – Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. – 170 с.
16. Фецин Ю.З. Мотивування в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Ю.З. Фецин // Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2011/01/feschyn.html>
17. Філософія Артура Шопенгауера та сучасність : кол. моногр. / за ред. Анатолія Карася. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 164 с.
18. Пономаренко О.П. Результати досліджень потреб робітників видобувних дільниць вугільних шахт / О.П. Пономаренко // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2009. – №4. – С.93-98.

19. Райсберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.А. Стародубова – Изд. 2-е, испр. – М.: ИНФРАМ., 1998. – 479 с.
20. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис [Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – С.Пб.: Питер, 2000. – 448 с.
21. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А. Лукаш – М. : ФИНПРЕСС, 2007. – 208 с.
22. Муэрс Р. Эффективное управление / Р. Муэрс [Пер. с англ.]: серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М. : Финпресс, 1998. – 126 с.
23. Смит Дж. Лидерство в сфере профессиональных услуг / Дж. Смитт [Пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
24. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г.Р. Джоунс [Пер. с англ.] – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 463 с.
25. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Донелли [Пер. с англ.] – Изд. 8-е, исправленное и дополненное. – М. : ИНФА-М, 2000. – 662 с.
26. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом) / В.А. Спивак – С.Пб.:, 2002. – 375 с.
27. Управление персоналом организации / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
28. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулова. – М. : Норма, 2001. – 241 с.
29. Столетова Н. Г. Проблема мотивації праці в умовах ринкових відносин: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. . «Наука і освіта «2003», 20-24 січня 2003, Дніпропетровськ – Донецьк - Харків, Україна / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова; Дніпропетровськ: «Наука і освіта», 2003. – С. 85-86.
30. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційного механізму стимулювання персоналу до створення інновацій на підприємстві / Т.Б. Твердушка // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Х.: Технологічний Центр, 2015.

– № 3/5 (23). – С. 12–16. – Режим доступу:
<http://journals.uran.ua/tarp/article/view/44607/41087>

31. Назарова Г. В. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції Гідної праці / Г. В. Назарова, Е. Р. Степанова // Бізнес Інформ. – 2013. – №6. – С. 221–225.

32. Коваль Л.А. Соціально-економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах : дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Л. А. Коваль. – Кіровоградський держ. технічний ун-т. – Кіровоград, 2002. – 257 с.

33. Галушко О. С. Управління потоком створення цінності в межах операційної системи компанії (за матеріалами кондитерських підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ольга Сергіївна Галушко. – К., 2010. – 21 с.

34. Герасименко О. О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір / О. О. Герасименко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010., Т. 1. С. 192–200.

35. Ємельяненко Л.М. Методичні підходи до дослідження інституційного середовища розвитку соціального капіталу та забезпечення якості життя / Л.М. Ємельяненко // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2012. – Т.1. – С. 420 – 431.

36. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. / Э. Брукинг – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

37. Твердушка Т. Б. Методичні засади виявлення непродуктивних витрат робочого часу / В. М. Петюх, Т. Б. Твердушка // Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право» – Донецьк : ДНУ, 2009, том 2. – С. 164-172.

38. Колот А. М., Мотиваційний менеджмент : підручник/ А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КННУ, 2014. – 479 с.

39. Ткаченко А.М. Формування мотивів та стимулів у системі управління / А.М. Ткаченко, О.М. Дмитренко // Економічний вісник: збірник наукових праць. Випуск №1. – Запоріжжя: ЗДІА, 2011 – С. 6–12.
40. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві /А. О. Медік, Р. М. Федоряк. // Технології та дизайн. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_18.pdf.
41. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент / М. Мурашов. – 2005. – №2 – С. 17–19.
42. Поварич И. П. Стимулирование труда: системный подход / И.П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние, 1990. – 198 с.
43. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело. 2003. – 272 с.
44. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.
45. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 359 с.
46. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Башмак М.С. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
47. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці / Т.А. Костишина. – Полтава: ПУСКУ, 2005. – 241 с.
48. Корнелиус Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус [Пер с англ.] – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
49. Stewart T.A. The Intellectual Capital. The New Wealth of Organisations. – New York: – L., 1997. – p. 7.

50. Твердушка Т. Б. Методичні аспекти залучення працівників до вдосконалення трудових процесів / Т. Б. Твердушка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т. 2. – С. 155-158.

51. Твердушка Т. Б. Активізація інноваційної праці у контексті конкурентних змін на промисловому підприємстві / Твердушка Т. Б. // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць / ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – 2012. – № 2(4). – С. 118–122.

52. Гільорме Т.В. Формування механізму просування енергозберігаючих технологій на засадах концепції стейкхолдерів / Т.В. Гільорме // Інтелект XXI, м. Київ. – 2016. – №1. – С. 90-98.

53. Платонов К. К. Структура и развитие личности / К. К. Платонов. – М. :Наука, 1986. – 255 с.

54. Волкова, Е. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с.

55. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

56. Levitt T. Exploit the product life cycle / T. Levitt // Harvard Business Review. – vol. 43. – November-December 1965. – pp. 81–84.

57. Кольцова Л.Н. Жизненный цикл: организации, подразделения, работника [Электронный ресурс] / Л.Н. Кольцова, В.В. Кольцова, А.Б. Марко. – Режим доступа к журн.: http://www.tacon.ru/stat/kolbcova_cikl.doc.

58. Захарова О.В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника / О.В. Захарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. – 2009. – Випуск 14. – С. 52-56.

59. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О.В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с.

60. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Коломієць // Інституціональний вектор економічного розвитку. – 2008. – Вип. 1 (2) – Режим доступу до журн. : http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_11.PDF.

61. Гриценко С. І. Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили: монографія / С. І. Гриценко, М. П. Калиниченко; МОН України, ДонНУ. – Донецьк. – 2006. – 224 с.

62. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом: монографія / О. К. Єлісеєва, В. М. Узунов, О. О. Третьяк // за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Узунова, канд. техн. наук О. К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2006. – 188 с.

63. Радько С. Г. Совершенствование кадровой службы на предприятии / С. Г. Радько, А. И. Афанасьева // Справочник кадровика. – 2011. – № 2. – С. 95-102.

64. Вертегел С. Я. Оцінка та розвиток персоналу [Електронний ресурс] / С. Я. Вертегел, І. І. Долженко // зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2 (5). – С. 47-53. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2\(5\)__8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(5)__8.pdf).

65. Maslow A.A. Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. N. 50 – P. 370-396.

66. Бажан І. І. Інтелектуальний ресурс як чинник інноваційної моделі розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Бажан // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 1. – С. 23-26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2014_1_5.pdf.

67. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании / Е. Бокшицкая // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 5. – С. 10-15.

68. Курицын А.Н. Управление в Японии: организация и методы / А.Н. Курицын – М.: Наука, 1987. – 232 с.

69. Інвестування. Зайнятість. Освіта: Монографія / В.Г. Федоренко, М.Г. Чумаченко, Ю.М. Маршавін [та ін.] / В.Г. Федоренко (ред.); Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. – К. : Наук. світ, 2008. – 517 с.
70. Дудукало Г.О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації / Г.О. Дудукало // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2012., ЧІ. – С. 45-51.
71. Дудукало Г.О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №8(146). – С. 55-60.– Режим доступу до журн.: <http://eco-science.net/archive2013/263--8146.html>.
72. Багрова И. В. Товары рынка труда / И. В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2005, №7. – № 2. – С.9-18.
73. Волков М.А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків / М.А. Волков, М.А. Губа // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 3. – С. 34-36.
74. Островерха Р.Е. Теоретичні засади удосконалення організації обліку заробітної плати / Р.Е. Островерха // Вісник національного університету Львівська політехніка. – 2014. – №797. – С. 284-291.
75. Болотіна Н.Б. Трудове право України: підручник / Н.Б. Болотіна // – К.: Знання, 2011. – 242с.
76. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
77. Про захист заробітної плати: Конвенція МОП від 23.06.1992 № 95 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
78. Кодекс законів про працю України. Видання третє із змінами і доповненнями. – К.: Парламентське видавництво, 2000. – 111 с.
79. Ліга закон [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM015220.html

80. Герасименко О. О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір / О. О. Герасименко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010., Т. 1. – С. 192-200.
81. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. посібник / за заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
82. Калина А.В. Економіка праці: навч.посібник / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2009. – 272 с.
83. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.
84. Столетова Н. Г. Заробітна плата як важливий елемент стимулювання праці: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Теорія і практика перебудови економіки», 25-27 лист. 2002, Черкаси, Україна / Черкаський держ. технологічний ун-т – Черкаси, 2002. – С. 115-117.
85. Лень В.С. Виплати працівникам: поняття, структура та облік / В.С. Лень // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – №2 (2). – С. 266-274.
86. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
87. Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356XII від 1 липня 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
88. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694-XII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
89. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 року №3356 – XII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

90. Постанова «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 08.02.1995 року № 100. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п>

91. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 №1105. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>

92. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

93. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

94. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 №2464. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>

95. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 № 71-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/71-19>

96. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці» від 28.12.2014 №77-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/77-19>

97. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО19) «Виплати працівникам» від 01.01.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_011.

98. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28 жовтня 2003 року № 60 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

99. Світовий банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/02/11.02-Transparency-Index-Report.pdf>
<http://data.worldbank.org/data-catalog>
100. Офіційний сайт комітету статистики ЄС (Євростат). [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables.
101. Герасименко Г. Українські жінки заробляють на чверть менше, ніж чоловіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/1/0/all/2012/12/02/292115>)
102. Малий С. Європейська система оплати праці / С. Малий, В. Калініченко // Всеукраїнська інтернет-газета «Політика. Право. Життя». – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.polpravozhit.in.ua/2014/09/blog-post_27.html
103. Статистичний збірник «Праця України у 2016 р.» / Державна служба статистики України. – К., 2017. – 322 с.
104. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-12.
105. Іванова М.І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М.І. Іванова, Н.О. Єгорова // Економічний вісник НГУ. – 2011. – №3. – С. 82-91.
106. Іванчук Н.В. Теоретичні засади оцінки фонду оплати праці підприємства / Н.В. Іванчук // Наукові записки. Економіка. – 2009. – №12. – С. 30-38.
107. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.
108. Монастирська Г. В. Соціальний та компенсаційний пакети як інструменти комплексного управління персоналом / Г. В. Монастирська // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 21-22 квітня 2011 р. В 2 ч. Ч.1 – Кіровоград: КОД, 2011. – С. 169-170.

109. Федулова І. В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність / І. В. Федулова // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 2-7.

110. Індекс прозорості сайтів українських компаній – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/02/11.02-Transparency-Index-Report.pdf>

111. Матюх С. А. Удосконалення оплати праці в Україні на основі використання досвіду країн Європейського Союзу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / С. А. Матюх; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2007. – 20 с.

112. Бакуліна О. С. Напрями державного стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств в країнах-членах ЄС та Україні / Т.О. Зінчук, О. С. Бакуліна // Вісн. аграрної науки Причорномор'я: наук.- теорет. фак. журнал. – 2015. – Вип. 2 (83), ч. 2. – С. 88–97.

113. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / за заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.

114. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда // Кадровое дело. – 2012. – № 2. – С. 8-17.

115. Кутова Н. Г. Структура матеріальної винагороди та механізм її реалізації / Н. Г. Кутова // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наук. праць. – № 9/1 (148) – Київ: НІЕІ МЕРіТУ, 2013. – С. 148-152.

116. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування / О. С. Бакуліна // Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнолог. ун-ту (екон. науки). – 2010. – № 3 (11). – С. 69–75.

117. Кутова Н.Г. Структура фонду оплати праці на підприємствах України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Майбутнє - аудит» 17

грудня 2016, Кривий Ріг, Україна / ДВНЗ «КНУ» / Н.Г. Кутова, В.Є. Кравченко; Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлова, 2016. – С.188-190.

118. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А. О. Климчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог : Вид-во НУ«ОА», вересень 2016. – № 2(30). – С. 34–37.

119. Дороніна М. С. Актуальні проблеми забезпечення організацій кваліфікованим персоналом / М. С. Дороніна, І. В. Чепель // Бізнес Інформ. – 2012. – №9. – С. 194-197.

120. Бакуліна О. С. Проблеми нематеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств (на матеріалах соціологічного дослідження) / О. С. Бакуліна // Вісн. ЖНАЕУ. – 2012. – № 2(32). – Т. 2. – С. 229–238.

121. Кутова Н. Г. Системи матеріального стимулювання (зарубіжний та вітчизняний досвід) / Н. Г. Кутова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наук. праць. – Випуск 235: в 4т., т. 4 – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 247-253.

122. Трусова Е. А. Методы стимулирования эффективной деятельности работников [Электронный ресурс] / Е. А. Трусова. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/06/3475>.

123. Hackman Michael Z. Leadership: A Communication Perspective. — Fifth. — Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc., 2009.

124. Наиболее эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html

125. Статистичний щорічник Дніпропетровської області. – Дніпропетровськ: Статистика, 2017. – 250 с.

126. Статистичний щорічник України за 2015 рік. – К.: Статистика, 2016. – 560 с.

127. Заклекта О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / О. Заклекта // Наука молода: зб. наук. праць; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Б.П. Адамика. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – Вип. 7. – С. 137-140.
128. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
129. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. — К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
130. Александрова Т.Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т.Г. Александрова. – О. : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
131. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.
132. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
133. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Корсаков Д.О. // Бібліотечний вісник. – 2011. – №4. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
134. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу // Бізнес Інформ. – 2012. – №6. – С. 200–202.
135. Кутова Н.Г. Стимулювання в системи управління персоналом підприємств / О.К.Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал Бізнес Інформ. – № 4. – Харків. – 2017. – С. 388-392. – Режим доступу до журн.: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-4_0-pages-388_392.pdf
136. Немикіна С. С. Сутність і завдання оцінки персоналу / С.С. Немикіна // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2006. – Ч. 2. – С. 45–47.

137. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі [Електронний ресурс] / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 323–327. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_47.pdf.

138. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління [Електронний ресурс] / С.А. Попель // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 237–241. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_1_53.pdf.

139. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Паршиної / О. А. Паршина, С. І. Дробязко [та ін.]. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 4. – 325 с.

140. Рикардо Д. Сочинения / Д. Риккардо // ЭКСМО. - 2008.– Т. 1, 2. –840 с.

141. Фридрих Фрайхерр фон Визер (1851—1926) // The new Palgrave a Dictionary of Economics / ed. by J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman. Перевод А. С. Скоробогатова. – 1987. – 2650 с.

142. Щурина М. Аутстаффінг и лизинг персонала [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.credere.ru/st1708.asp>.

143. Korenik Dorota. Zjawisko outsourcingu bankowego kwestie wybrane // Bankowosc. Instytucje, instrumenty i strategie finansowe w dobie integracji gospodarczej / Redakcja naukowa Alicja Pomorska. – Lublin, 2006. – S. 183-191.

144. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / В.С. Кушнірук, О. Ю. Єрмаков, О.В. Шибаніна.; за ред. проф. О.Ю. Єрмакова. – Миколаїв: МДАУ 2009. – 232 с.

145. Мороз О.В. Поведінкові аспекти реалізації соціальних функцій у сучасному українському бізнесі: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, В.М. Семцов, Л.М. Несен, І.В. Гребеньок, Г.С. Кукель, О.Ю. Федоришина, Н.Ф. Мандзюк. - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2014. – 242 с.

146. Мороз О.В. Конфліктоутворююча роль групової динаміки і корпоративної культури у забезпеченні ефективності функціонування підприємства / О.В. Мороз, О.В. Лазарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – №1. – С. 89-97.

147. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення [Електронний ресурс] / К. А. Ткаченко, А. М. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2014_1_32.pdf

148. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 4312-VI із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html.

149. Кутова Н.Г. Методичні підходи до класифікації чинників впливу на процедури стимулювання праці / Н.Г. Кутова // Статистика України: науково-інформаційний журнал. - № 3(70) – Київ: Держкомстат. України, 2015 – С. 51-55.

150. КВЕД-2010: Розділ 33
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/33/KVED10_33.html

151. Статистична інформація – Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

152. Шифріна Н.І. Стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України / Н.І. Шифріна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 394-415.

153. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності промисловості за місяць у 2017 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp_prom_m/zprm_17_u.htm

154. Johnston J., DiNardo L. Econometric methods / J. Johnston, L. DiNardo. – N. Y. : McGraw Hill, 1996. – 650 p.

155. Мороз О.В. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України // Монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 168 с.

156. Кутова Н. Г. Аналіз впливу трудових та інвестиційних факторів на обсяги виробництва: міжнародної наук.-практ. конф. «Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості», 25-28 травня 2011, Кривий Ріг, Україна / Криворізький тех. ун-т – Кривий Ріг, 2011 – С. 44-45.

157. Кутова Н. Г. Методологічні основи та переваги матеріального стимулювання персоналу : матеріали міжн. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів», 19-23 вересня 2013, Одеса, Україна / Одеський нац. екон. ун-т [та ін.] – Одеса: «Атлант», 2013. – С. 58-61.

158. Кутова Н.Г. Порівнювальний аналіз систем стимулювання персоналу підприємства: матеріали I Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», 16-18 листопада 2016, Кременчук, Україна / Кременч. нац. ун-т ім. М. Остроградського [та ін.] – Кременчук, 2016. – 298 с. – С. 31-33.

159. Кутова Н.Г. Дослідження факторів впливу на процедури стимулювання праці на підприємствах: матеріали «Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження»: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 4-5 квітня 2017р.). У 2 томах. – м. Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2017. Том. 1. – С. 127-130.

160. Опис бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stockworld.com.ua/en/analytics/emitent/template/49004/156>

161. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов/ Эккерсон У. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

162. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти : Монографія / О.А. Акімова, А.О. Болдак, П.К. Вавулін, С.В. Войтко, О.А. Гавриш [та ін.] // Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М.З. Згуровський. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2013). – 172 с.

163. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42-50.

164. Кутова Н. Г. Удосконалення системи стимулювання працівників в умовах реорганізації управління промисловим підприємством / Н. Г. Кутова // Формування ринкової економіки. Збірник наук. праць. – Випуск 27– Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2012. – С. 169-176.

165. Кутова Н. Г. Механізм стимулювання персоналу на промисловому підприємстві: матеріали міжвузівської наук.-практ. конф. «Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку конкурентоспроможної економіки», 25.11.2011, Кривий Ріг, Україна / Криворізький тех. ун-т / В. А. Ковальчук, Н. Г. Кутова; Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2011. – С. 52-53.

166. Мазур Н.О. Стимулювання продуктивності праці персоналу підприємства на основі експертного оцінювання / Н.О.Мазур // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XX, №2. Ювілейний – Київ, СЕУ / Рівне, НУВГП, 2014. – С. 173-181.

167. Крючковский В.В. Интроспективный анализ. Методы и средства экспертного оценивания: монография / В.В.Крючковский, Э.Г.Петров, Н.А.Соколова, В.Е.Ходаков; под ред. Э.Г.Петрова. – Херсон: Гринь Д.С., 2011. – 168 с.

168. Грабовецький Б.С. Економічне прогнозування і програмування : навчальний посібник / Б.С. Грабовецький. – Вінниця: ВДТУ, 2001. – 163 с.

169. Коваленко И.И. Экспертные оценки в управлении инновационными проектами / И.П. Коваленко, С.В. Драган, М.А. Рыхальский. – Николаев : НУК, 2007. – 168 с.

170. Mathis L., Personnel R. Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel. // West Publishing Company, – 1991. – 45 p.

171. Torrington D., Hall L. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall. Pearson Education, – 2000.
172. Tuyen Thanh Nguyen. Knowledge Economy and Sustainable Economic Development: A Critical Review [Електронний ресурс]. – Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin / New York, – 2010. – Режим доступу до журн.: <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783598251818.pdf>.
173. Петров К.Э. Компараторная структурно-параметрическая идентификация моделей скалярного многофакторного оценивания : Монография / К.Э. Петров, В.В. Крючковский. – Херсон : Олдиплюс, 2009. – 294с.
174. Овезгельдыев А.О. Синтез и идентификация моделей многофакторного оценивания и оптимизации/ А.О.Овезгельдыев, Э.Г.Петров, К.Э.Петров. – К.: Наукова думка, 2002. –164 с.
175. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М. : Наука, 1973. – 246 с.
176. Панкова Л.А. Организация экспертизы и анализа экспертной информации / Л.А. Панкова, А.М. Петровский, М.В. Шнейдерман. – М. : Наука, 1984. – 120 с.
177. Моделирование социальных процессов. – М. : Институт конкретных социальных исследования, 1970. – 228 с.
178. Aamodt A. Case-Based Reasoning: Foundational issues, methodological variations and system approaches / A. Aamodt, E. Plaza // All Communications. 1994 – Vol. 4 – №1. – pp.39-59.
179. Антоненко К.В. Моделювання системи індивідуалізованого управління персоналом підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць. – Вип. 11. – К. : НАУ, – 2005. – С. 53-57.
180. Вітлінський В.В. Математичне програмування: навч.-метод. посіб. / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, Т.О. Терещенко. – К. : Вид-во КНЕУ. – 2012. – 246 с.

181. Пакулін С. Новий методичний підхід до визначення оплати праці робітників підприємства / С. Пакулін, Т. Кушнір, М. Чорна // Схід. – 2006. – №2(74). – С. 139-140.
182. Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника / О.К.Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. Щоквартальний збірник наукових праць – № 1-2 (52-53). – Київ. – 2017. – С. 46-54.
183. Єлісеєва О. К. Статистичний аналіз та моделювання соціально-економічних процесів / О. К. Єлісеєва, Ю. Б. Лижник // Дніпропетровськ: «Наука і освіта» 2012. – 216 с.
184. Кутова Н.Г. Оцінка механізму стимулювання підприємств / О.К.Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал Бізнес Інформ – № 5. – Харків. – 2017. – С.76-81. – Режим доступу до журн.: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-76_81.pdf
185. Столетова Н. Г. Оцінка взаємозв'язків між елементами організаційно-економічного механізму стимулювання праці на гірничорудних підприємствах / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова // Вісник КТУ, випуск 7. – Кривий Ріг: Мінерал, 2005. – С. 214-217.
186. Кутова Н. Г. Сучасний стан продуктивності та оплати праці у видобувній промисловості / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ, випуск 5(15). – Кривий Ріг: Мінерал, 2006. – С. 207-210.
187. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
188. Talcott Parsons: zur Aktualität eines Theorieprogramms / Helmut Staubmann, Harald Wenzel (Hrsg.). – Wiesbaden: Westdt. Verl., 2000.
189. Вебер М. Хозяйство и общество / пер. с нем.; под научн. ред. Л. Г. Ионина. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ. – 2010. – 310 с.
190. Козер Л. А. Мастера социологической мысли / Л. А. Козер; пер. с англ.

Т. И. Шумилина; под ред. д-ра философ наук, проф. И. Б. Орловой. – М.: Норма. – 2006. – 528 с.

191. Кутова Н. Г. Концепція формування комплексної моделі організаційно-економічного механізму стимулювання діяльності персоналу / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ. Збірник наукових праць. Випуск №20. – Кривий Ріг: Мінерал, 2008. – С. 240-244.

192. Lewin K. (1943). Defining the 'Field at a Given Time'. Psychological Review. 50: 292-310. Republished in Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.

193. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2009_2_10.pdf

194. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

195. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.

196. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.

197. Гільорме Т.В. Методологічна платформа формування організаційно-інформаційного механізму маркетингового просування енергозберігаючих технологій / Т.В. Гільорме, С. О. Смирнов // Бізнес Інформ. – 2015. – №7. – С. 311–315.

198. Мороз О.В. Ефективність мотиваційних механізмів у менеджменті

сільськогосподарських підприємств / О.В. Мороз, О.С. Штанько, І.В. Сташко // Збірник наукових праць ПАГУ. Випуск 20, Т. 2. / За ред. М.І.Бахмата. - Кам'янець – Подільський: ТОВ «Друк-Сервіс», 2012. – С. 34-38.

199. Кутова Н.Г. Методологічні аспекти удосконалення механізму стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Моделювання та інформаційні системи в економіці. Збірник наук. праць. – № 92. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2016. – С. 175-188.

200. Мильнер Б. Системный подход к организации управления / Б.Мильнер [и др.]. – М. : Экономика, 2011. – 224 с.

201. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – New York: Harper Business, 1997.

202. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств машинобудування: методичні підходи до побудови / В. В. Пастухова, Ю. П. Матусов, Г. О. Дудукало // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика: збірник наук. статей. – Полтава: Видавець Шевченко Р. В., 2014. – С. 91-96.

203. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для ВУЗов / Пер. с англ. под ред. проф. А.Е.Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

204. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>

205. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>

206. Недержавні пенсійні фонди. Як не втратити заощадження до пенсії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newagelab.com/portfolio/sites/novyj-sajt-ukrainskoj-assotsiatsii-investitsionnogo-biznesa.html5>

207. Кутова Н.Г. Система недержавного пенсійного забезпечення як засіб матеріального стимулювання персоналу підприємств сфери послуг [Електронний

ресурс] / О.К.Єлісєєва, Н.Г. Кутова // Електронне наукове фахове видання Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 1(16). – С. 159-169. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17yokpsp.pdf>

208. Притула В.І. Актуарна оцінка виплат працівникам у системи управління персоналом в контексті міжнародної практики / В.І. Притула // Облік і фінанси. – 2012. – № 1. – С.67-72.

209. Шоломицький А.Г. Учет социальных программ по МСФО: принципы и актуарные методы / А.Г. Шоломицький. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 40 с.

210. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>

211. Aquilano N., Chase R., Jacobs R. Production and Operations Management. – Irvin McGraw-Hill, 2004. – p. 691. Skinner W., The focused factory// Harvard Business Review. – 2002. – Issue: May-June. – p. 75-79.

212. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємств в механізмі управління / А. Ю. Осіпова // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наукових праць. – 2015. – № 7-8. – С.135-141.

213. Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, А. С. Білоус. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.

214. Нікітченко С. О. Науково-обґрунтовані підходи до економічної ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств / С. О. Нікітченко // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 2. – С. 207-212. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_2_33.

215. Саркісян В.Р. Сутність та зміст поняття «ефективність комерційного банку» / В.Р. Саркісян // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2009. – № 1. – С. 251-258.

216. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення

ефективності системи управління персоналом органів влади: навч.-метод. матеріали / А.П. Рачинський; уклад. Н.А. Коняшина. К., НАДУ. – 2013. – 36 с.

217. Задорожна Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 219 с.

218. Мочерний С. В. Економічна теорія: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2003. – 656 с.

219. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій С. І. – Т. 1. – Л.: Світ, 2005. – 616 с.

220. Johns, Gary Absenteeism // Blackwell Publishing : The Blackwell Encyclopedia of Sociology. – 2007. – С. 4.

221. Мазур Н.О. Підвищення продуктивності праці робітників на основі диверсифікації систем заробітної плати / Н.О.Мазур // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6(55). – С. 193-198.

222. Нестеров А.К. Абсентеїзм персоналу на роботі // Освітня енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://odiplom.ru/lab/absenteizm-personala-na-rabote.html>

223. Mathis L., Personnel R. Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel. // West Publishing Company, – 1991. – 45 p.

224. Torrington D., Hall L. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall. Pearson Education, – 2000.

225. Tuyen Thanh Nguyen. Knowledge Economy and Sustainable Economic Development: A Critical Review [Електронний ресурс]. – Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin / New York, – 2010. – Режим доступу до журн. : <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783598251818.pdf>.

226. Про освіту: Закон України від 23.05.91 р. № 1060-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

227. Про професійно-технічну освіту: Закон України від 10.02.98 р. № 103/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>

228. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.02 р. № 2984-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

229. Положення про професійне навчання працівників на виробництві від 26.03.2001 №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01/ed20120727>

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1.

Нормативні документи з організації оплати праці

Період*	Нормативно-правовий документ	Характеристика
до 1991 року	Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року №322-VII	регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини
1991-1995 роки	1) Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995	визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати
	2) Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694-XII	визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
	3) Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 року №3356 –XII	визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.
	4) Постанова «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 08.02.1995 року № 100	визначає порядок обчислення середньої заробітної плати для визначення розміру відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків, провадиться відповідно до Правил відшкодування власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків
1996-2000 роки	1) Конституція України 28.06.1996р ст.43	гарантує кожному громадянину право на заробітну плату не нижчу від визначеної законами України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», Кодексом законів про працю України
	2) Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 №1105	визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючих громадян щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, охорони життя та здоров'я
	3) Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996р.	встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи
2000-2010 роки	1) Податковий кодекс України від 02.12.2010 р.	регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів із загального місячного (річного) оподатковуваного доходу, нарахованого (виплаченого, наданого) протягом такого звітного податкового місяця (року).
	2) Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 №2464	визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку

Продовження таблиці А.1.

Період *	Нормативно-правовий документ	Характеристика
2010-2015 роки	1) Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 № 71-VIII	визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку військового збору з оподаткованого доходу громадян
	2) Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці» від 28.12.2014 № 77-VIII	визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючих громадян щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, охорони життя та здоров'я.

Джерело: складено автором за [1,76,77,78,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96],

** – періодизація запропонована автором*

Таблиця А.2.

Порівняльна характеристика П(С)БО 26 та МСБО 19

Ознака	П(С)БО 26	МСБО 19
Наявні стандарти	П(С)БО 26 «Виплати працівникам»	МСБО 19 «Виплати працівникам», (додатково слід враховувати МСБО 26 «Облік та звітність щодо програм пенсійного забезпечення» та МСФЗ 2 «Платіж на основі акцій»)
Сфера застосування	Застосовуються роботодавцями-підприємствами, організаціями, іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ та підприємств, які складають фінансову звітність за МСФЗ)	Застосовується працедавцями при обліку всіх виплат працівникам, за винятком тих, до яких застосовується МСФЗ 2 «Платіж на основі акцій»
Визначення виплат працівникам	Не зазначено	це всі форми компенсації, що їх надає суб'єкт господарювання в обмін на послуги, надані працівниками
Склад виплат працівникам	– поточні виплати; – виплати при звільненні; – виплати по закінченні трудової діяльності; – виплати інструментами власного капіталу підприємства; – інші довгострокові виплати	– короткострокові виплати; – виплати по закінченні трудової діяльності; – інші довгострокові виплати; – виплати при звільненні

Джерело: складено автором за [97,98]

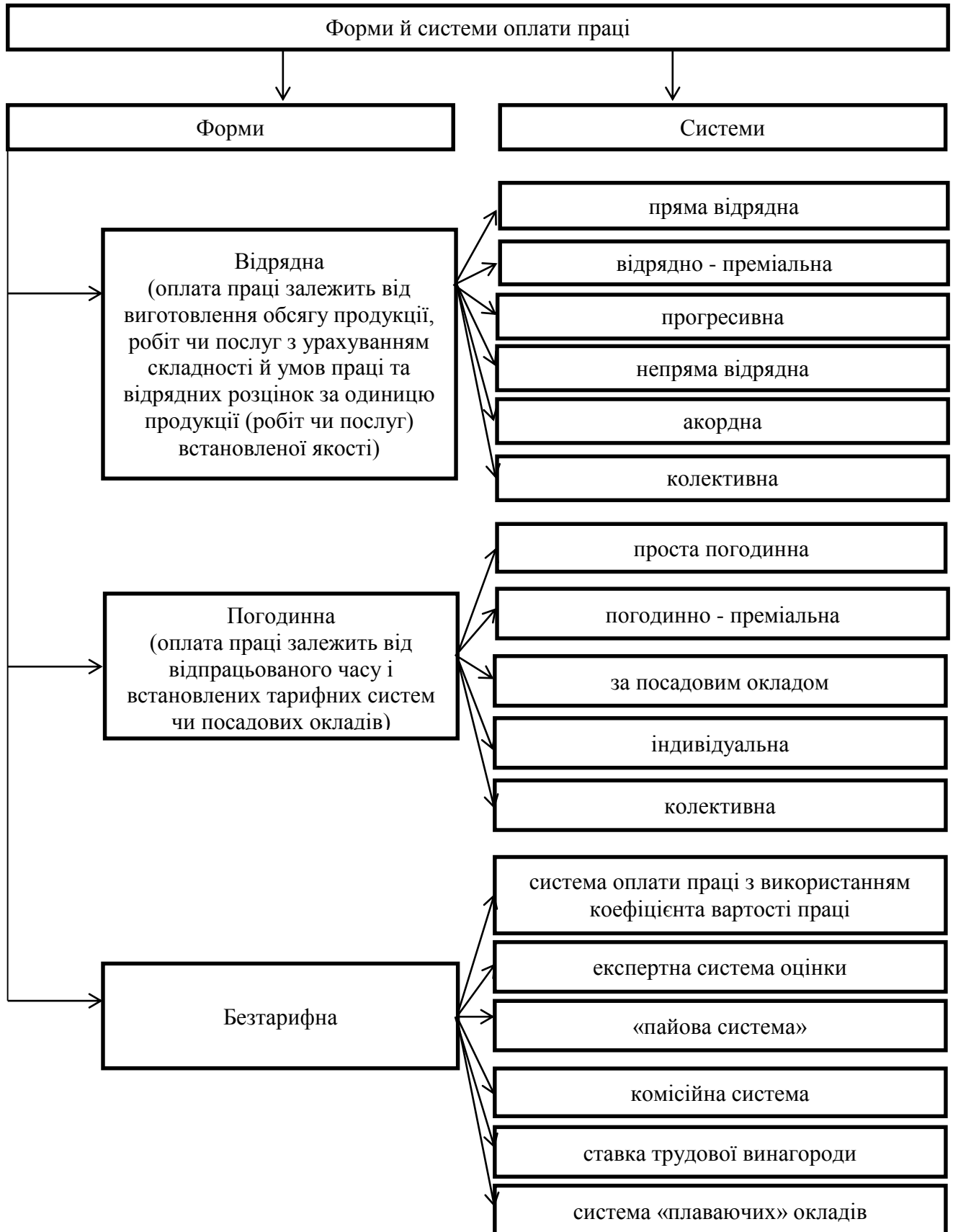


Рис. А1 Форми і системи оплати праці персоналу, яка діє на вітчизняних підприємствах
 Джерело: складено автором за [105,106]

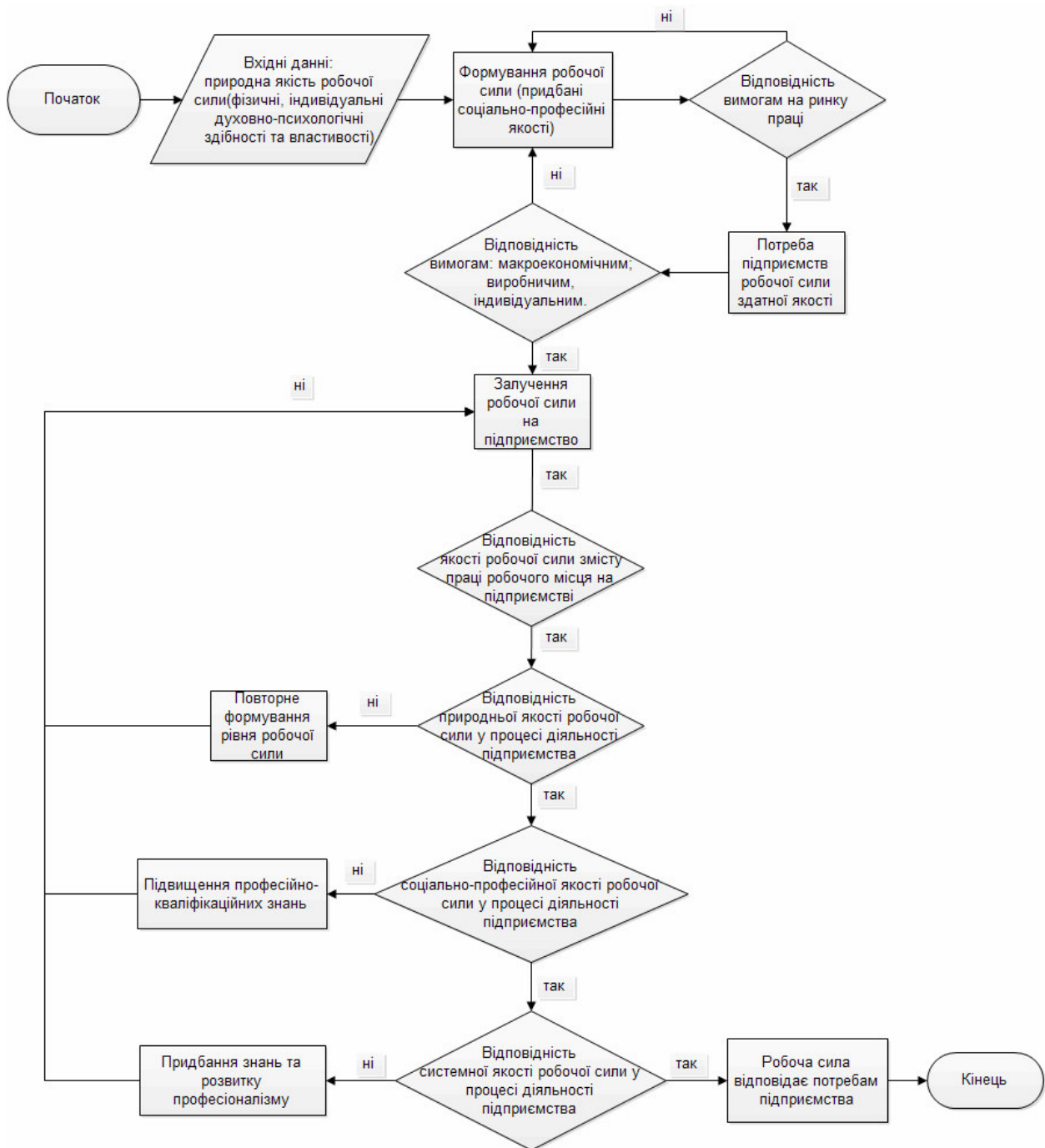


Рис. Б Алгоритм процесу відтворення робочої сили на рівні підприємства

Джерело: авторська розробка

Додаток В1

Таблиця В1

Показники діяльності підприємств з ремонту, монтажу машин і устаткування за 2010-2015 рр. в Україні, млн. грн.

№ з/п	Найменування показників	Роки					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015 р
1	Фінансові результати підприємств до оподаткування	4211,3	835,1	915,6	1159,1	-1518,7	-152
2	Чистий прибуток (збиток) підприємств	-1878,4	423,6	555,5	806,1	-1856,5	-543,4
3	Результат від операційної діяльності	1142,8	1236,6	1015,5	1091,1	-758,6	404,5
4	Витрати операційної діяльності	25907,4	33602	31361,4	33036,9	36204,9	39374,3
5	Рівень рентабельності (збитковості), %	4,4	3,7	3,2	3,3	-2,1	1

Джерело: складено автором на основі [151]

Таблиця В2

Зміни індексів продукції та послуг за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) та промисловості за 2007-2016 роки в Україні

Рік	Промисловість		Ремонт і монтаж машин і устаткування	
	Значення	Абсолютна зміна*	Значення	Абсолютна зміна*
2007	107,1	X	115,6	X
2008	95	-12,1	129,9	14,3
2009	79,4	-15,6	74,7	-55,2
2010	112	32,6	124,6	49,9
2011	108	-4	114,1	-10,5
2012	99,5	-8,5	115,3	1,2
2013	92,7	-6,8	87,9	-27,4
2014	90,7	-2	91,9	4
2015	87,4	-3,3	84,9	-7
2016	104,3	16,9	99,5	14,6

Джерело: складено автором на основі [151], * – розраховано автором

Додаток В2

Множинна регресія з трьома незалежними змінними має аналітичний вигляд:

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3$$

де: Y – ендогенний фактор; b_0, b_1, b_2, b_3 – вибіркові регресійні коефіцієнти; X_1, X_2, X_3 – екзогенні фактори.

Таблиця В2.1

Параметри впливу на фінансові результати підприємств за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) до оподаткування

Роки	Фінансові результати підприємств до оподаткування, млн. грн. (Y)	Фонд основної заробітної плати, млн. грн. (X1)	Фонд додаткової заробітної плати, млн. грн. (X2)	Заохочувальні та компенсаційні витрати, млн. грн. (X3)
2011	835,1	4073	2291	270
2012	915,6	4719	2678	307
2013	1159,1	3398	1466	140
2014	-1518,7	2726	1236	161
2015	-152	2864	1581	152

Таблиця В2.2

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,901130201
Множинний коефіцієнт детермінації	0,80464866
Нормований коефіцієнт кореляції	0,61859464
Стандартна похибка	683,6552029
Спостереження	5

Таблиця В2.3

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	4434323,672	1478107,891	3,162509864	0,386823122
Залишок	1	467384,4364	467384,4364		
Всього	4	4901708,108			

Продовження Додатку В2

Таблиця В2.4

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	-4539,406	1901,166	-2,388	0,252	-28696,005	19617,192	-28696,005	19617,192
Перемінна X 1	1,939	1,383	1,402	0,394	-15,632	19,510	-15,632	19,510
Перемінна X 2	2,137	2,778	0,769	0,582	-33,158	37,433	-33,158	37,433
Перемінна X 3	-29,429	16,065	-1,832	0,318	-233,559	174,700	-233,559	174,700

Модель впливу на фінансові результати підприємств за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) до оподаткування факторів:

$$Y = -4539,406 + 1,939X_1 + 2,137X_2 - 29,429X_3$$

де Y – фінансові результати підприємств за видом діяльності (ремонт, монтаж машин і устаткування) до оподаткування, млн. грн; X1 – фонд основної заробітної плати, млн. грн; X2 – фонд додаткової заробітної плати, млн. грн.; X3 – заохочувальні та компенсаційні витрати, млн. грн

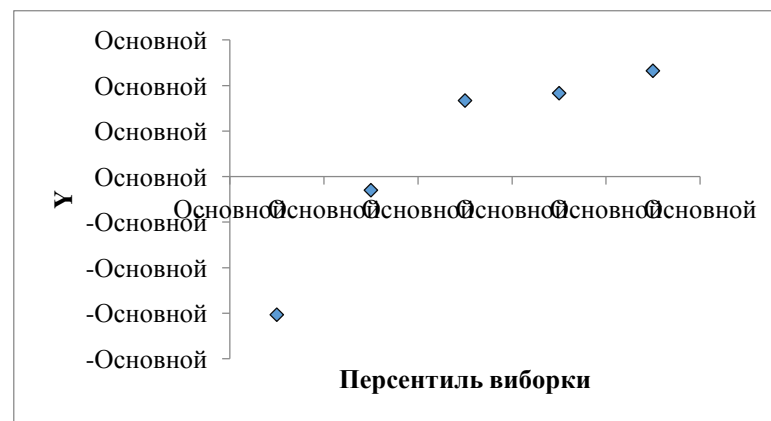


Рис. В 2.1 Графік нормального розподілу

ПАТ "КЦРЗ"

Таблиця В3.1

Параметри впливу на обсяг виготовленої продукції на ПАТ "КЦРЗ"

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Премії, тис. грн.	Доплати, тис. грн.	Надбавки, тис. грн.
2011	26300	16,33	23,83	22,4
2012	29300	18,97	25,45	25,31
2013	28385	16,4	19,88	21,68
2014	23722	11,13	12,23	14,5
2015	24905	21,84	25,56	22,61
2016	27175	23,96	27,69	29,31

Таблиця В3.2

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,826750617
Множинний коефіцієнт детермінації	0,683516582
Нормований коефіцієнт кореляції	0,208791455
Стандартна похибка	1867,817982
Спостереження	6

Таблиця В3.3

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	15069443	5023148	1,439815	0,434902
Залишок	2	6977488	3488744		
Всього	5	22046931			

Таблиця В3.4

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	19879,34404	4033,881	4,928094	0,038795	2522,955	37235,73	2522,955	37235,73
Перемінна X 1	-568,4988455	491,3773	-1,15695	0,366806	-2682,72	1545,727	-2682,72	1545,727
Перемінна X 2	27,10649324	474,3223	0,057148	0,959623	-2013,74	2067,951	-2013,74	2067,951
Перемінна X 3	726,1420154	498,37	1,457034	0,282428	-1418,17	2870,455	-1418,17	2870,455

Продовження Додатку В3

Модель впливу на обсяг виготовленої продукції факторів:

$$Y = -19879,34 + 568,499X_1 + 27,106X_2 - 726,142X_3$$

де Y – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; X1 – сума премій, тис. грн; X2 – сума доплат, тис. грн; X3 – сума надбавок, тис. грн.

Таблиця В3.5

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	27507,28677	-1207,29	-1,02199
2	28163,4356	1136,564	0,962121
3	26837,59895	1547,401	1,309901
4	24412,52352	-690,524	-0,58454
5	24574,24219	330,7578	0,279992
6	28291,91297	-1116,91	-0,94549

Таблиця В3.6

Розрахунок ймовірності

Персентиль	Y
8,333333	23722
25	24905
41,66667	26300
58,33333	27175
75	28385
91,66667	29300

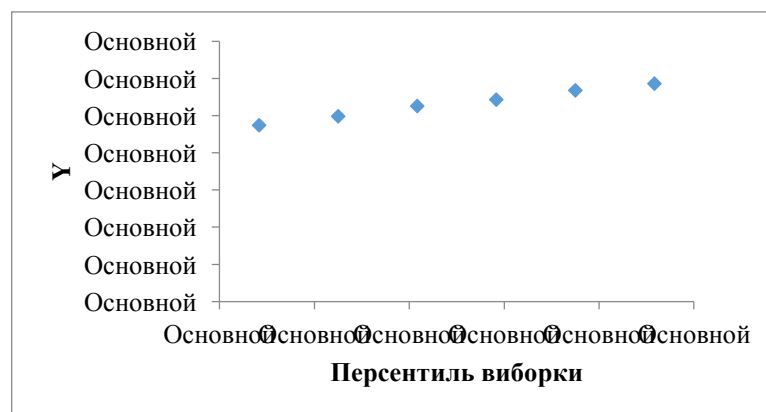


Рис. В3.1 Графік нормального розподілу

Продовження Додатку В3

ПАТ "КЗРК"

Таблиця В3.7

Параметри впливу на обсяг виготовленої продукції на ПАТ "КЗРК"

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Премії, тис. грн.	Доплати, тис. грн.	Надбавки, тис. грн.
2011	2896345	37541,4	30185,02	40774,74
2012	3201944	27921,96	27103,73	47252,55
2013	2456072	32945,66	29610,67	38503,98
2014	3691909	54667,32	34839,8	52118,07
2015	2948788	70186,49	45889,79	62970,89
2016	4453106	67109,79	60461,53	81493,44

Таблиця В3.8

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,871055
Множинний коефіцієнт детермінації	0,758737
Нормований коефіцієнт кореляції	0,396843
Стандартна похибка	547789,1
Спостереження	6

Таблиця В3.9

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	1,89E+12	6,29E+11	2,096573	0,339098
Залишок	2	6E+11	3E+11		
Всього	5	2,49E+12			

Таблиця В3.10

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	1181123	886902,9	1,331739	0,31444	-2634912	4997159	-2634912	4997159
Перемінна X 1	-10,9998	27,17276	-0,40481	0,724809	-127,915	105,9152	-127,915	105,9152
Перемінна X 2	-37,5376	80,84472	-0,46432	0,688061	-385,384	310,3092	-385,384	310,3092
Перемінна X 3	75,25965	58,32278	1,290399	0,32597	-175,683	326,2023	-175,683	326,2023

Продовження Додатку В3

Модель впливу на обсяг виготовленої продукції факторів:

$$Y = -1181123 - 11,0X_1 - 37,54X_2 + 75,26X_3$$

де Y – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; X_1 – сума премій, тис. грн; X_2 – сума доплат, тис. грн; X_3 – сума надбавок, тис. грн.

Таблиця В3.11

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	2703797	192548,2	0,555771
2	3412790	-210846	-0,60859
3	2605012	-148940	-0,4299
4	3194381	497527,6	1,436064
5	3425664	-476876	-1,37645
6	4306520	146586,2	0,423107

Таблиця В3.12

Розрахунок ймовірності

Персентиль	Y
8,333333	2456072
25	2896345
41,66667	2948788
58,33333	3201944
75	3691909
91,66667	4453106

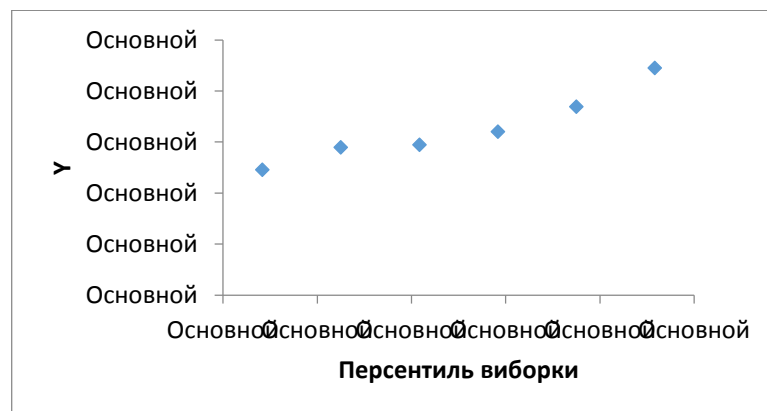


Рис. В3.2 Графік нормального розподілу

Продовження Додатку В3

ПАТ "КЗГО"

Таблиця В3.13

Параметри впливу на обсяг виготовленої продукції на ПАТ "КЗГО"

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Премії, тис. грн.	Доплати, тис. грн.	Надбавки, тис. грн.
2011	756562	11993,93	7656,32	9461,23
2012	728051	14473,13	7941,4	11800,9
2013	595025	13953,99	8155,8	13396,54
2014	530305	16493,53	8838,46	11649,02
2015	615464	15702,66	9294,52	11309,55
2016	1045167	20288,75	13954,95	17250,58

Таблиця В3.14

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,902986
Множинний коефіцієнт детермінації	0,815384
Нормований коефіцієнт кореляції	0,53846
Стандартна похибка	124995,7
Спостереження	6

Таблиця В2.15

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	1,38E+11	4,6E+10	2,944433	0,263719
Залишок	2	3,12E+10	1,56E+10		
Всього	5	1,69E+11			

Таблиця В3.16

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	556578,2	367566,4	1,514225	0,26917	-1024933	2138089	-1024933	2138089
Перемінна X 1	-82,3259	53,78538	-1,53064	0,265512	-313,746	149,0939	-313,746	149,0939
Перемінна X 2	146,0287	71,49488	2,042506	0,17784	-161,589	453,6464	-161,589	453,6464
Перемінна X 3	5,679546	44,66006	0,127173	0,910437	-186,477	197,8363	-186,477	197,8363

Продовження Додатку В3

Модель впливу на обсяг виготовленої продукції факторів:

$$Y = 556578,2 - 82,326X_1 + 146,029X_2 - 5,68X_3$$

де Y – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; X_1 – сума премій, тис. грн; X_2 – сума доплат, тис. грн; X_3 – сума надбавок, тис. грн.

Таблиця В3.17

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	740945,7	15616,33	0,197539
2	591761,5	136289,5	1,724
3	674871,2	-79846,2	-1,01002
4	555564,2	-25259,2	-0,31952
5	685343,1	-69879,1	-0,88394
6	1022088	23078,68	0,291935

Таблиця В3.18

Розрахунок ймовірності

Перцентиль	Y
8,333333	530305
25	595025
41,66667	615464
58,33333	728051
75	756562
91,66667	1045167

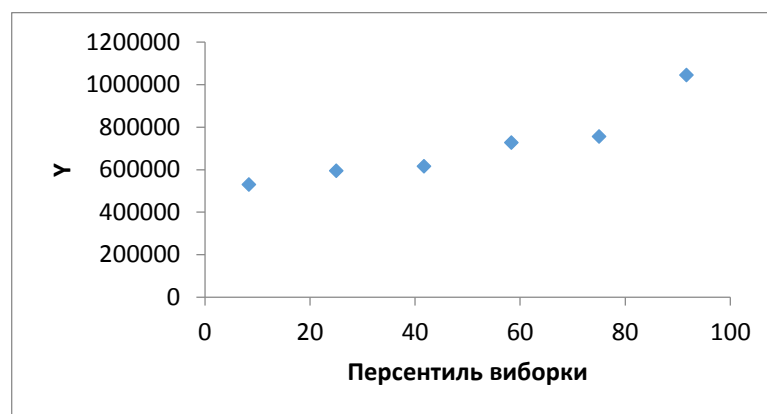


Рис. В3.3 Графік нормального розподілу

Продовження Додатку В3

ПАТ «МРЗ»

Таблиця В3.19

Параметри впливу на обсяг виготовленої продукції на ПАТ «МРЗ»

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Премії, тис. грн.	Доплати, тис. грн.	Надбавки, тис. грн.
2011	38453	420,86	263,86	137,27
2012	32598	357,02	225,35	96,38
2013	24721	481,02	285,72	137,43
2014	19822	637,91	452,38	180,44
2015	57237	746,29	445,21	235,45
2016	43944	668,35	428,39	159,55

Таблиця В3.20

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,798733
Множинний коефіцієнт детермінації	0,637975
Нормований коефіцієнт кореляції	0,094937
Стандартна похибка	12908,58
Спостереження	6

Таблиця В3.21

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	5,87E+08	1,96E+08	1,174825	0,490429
Залишок	2	3,33E+08	1,67E+08		
Всього	5	9,21E+08			

Таблиця В3.22

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	12034,72	21358,59	0,56346	0,62987	-79863,9	103933,3	-79863,9	103933,3
Перемінна X 1	246,2231	205,9727	1,195416	0,354444	-640,006	1132,452	-640,006	1132,452
Перемінна X 2	-330,13	234,6456	-1,40693	0,294721	-1339,73	679,4687	-1339,73	679,4687
Перемінна X 3	24,0714	325,5871	0,073932	0,947793	-1376,82	1424,96	-1376,82	1424,96

Продовження Додатку В3

Модель впливу на обсяг виготовленої продукції факторів:

$$Y = 12034,72 + 246,223X_1 - 330,13X_2 - 24,071X_3$$

де Y – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; X_1 – сума премій, тис. грн; X_2 – сума доплат, тис. грн; X_3 – сума надбавок, тис. грн.

Таблиця В3.23

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	31856,42	6596,577	0,807998
2	27866,56	4731,443	0,579542
3	39456,42	-14735,4	-1,8049
4	24102,25	-4280,25	-0,52428
5	54479,11	2757,89	0,337807
6	39014,24	4929,758	0,603833

Таблиця В3.24

Розрахунок ймовірності

Персентиль	Y
8,333333	19822
25	24721
41,66667	32598
58,33333	38453
75	43944
91,66667	57237

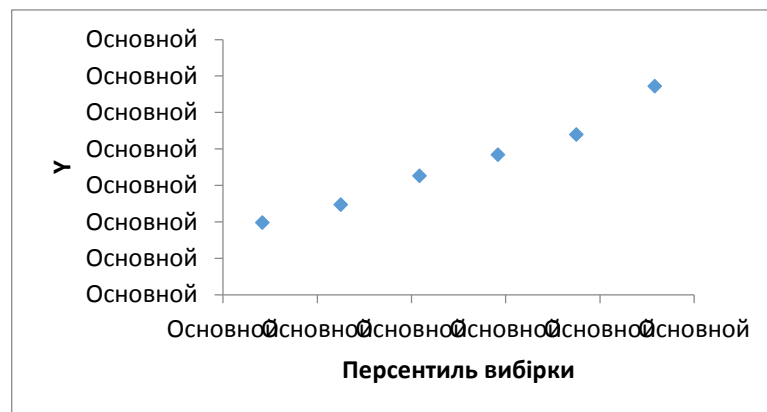


Рис. В3.4 Графік нормального розподілу

Продовження Додатку В3

ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»

Таблиця В3.25

Параметри впливу на обсяг виготовленої продукції на ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»

Роки	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Премії, тис. грн.	Доплати, тис. грн.	Надбавки, тис. грн.
2011	5922	189,95	162,36	156,76
2012	6111	209,05	163,91	198,69
2013	5821	304,95	168,17	217,14
2014	5997	349,37	276,21	321,09
2015	6223	393,15	339,27	390,81
2016	6832	357,6	382,65	330,92

Таблиця В3.26

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,891354
Множинний коефіцієнт детермінації	0,796147
Нормований коефіцієнт кореляції	0,445367
Стандартна похибка	193,187
Спостереження	6

Таблиця В3.27

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	580959,6	193653,2	5,188825	0,165822
Залишок	2	74642,4	37321,2		
Всього	5	655602			

Таблиця В3.28

Результати

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	5778,116	342,4857	16,87112	0,003495	4304,519	7251,713	4304,519	7251,713
Перемінна X 1	-1,60188	3,18846	-0,5024	0,665247	-15,3207	12,11696	-15,3207	12,11696
Перемінна X 2	6,591196	2,121718	3,106537	0,089871	-2,53782	15,72021	-2,53782	15,72021
Перемінна X 3	-2,91605	3,78421	-0,77058	0,521533	-19,1982	13,36609	-19,1982	13,36609

Продовження Додатку В3

Модель впливу на обсяг виготовленої продукції факторів:

$$Y = 5778,116 - 1,609X_1 + 6,591X_2 - 2,91605X_3$$

де Y – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; X1 – сума премій, тис. грн; X2 – сума доплат, тис. грн; X3 – сума надбавок, тис. грн.

Таблиця В3.29

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	6086,866	-164,866	-1,34934
2	5944,216	166,7838	1,365042
3	5764,874	56,12641	0,459367
4	6102,707	-105,707	-0,86516
5	6244,911	-21,9109	-0,17933
6	6762,426	69,57394	0,569428

Таблиця В3.30

Розрахунок ймовірності

Персентиль	Y
8,333333	5821
25	5922
41,66667	5997
58,33333	6111
75	6223
91,66667	6832

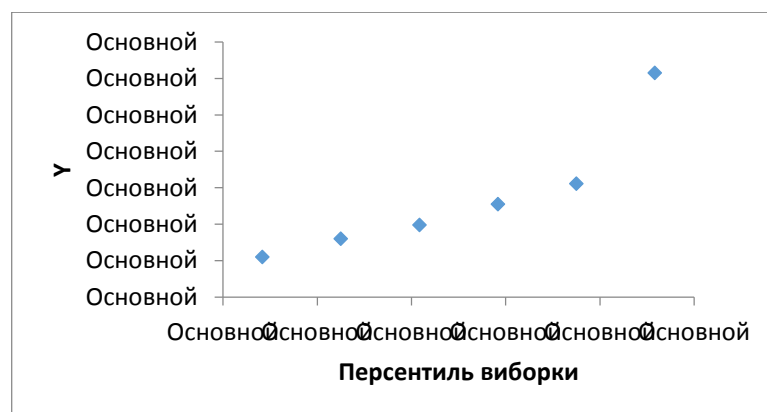


Рис. В3.5 Графік нормального розподілу

Додаток Д
Таблиця Д1

Показники для оцінювання кадрового забезпечення діяльності підприємств

№ з/п	Найменування показника	Формула	Позначення
1	Середній річний виробіток	$B = \frac{Q_{p.нр.}}{Ч_{УП}}$	B – середній річний виробіток, грн./особу; $Q_{p.нр.}$ – обсяг виготовленої підприємством продукції за рік, грн; $Ч_{УП}$ – чисельність персоналу, осіб.
2	Середньорічна заробітна плата	$ЗП_{cp} = \frac{\Phi ЗП}{Ч_{УП}}$	$ЗП_{cp}$ – середньорічна заробітна плата, грн./особу; $\Phi ЗП$ – сумарний фонд заробітної плати, грн.
3	Середньомісячна заробітна плата персоналу	$ЗП_{cm} = \frac{\Phi ЗП / Ч_{УП}}{12}$	$ЗП_{cm}$ – середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.
4	Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню реалізованої продукції	$Зn_e = \frac{\Phi ЗП}{Q_{p.нр.}}$	$Зn_e$ – витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню реалізованої продукції, грн./грн; $Q_{p.нр.}$ – обсяг виготовленої підприємством продукції за рік, грн.
5	Збільшення обсягів випуску продукції у зв'язку з ліквідацією втрат робочого часу	$\Delta ВП = B_{pч} \cdot B_i$	$B_{pч}$ – втрати робочого часу, год; B_i – годинний виробіток працівника, грн./людино-година.
5	Годинний виробіток працівника	$B_i = \frac{B}{\Phi РЧ}$	$\Phi РЧ$ – річний фонд робочого часу одного працівника, год.
6	Річний фонд робочого часу одного працівника	$\Phi РЧ = МФЧ \cdot 12$	$МФЧ$ – місячний фонд робочого часу, год.

Чисельність та заробітна плата персоналу підприємств

Підприємство	Роки	Показники					
		Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	Чисельність персоналу, осіб	Річний виробіток на одного працюючого, тис. грн./особа	Річний фонд заробітної плати, тис. грн	Середньомісячна заробітна плата, грн	Зарплатомісткість тис. грн./грн
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ "КЦРЗ"	2011	26300	13	2023,08	210	1346,15	0,614
	2012	29300	15	1953,33	237	1316,67	0,539
	2013	28385	14	2027,50	188	1119,05	0,473
	2014	23722	12	1976,83	187	1298,61	0,657
	2015	24905	11	2264,09	291	2204,55	0,620
	2016	27175	11	2910,00	320	2424,24	0,710
	2016/2011, %	103,33	84,62	143,84	152,38	180,09	115,59
ПАТ "КЗРК"	2011	2896345	9610	301,39	440167	3816,92	0,15
	2012	3201944	9400	340,63	429560	3808,16	0,13
	2013	2456072	9210	266,67	420384	3803,69	0,17
	2014	3691909	9140	403,93	598838	5459,87	0,16
	2015	2948788	8560	344,48	706022	6873,27	0,24
	2016	4453106	8110	549,09	757481	7783,41	0,17
	2016/2011, %	153,75	84,39	182,19	172,09	203,92	111,93

Продовження табл. Д2

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ "КЗГО"	2011	756562	3800	199,10	87317	1914,85	0,12
	2012	728051	3750	194,15	98151	2181,13	0,13
	2013	595025	3650	163,02	92827	2119,34	0,16
	2014	530305	3860	137,38	100656	2173,06	0,19
	2015	615464	4100	150,11	101274	2058,41	0,16
	2016	1045167	3900	267,99	146166	3123,21	0,14
	2016/2011, %	138,15	102,63	134,60	167,40	163,10	121,17
ПАТ «МРЗ»	2011	38453	147	261,585	2537	1438,21	0,07
	2012	32598	150	217,32	1875	1041,67	0,06
	2013	24721	162	152,60	2898	1490,74	0,12
	2014	19822	170	116,6	3816	1870,59	0,19
ПАТ «МРЗ»	2015	57237	182	314,49	4725	2163,46	0,08
	2016	43944	156	281,69	3784	2021,37	0,09
	2016/2011, %	114,28	106,12	107,69	149,15	140,55	130,52
ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»	2011	5922	140	42,30	2386	1420,31	0,40
	2012	6111	125	48,89	2482	1654,91	0,41
	2013	5821	150	38,81	3258	1810,22	0,56
	2014	5997	144	41,65	4528	2620,33	0,76
	2015	6223	127	49,00	4436	2910,6	0,71
	2016	6832	118	57,90	4531	3200,11	0,66
	2016/2011, %	115,37	84,29	136,88	189,90	225,31	164,61

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 – ПВ «Звіт з праці» та форми № 2 – «Звіт про фінансові результати»

Додаток Е
Таблиця Е

Структура та динаміка зміни заробітної плати управлінського та промислово-виробничого персоналу підприємств
за 2011-2016 рр.

Підприємство	Роки	Всього,	Фонд заробітної плати												Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	
			Фонд основної оплати, тис. грн		Фонд додаткової оплати											
					всього, тис. грн.		у тому числі									
			тис. грн	питома вага			тис. грн	питома вага	премії		Доплати		надбавки		тис. грн	питома вага
тис. грн	питома вага	тис. грн			питома вага	тис. грн			питома вага	тис. грн	питома вага					
ПАТ "КЦРЗ"	2011	210	139,10	66,24	62,56	29,79	16,33	26,1	23,83	38,1	22,40	35,80	8,34	3,97		
	2012	237	154,78	65,31	69,73	29,42	18,97	27,2	25,45	36,5	25,31	36,30	12,49	5,27		
	2013	188	121,52	64,64	57,96	30,83	16,40	28,3	19,88	34,3	21,68	37,40	8,52	4,53		
	2014	187	139,58	74,64	37,85	20,24	11,13	29,4	12,23	32,3	14,50	38,30	9,57	5,12		
	2015	291	207,34	71,25	70,01	24,06	21,84	31,2	25,56	36,5	22,61	32,30	13,65	4,69		
	2016	320	231,68	72,4	80,96	25,3	23,96	29,6	27,69	34,2	29,31	36,20	7,36	2,3		
	2016/2011, %	152,38	166,55	-	129,41	-	146,77	-	116,17	-	130,86	-	88,28	-		
ПАТ "КЗРК"	2011	440167,00	325855,63	74,03	108501,17	24,65	37541,40	34,6	30185,02	27,82	40774,74	37,58	5766,19	1,31		
	2012	429560,00	318776,48	74,21	102278,24	23,81	27921,96	27,3	27103,73	26,5	47252,55	46,2	8505,29	1,98		
	2013	420384,00	314615,39	74,84	101060,31	24,04	32945,66	32,6	29610,67	29,3	38503,98	38,1	4666,26	1,11		
	2014	598838,00	454518,04	75,9	141625,19	23,65	54667,32	38,6	34839,80	24,6	52118,07	36,8	2634,89	0,44		
	2015	706022,00	524080,13	74,23	179047,18	25,36	70186,49	39,2	45889,79	25,63	62970,89	35,17	2894,69	0,41		

Продовження табл. Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ПАТ "КЗРК"	2016	757481,00	540083,95	71,3	209064,76	27,6	67109,79	32,1	60461,53	28,92	81493,44	38,98	8332,29	1,1
	2016/2011, %	172,09	165,74	-	192,68	-	178,76	-	200,30	-	199,86	-	144,50	-
ПАТ "КЗГО"	2011	87317	56607,61	64,83	29111,49	33,34	11993,93	41,2	7656,32	26,3	9461,23	32,5	1597,90	1,83
	2012	98151	62669,41	63,85	34215,44	34,86	14473,13	42,3	7941,40	23,21	11800,90	34,49	1266,15	1,29
	2013	92827	56151,05	60,49	35506,33	38,25	13953,99	39,3	8155,80	22,97	13396,54	37,73	1169,62	1,26
	2014	100656	62497,31	62,09	36981,01	36,74	16493,53	44,6	8838,46	23,9	11649,02	31,5	1177,68	1,17
	2015	101274	63620,33	62,82	36306,73	35,85	15702,66	43,25	9294,52	25,6	11309,55	31,15	1346,94	1,33
	2016	146166	92376,91	63,2	51494,28	35,23	20288,75	39,4	13954,95	27,1	17250,58	33,5	2294,81	1,57
	2016/2011, %	167,40	163,19	-	176,89	-	169,16	-	182,27	-	182,33	-	143,61	-
ПАТ «МРЗ»	2011	2537	1580,55	62,3	821,99	32,4	420,86	51,2	263,86	32,1	137,27	16,7	1715,01	5,3
	2012	1875	1151,25	61,4	678,75	36,2	357,02	52,6	225,35	33,2	96,38	14,2	1196,25	2,4
	2013	2898	1892,39	65,3	904,18	31,2	481,02	53,2	285,72	31,6	137,43	15,2	1993,82	3,5
	2014	3816	2413,62	63,25	1270,73	33,3	637,91	50,2	452,38	35,6	180,44	14,2	2545,27	3,45
	2015	4725	3151,58	66,7	1426,95	30,2	746,29	52,3	445,21	31,2	235,45	16,5	3298,05	3,1
	2016	3784	2391,49	63,2	1256,29	33,2	668,35	53,2	428,39	34,1	159,55	12,7	2527,71	3,6
	2016/2011, %	149,15	151,31	-	152,84	-	158,81	-	162,36	-	116,23	-	147,39	-
ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»	2011	2386	1815,84	76,1	510,63	21,4	189,95	37,2	163,91	32,1	156,76	30,7	59,65	2,5
	2012	2482	1841,91	74,2	575,91	23,2	209,05	36,3	168,17	29,2	198,69	34,5	64,54	2,6
	2013	3258	2381,89	73,1	798,31	24,5	304,95	38,2	276,21	34,6	217,14	27,2	78,20	2,4
	2014	4528	3405,00	75,2	1009,73	22,3	349,37	34,6	339,27	33,6	321,09	31,8	113,20	2,5
	2015	4436	3176,00	71,6	1166,60	26,3	393,15	33,7	382,65	32,8	390,81	33,5	93,15	2,1
	2016	4531	3480,08	76,8	987,84	21,8	357,60	36,2	299,31	30,3	330,92	33,5	63,44	1,4
	2016/2011, %	189,905	191,652	-	193,454	-	188,254	-	182,606	-	211,098	-	106,347	-

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 – ПВ «Звіт з праці» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати»

Таблиця Ж1

Дані про компетентність експертів (фрагмент)

Посада	Підприємство	Значення коефіцієнту компетентності (<i>K</i>) на основі самооцінки
Голова правління	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,95
Заступник голови правління з управління персоналу	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,87
Заступник голови правління з виробництва	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,85
Головний бухгалтер	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,84
Начальник планово-економічного відділу	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,82
Керівник відділу кадрів	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,83
Начальник виробничого цеху	ПАТ «КЦРЗ», ПАТ «КЗРК», ПАТ «КЗГО»	0,81

Таблиця Ж2

Показники оцінювання стимулювання персоналу підприємств

№ з/п	Показник	Формула	Позначення	Одиниці вимірювання	Джерело
1	2	3	4	5	6
1	Індекс середньої заробітної плати	$I_{\Phi ЗП_{сер}} = \frac{\sum \Phi ЗП_1 \mathcal{C}_1}{\sum \mathcal{C}_1} : \frac{\sum \Phi ЗП_0 \mathcal{C}_0}{\sum \mathcal{C}_0}$	$I_{\Phi ЗП_{сер}}$ – індекс середньої заробітної плати, частка; $\mathcal{C}_0, \mathcal{C}_1$ – чисельність персоналу відповідно у базисному та звітному періоді, осіб; $\Phi ЗП_0, \Phi ЗП_1$ – фонд заробітної плати відповідно у базисному та звітному періоді, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
2	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу	$d_{np} = \frac{\sum (P_p + D_{nl} + H_{\delta})}{\Phi ЗП}$	d_{np} – частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу, частка; P_p – премії персоналу, грн; D_{nl} – доплати персоналу, грн; H_{δ} – надбавки персоналу, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
3	Частка додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу	$d_{\delta k} = \frac{\sum (\Phi ЗП_{\delta od} + \Phi ЗП_{\delta oml})}{\Phi ЗП}$	$d_{\delta k}$ – частка додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу, частка; $\Phi ЗП_{\delta od}$ – фонд додаткової оплати, грн; $\Phi ЗП_{\delta oml}$ – заохочувальні та компенсаційні виплати, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
4	Частка фонду соціального розвитку (компенсація вартості житла, покриття витрат на відпочинок тощо) у загальних витрат на персонал	$d_{\Phi CP} = \frac{\Phi CP}{C_{перс}}$	$d_{\Phi CP}$ – частка фонду соціального розвитку (компенсація вартості житла, покриття витрат на відпочинок тощо) у загальних витрат на персонал, частка; ΦCP – фонд соціального розвитку, грн; $C_{перс}$ – загальні витрати на персонал, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці», № 1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили»
5	Частка суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат по підприємстві	$d_{P_{pin}} = \frac{P_{pin}}{P_p}$	$d_{P_{pin}}$ – частка суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат по підприємстві, частка; P_{pin} – преміальні виплати за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці», оперативний облік

Продовження табл. Ж2

1	2	3	4	5	6
6	Частка витрат на підвищення кваліфікації у загальних витрат на персонал	$d_{C_{кв}} = \frac{C_{кв}}{C_{перс}}$	$d_{C_{кв}}$ – частка витрат на підвищення кваліфікації у загальних витрат на персонал, частка; $C_{кв}$ – витрати на підвищення кваліфікації, грн.	Частка	№ 6 – ПВ «Про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»
7	Частка витрат на навчання новим професіям у загальних витрат на персонал	$d_{C_{нпр}} = \frac{C_{нпр}}{C_{перс}}$	$d_{C_{нпр}}$ – частка витрат на навчання новим професіям у загальних витрат на персонал, частка; $C_{нпр}$ – витрати на навчання новим професіям, грн.	Частка	№ 6 – ПВ «Про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»
8	Частка персоналу з кадрового резерву підприємства призначеного на цільову посаду	$d_{Ч_{цїл}} = \frac{Ч_{цїл}}{Ч_{кр}}$	$d_{Ч_{цїл}}$ – частка персоналу з кадрового резерву підприємства призначеного на цільову посаду, частка; $Ч_{цїл}$ – чисельність персоналу, призначеного на цільову посаду з кадрового резерву, осіб; $Ч_{кр}$ – чисельність персоналу, яка знаходиться у кадровому резерву, осіб.	Частка	управлінська звітність
9	Частка суми стипендіальної програми у загальних витрат на персонал	$d_{СП} = \frac{СП}{C_{перс}}$	$d_{СП}$ – частка суми стипендіальної програми у загальних соціальних витратах, частка; СП – сума стипендіальної програми на підприємстві, грн.	Частка	управлінська звітність, № 1 – ПВ «Звіт з праці»,
10	Частка доплат за науковий ступінь у загальної суми доплат персоналу	$d_{Дпл_{наук}} = \frac{Дпл_{наук}}{Дпл}$	$d_{Дпл_{наук}}$ – частка доплат за науковий ступінь у загальної суми доплат персоналу, частка; $Дпл_{наук}$ – доплати за науковий ступінь, грн.	Частка	№ 6 – ПВ «Про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», управлінська звітність
11	Частка витрат на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (регрес, профогляд, профілакторій) у загальних соціальних витратах	$d_{C_{страх}} = \frac{C_{страх}}{C_{соц}}$	$d_{C_{страх}}$ – частка витрат на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (регрес, профогляд, профілакторій) у загальних соціальних витратах, частка; $C_{страх}$ – витрати на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (регрес, профогляд, профілакторій), грн; $C_{соц}$ – загальні соціальні витрати, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці», № 1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили»
12	Частка часу основної та додаткової відпустки у загальному фонду робочого часу працівника	$d_{ФРЧ_{від}} = \frac{ФРЧ_{від}}{ФРЧ}$	$d_{ФРЧ_{від}}$ – частка часу основної та додаткової відпустки у загальному фонду робочого часу працівника, частка; $ФРЧ_{від}$ – час основної та додаткової відпустки, год.; ФРЧ – річний фонд робочого часу одного працівника, год.	Частка	№ 3 – ПВ «Звіт про використання робочого часу»

Продовження табл. Ж2

1	2	3	4	5	6
13	Частка витрат на відпочинок в санаторіях і базах відпочинку, в дитячих таборах, туристичних поїздок і членів їх сімей за пільговими путівками у загальних соціальних витратах	$d_{C_{відп}} = \frac{C_{відп}}{C_{соц}}$	$d_{C_{відп}}$ – частка витрат на відпочинок в санаторіях і базах відпочинку, в дитячих таборах, туристичних поїздок і членів їх сімей за пільговими путівками у загальних соціальних витратах, частка; $C_{відп}$ – витрат на відпочинок в санаторіях і базах відпочинку, в дитячих таборах, туристичних поїздок і членів їх сімей за пільговими путівками, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
14	Частка витрат на забезпечення гідний побутових умов (компенсація вартості житла, надання безвідсоткових позик на придбання житла, надання у користування автомобілів та ін.) у загальних соціальних витратах	$d_{C_{побут}} = \frac{C_{побут}}{C_{соц}}$	$d_{C_{побут}}$ – частка витрат на забезпечення гідний побутових умов (компенсація вартості житла, надання безвідсоткових позик на придбання житла, надання у користування автомобілів та ін.) у загальних соціальних витратах, частка; $C_{побут}$ – витрати на забезпечення гідний побутових умов (компенсація вартості житла, надання безвідсоткових позик на придбання житла, надання у користування автомобілів та ін.), грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
15	Частка грошових допомог соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.) у загальних соціальних витратах	$d_{C_{доп}} = \frac{C_{доп}}{C_{соц}}$	$d_{C_{доп}}$ – частка грошових допомог соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.) у загальних соціальних витратах, частка; $C_{доп}$ – грошові допомоги соціально-незахищеним працівникам (багатодітним батькам, батькам-одиначкам та ін.), грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
16	Частка оплати листків непрацездатності, виплати пов'язані із нещасними випадками у загальних соціальних витратах	$d_{C_{непр}} = \frac{C_{непр}}{C_{соц}}$	$d_{C_{непр}}$ – частка оплати листків непрацездатності, виплати пов'язані із нещасними випадками у загальних соціальних витратах, частка; $C_{непр}$ – оплата листків непрацездатності, виплати пов'язані із нещасними випадками, грн.	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці»
17	Частка середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати	$d_{\Phi ЗП_{ін}} = \frac{\Phi ЗП_{ін}}{\Phi ЗП}$	$d_{\Phi ЗП_{ін}}$ – частка середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві, до загальної суми фонду заробітної плати, частка; $\Phi ЗП_{ін}$ – середньої заробітної плати персоналу, що займається інноваціями на підприємстві	Частка	№ 1 – ПВ «Звіт з праці», управлінська звітність
18	Організація зворотного зв'язку – частка часового інтервалу між розпорядженням керівництва (наказ, розпорядження, тощо) та звітністю про виконання виконавців	$d_{зв} = \frac{i_{нак}}{i_{звіт}}$	$d_{зв}$ – частка часового інтервалу між розпорядженням керівництва (наказ, розпорядження, тощо) та звітністю про виконання виконавців, частка; $i_{нак}$ – час розпорядження керівництва (наказ, розпорядження, тощо), год.; $i_{звіт}$ – час звітності виконавців про виконання розпорядження керівництва, год.	Частка	управлінська звітність

Продовження табл. Ж2

1	2	3	4	5	6
19	Коефіцієнт управлінського навантаження – співвідношення чисельності управлінського складу до загальної численності кадрів	$k_{упр} = \frac{\mathcal{C}_{упр}}{\mathcal{C}}$	$k_{упр}$ – коефіцієнт управлінського навантаження, частка; $\mathcal{C}_{упр}$ – чисельність управлінського складу персоналу, осіб.	Частка	управлінська звітність
20	Рівень запровадження сучасних засобів праці, інформаційних технологій на підприємстві – співвідношення часу використання сучасних засобів праці, інформаційних технологій (оргтехніки, Інтернет-технологій) у праці та загального операційного часу праці персоналу	$r_{инф} = \frac{\Phi P\mathcal{C}_{инф}}{\Phi P\mathcal{C}_{опер}}$	$r_{инф}$ – рівень запровадження сучасних засобів праці, інформаційних технологій на підприємстві, частка; $\Phi P\mathcal{C}_{инф}$ – час використання сучасних засобів праці, інформаційних технологій (оргтехніки, Інтернет-технологій) у праці, год.; $\Phi P\mathcal{C}_{опер}$ – загальний операційний час праці персоналу, год.	Частка	управлінська звітність
21	Частка робочих місць, що відповідає вимогам гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами (мікроклімат, барометричний тиск, виробничий шум, ультразвук, інфразвук, вібрація, хімічні фактори, важкість праці, напруженість праці) у загальній чисельності робочих місць на підприємстві	$d_{PM_{гиг}} = \frac{PM_{норм}}{PM_{заг}}$	$d_{PM_{гиг}}$ – частка робочих місць, що відповідає вимогам гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами (мікроклімат, барометричний тиск, виробничий шум, ультразвук, інфразвук, вібрація, хімічні фактори, важкість праці, напруженість праці) у загальній чисельності робочих місць на підприємстві, частка; $PM_{норм}$ – кількість робочих місць, що відповідають гігієнічними нормативами за шкідливими виробничими факторами, шт.; $PM_{заг}$ – загальна чисельність робочих місць на підприємстві, шт.	Частка	№ 1 – ПВ (умови праці)
22	Частка витрат на забезпечення гігієнічно-побутових умов праці працівників (витрати на санітарно-гігієнічні прилади, забезпечення харчування – столових, компенсації вартості харчування, об'єктів побутового обслуговування та ін.) в загальних витратах підприємства	$d_{C_{гиг}} = \frac{C_{гиг}}{C}$	$d_{C_{гиг}}$ – частка витрат на забезпечення гігієнічно-побутових умов праці працівників (витрати на санітарно-гігієнічні прилади, забезпечення харчування – столових, компенсації вартості харчування, об'єктів побутового обслуговування та ін.) в загальних витратах підприємства, частка; $C_{гиг}$ – витрати на забезпечення гігієнічно-побутових умов праці працівників (витрати на санітарно-гігієнічні прилади, забезпечення харчування – столових, компенсації вартості харчування, об'єктів побутового обслуговування та ін.), грн; C – загальні витрати підприємства, грн.	Частка	№ 1 – ПВ (умови праці)

Продовження Додатку Ж

Таблиця ЖЗ.1

Нормовані показники діяльності персоналу
(на прикладі ПАТ "КЗРК")

Умовні позначення	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
s1	0,84	0,81	0,82	0,83	0,85
s2	0,2465	0,2381	0,2404	0,2365	0,2536
s3	0,2596	0,2579	0,2515	0,2409	0,2577
s4	0,0812	0,0914	0,0912	0,0944	0,0982
s5	0,0185	0,018	0,022	0,016	0,021
s6	0,0123	0,0145	0,0156	0,0152	0,0161
s7	0,036	0,038	0,039	0,041	0,046
s8	0,72	0,74	0,76	0,75	0,78
s9	0,042	0,048	0,047	0,0357	0,0411
s10	0,0123	0,0144	0,0148	0,0152	0,0158
s11	0,18	0,17	0,16	0,15	0,14
s12	0,081	0,084	0,088	0,089	0,093
s13	0,092	0,12	0,131	0,135	0,136
s14	0,182	0,194	0,162	0,214	0,217
s15	0,0123	0,0128	0,0158	0,024	0,036
s16	0,189	0,162	0,126	0,148	0,178
s17	0,024	0,026	0,028	0,031	0,035
s18	15	14	10	12	11
s19	0,22	0,25	0,24	0,26	0,28
s20	0,289	0,314	0,271	0,321	0,324
s21	0,6412	0,6512	0,6617	0,685	0,6251
s22	0,021	0,0261	0,0198	0,0126	0,0124
Обсяги виготовленої продукції, тис. грн.	2896345	3201944	2456072	3691909	2948788

Продовження Додатку Ж

Таблиця Ж 3.2

Нормовані показники діяльності персоналу
(на прикладі ПАТ "КЦРЗ")

Умовні позначення	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
s1	0,81	0,79	0,76	0,75	0,78
s2	0,2979	0,2942	0,3083	0,2024	0,2406
s3	0,3375	0,3462	0,3536	0,2536	0,2874
s4	0,0952	0,0912	0,0836	0,0845	0,0859
s5	0,0132	0,0115	0,012	0,0092	0,0085
s6	0,0142	0,0121	0,0132	0,0144	0,0132
s7	0,052	0,037	0,045	0,043	0,048
s8	3,6	3,8	4,2	5,2	6,1
s9	0,031	0,036	0,041	0,038	0,04
s10	0,0081	0,0091	0,011	0,014	0,0126
s11	0,14	0,16	0,18	0,19	0,21
s12	0,085	0,087	0,089	0,093	0,095
s13	0,161	0,158	0,156	0,162	0,167
s14	0,176	0,162	0,186	0,210	0,198
s15	0,035	0,042	0,046	0,052	0,031
s16	0,122	0,146	0,158	0,178	0,161
s17	0,026	0,032	0,041	0,043	0,047
s18	1	2	2	1	2
s19	0,24	0,26	0,23	0,27	0,22
s20	0,247	0,289	0,261	0,298	0,299
s21	0,4821	0,4824	0,467	0,492	0,521
s22	0,032	0,029	0,036	0,032	0,038
Обсяги виготовленої продукції, тис. грн.	26300	29300	28385	23722	24905

Продовження Додатку Ж

Таблиця Ж 3.3

Нормовані показники діяльності персоналу
(на прикладі ПАТ "КЗГО")

Умовні позначення	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
s1	0,74	0,78	0,79	0,82	0,76
s2	0,3334	0,3486	0,3825	0,3674	0,3585
s3	0,3417	0,3612	0,3951	0,379	0,3719
s4	0,01123	0,01148	0,01159	0,01266	0,0131
s5	0,0172	0,0161	0,0147	0,0152	0,0164
s6	0,0161	0,0151	0,0142	0,0143	0,0147
s7	0,081	0,063	0,067	0,071	0,059
s8	7,9	6,8	7,3	8,1	6,7
s9	0,061	0,062	0,065	0,059	0,052
s10	0,03	0,024	0,028	0,022	0,029
s11	0,19	0,146	0,156	0,132	0,142
s12	0,087	0,091	0,09	0,089	0,092
s13	0,085	0,084	0,094	0,096	0,088
s14	0,142	0,148	0,189	0,129	0,168
s15	0,012	0,012	0,014	0,011	0,019
s16	0,113	0,094	0,088	0,0961	0,0891
s17	0,112	0,106	0,112	0,104	0,107
s18	8	7	9	7	8
s19	0,24	0,26	0,27	0,25	0,28
s20	0,241	0,2316	0,2651	0,2782	0,2964
s21	0,7214	0,7612	0,7421	0,7321	0,7521
s22	0,041	0,036	0,032	0,038	0,042
Обсяги виготовленої продукції, тис. грн.	76562	728051	595025	530305	615464

Продовження Додатку Ж

Таблиця Ж 4.1

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) для ПАТ "КЗРК"

	<i>s1</i>	<i>s2</i>	<i>s3</i>	<i>s4</i>	<i>s5</i>	Спарклайн
s1	1	0,834545	0,158178	0,090212	0,164133	■ ■ ■ _ _ _
s2	0,834545	1	0,607229	0,098149	0,532251	■ ■ ■ _ _ ■
s3	0,158178	0,607229	1	-0,36574	0,44156	— ■ ■ ■ _ _
s4	0,090212	0,098149	-0,36574	1	0,1507	— — — ■ ■ —
s5	0,164133	0,532251	0,44156	0,1507	1	— — ■ — — ■

Таблиця Ж 4.2

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) для ПАТ "КЗРК"

	<i>s6</i>	<i>s7</i>	<i>s8</i>	<i>s9</i>	<i>s10</i>	Спарклайн
s6	1	0,796198	0,941581	-0,04281	0,977156	■ ■ ■ _ ■
s7	0,796198	1	0,910191	-0,37949	0,846398	■ ■ ■ _ ■
s8	0,941581	0,910191	1	-0,08331	0,913422	■ ■ ■ _ ■
s9	-0,04281	-0,37949	-0,08331	1	-0,17662	— — — ■ —
s10	0,977156	0,846398	0,913422	-0,17662	1	■ ■ ■ _ ■

Таблиця Ж 4.3

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (Isoc) для ПАТ "КЗРК"

	<i>s11</i>	<i>s12</i>	<i>s13</i>	<i>s14</i>	<i>s15</i>	<i>s16</i>	Спарклайн
s11	1	-0,98889	-0,88754	-0,62153	-0,92584	0,22919246	■ _ _ _ _ _
s12	-0,98889	1	0,896188	0,513368	0,902953	-0,2822227	■ ■ ■ _ _ _
s13	-0,88754	0,896188	1	0,389654	0,657397	-0,595986	■ ■ ■ _ _ _
s14	-0,62153	0,513368	0,389654	1	0,736466	0,40211522	■ _ _ ■ _ _
s15	-0,92584	0,902953	0,657397	0,736466	1	0,14540728	■ ■ ■ _ _ _
s16	0,229192	-0,28222	-0,59599	0,402115	0,145407	1	— — — — ■

Таблиця Ж 4.4

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (Iorg) для ПАТ "КЗРК"

	<i>s17</i>	<i>s18</i>	<i>s19</i>	<i>s20</i>	<i>s21</i>	Спарклайн
s17	1	-0,68584	0,930758	0,584472	-0,12311	■ _ ■ ■ _
s18	-0,68584	1	-0,53916	0,112525	-0,15117	■ ■ _ _ _
s19	0,930758	-0,53916	1	0,755819	-0,12437	■ _ ■ ■ _
s20	0,584472	0,112525	0,755819	1	-0,06902	■ _ ■ ■ _
s21	-0,12311	-0,15117	-0,12437	-0,06902	1	— — — — ■

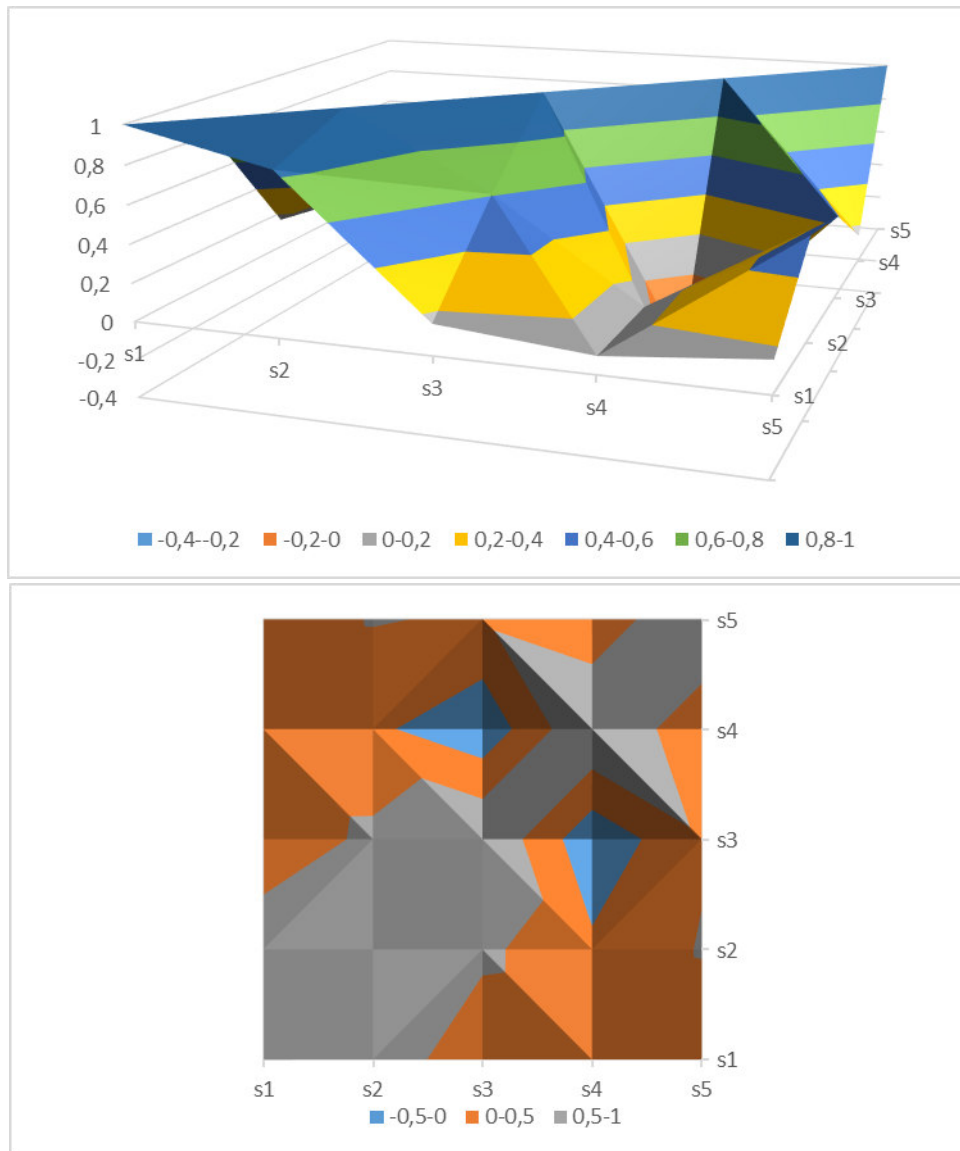


Рис. Ж 1.1. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) на прикладі ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

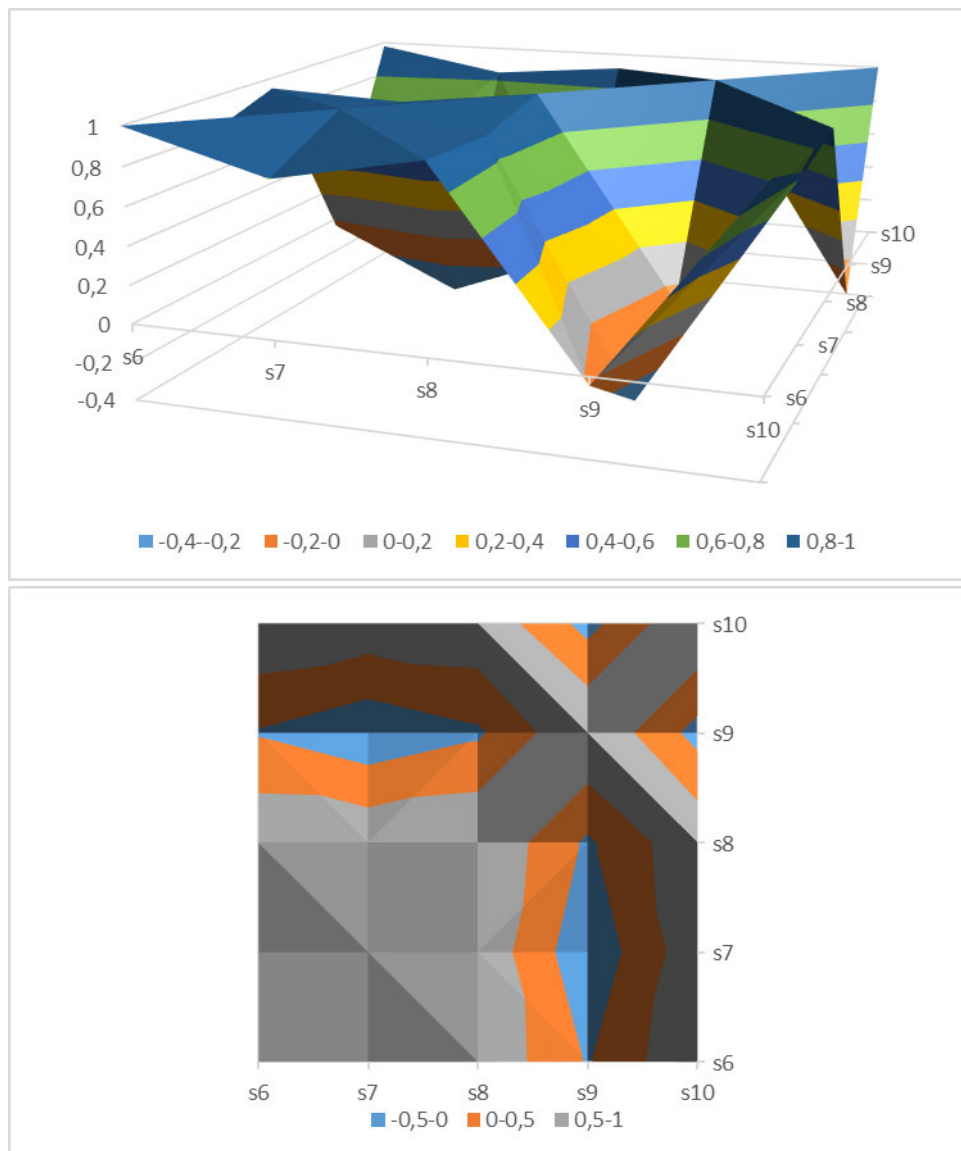


Рис. Ж 1.2. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) на прикладі ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

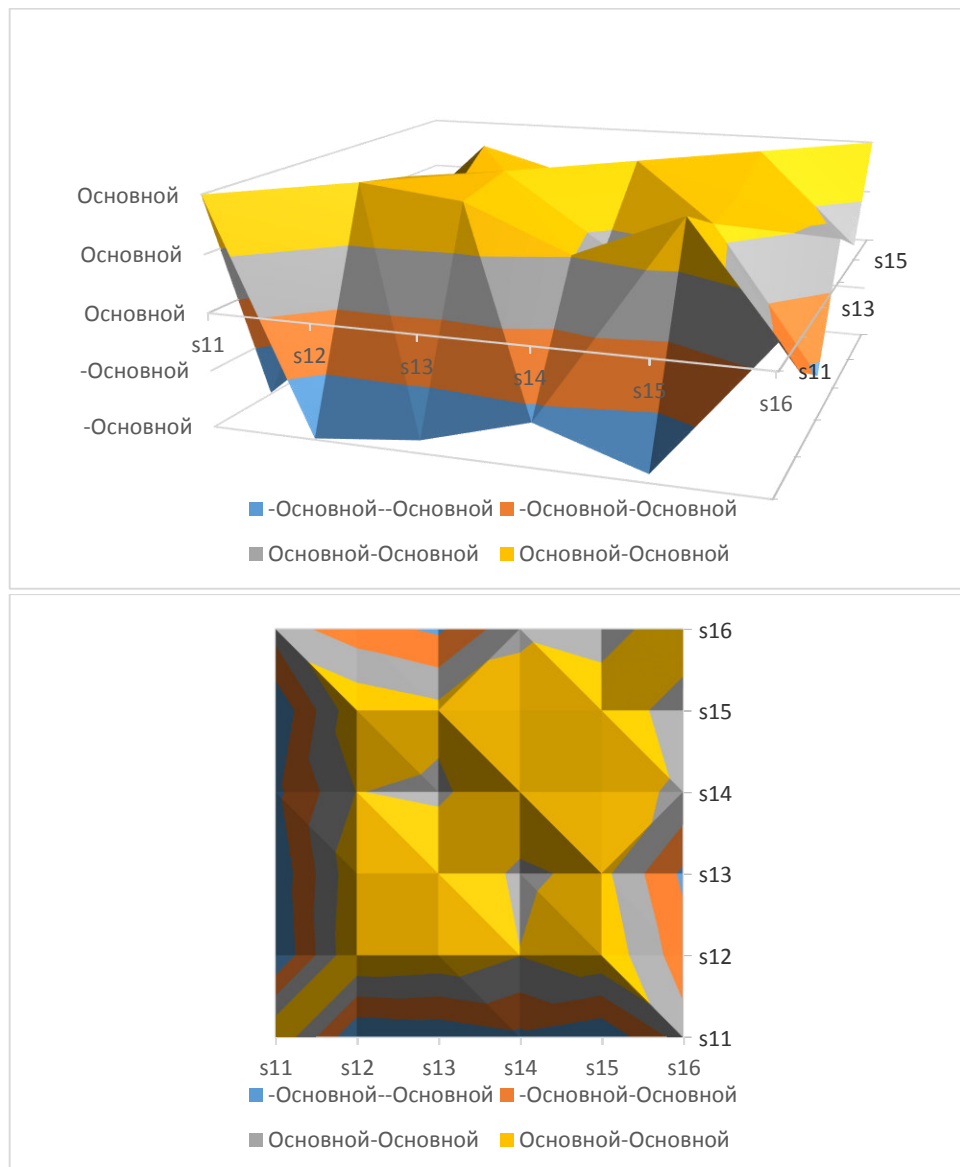


Рис. Ж 1.3. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (Isoc) на прикладі ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

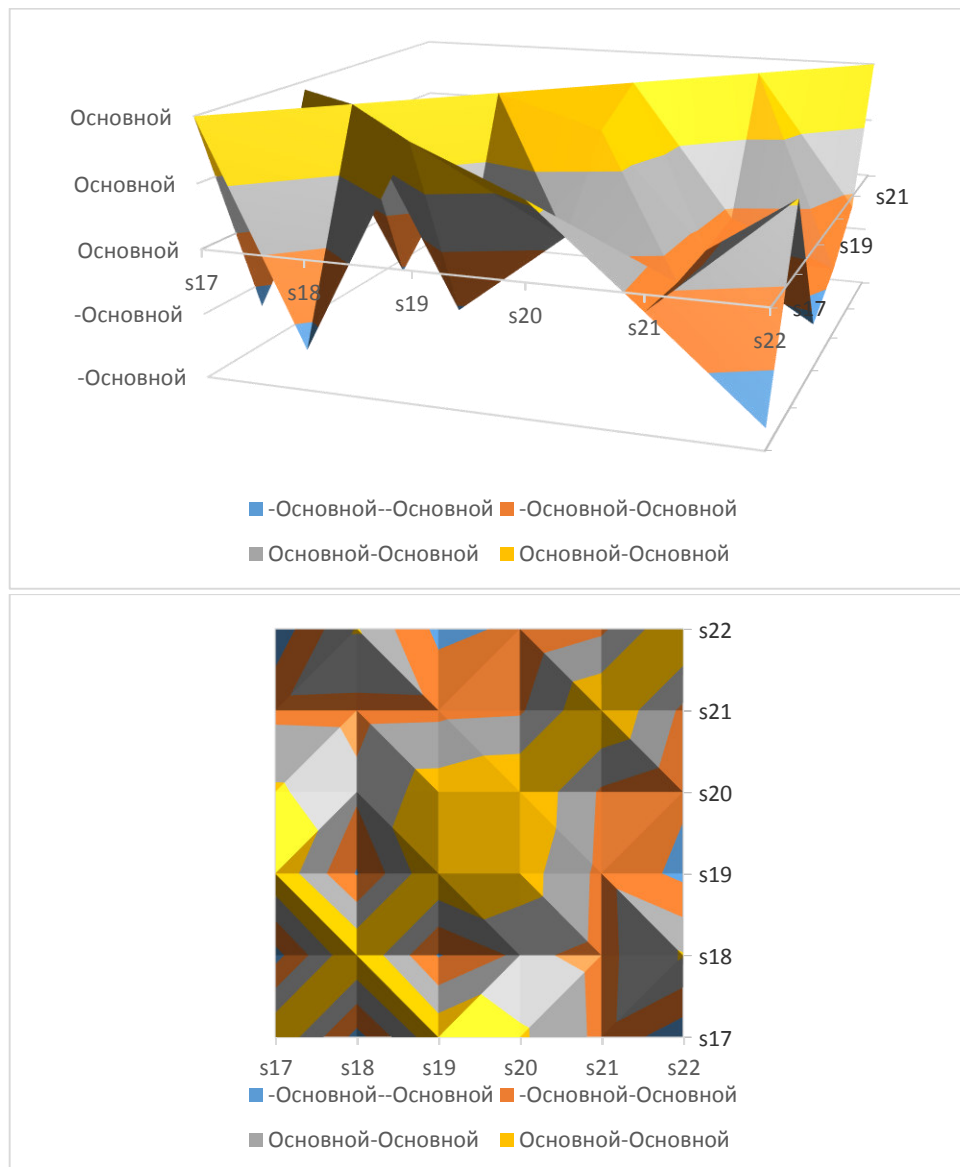


Рис. Ж 1.4. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (Iorg) на прикладі ПАТ «КЗРК»

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатку Ж

Таблиця Ж 5.1

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) для ПАТ "КЦРЗ"

	s1	s2	s3	s4	s5	Спарклайн
s1	1	0,536518	0,499058	0,934318	0,552016	■ _ _ _ ■ _
s2	0,536518	1	0,994782	0,454164	0,855634	_ ■ ■ _ _ ■
s3	0,499058	0,994782	1	0,425149	0,83166	_ ■ ■ _ _ ■
s4	0,934318	0,454164	0,425149	1	0,631777	■ _ _ _ ■ _
s5	0,552016	0,855634	0,83166	0,631777	1	_ ■ ■ _ _ ■

Таблиця Ж 5.2

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) для ПАТ "КЦРЗ"

	s6	s7	s8	s9	s10	Спарклайн
s6	1	0,646651	0,16048	-0,26795	0,316193	■ _ _ _ _
s7	0,646651	1	0,114567	-0,30353	-0,1156	■ _ _ _ _
s8	0,16048	0,114567	1	0,620268	0,845253	_ _ ■ _ _ ■
s9	-0,26795	-0,30353	0,620268	1	0,705394	_ _ _ ■ _ ■
s10	0,316193	-0,1156	0,845253	0,705394	1	_ _ ■ _ _ ■

Таблиця Ж 5.3

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (Isoc) для ПАТ "КЦРЗ"

	s11	s12	s13	s14	s15	s16	Спарклайн
s11	1	0,972749	0,541037	0,737213	0,037415	0,8334538	■ ■ ■ _ _ ■
s12	0,972749	1	0,670556	0,821116	0,037279	0,8304303	■ ■ ■ _ _ ■
s13	0,541037	0,670556	1	0,535806	-0,54276	0,1974985	_ _ ■ _ _ _
s14	0,737213	0,821116	0,535806	1	0,285923	0,7569745	■ _ _ ■ _ ■
s15	0,037415	0,037279	-0,54276	0,285923	1	0,571432	_ _ _ _ ■ _
s16	0,833454	0,83043	0,197499	0,756974	0,571432	1	■ ■ _ _ ■ ■

Таблиця Ж 5.4

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (Iorg) для ПАТ "КЦРЗ"

	s17	s18	s19	s20	s21	Спарклайн
s17	1	0,350905	-0,24716	0,675142	0,521836	■ _ _ _ ■
s18	0,350905	1	-0,48425	0,244738	0,084227	_ ■ _ _ _
s19	-0,24716	-0,48425	1	0,284228	-0,27659	_ _ ■ _ _
s20	0,675142	0,244738	0,284228	1	0,662023	■ _ _ ■ ■
s21	0,521836	0,084227	-0,27659	0,662023	1	■ _ _ ■ ■

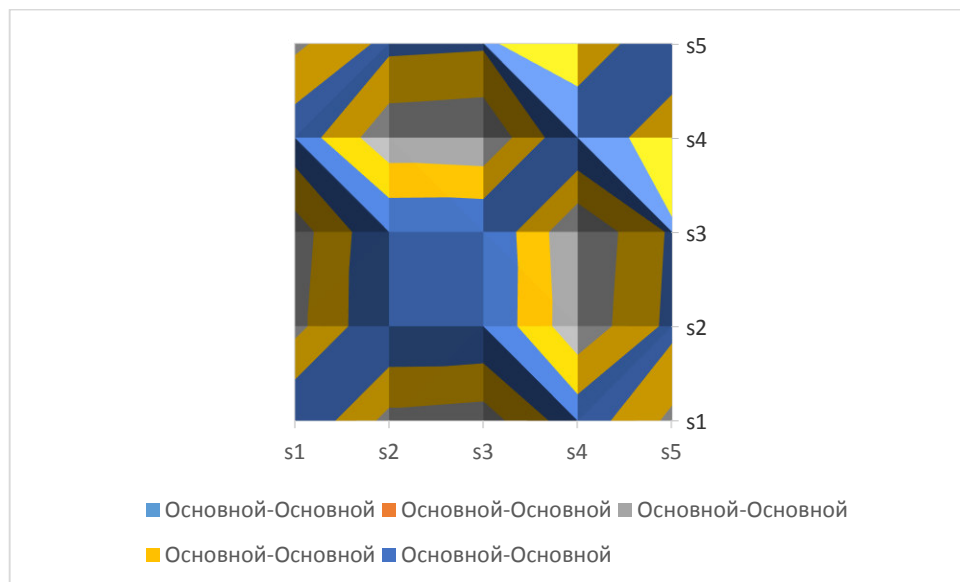
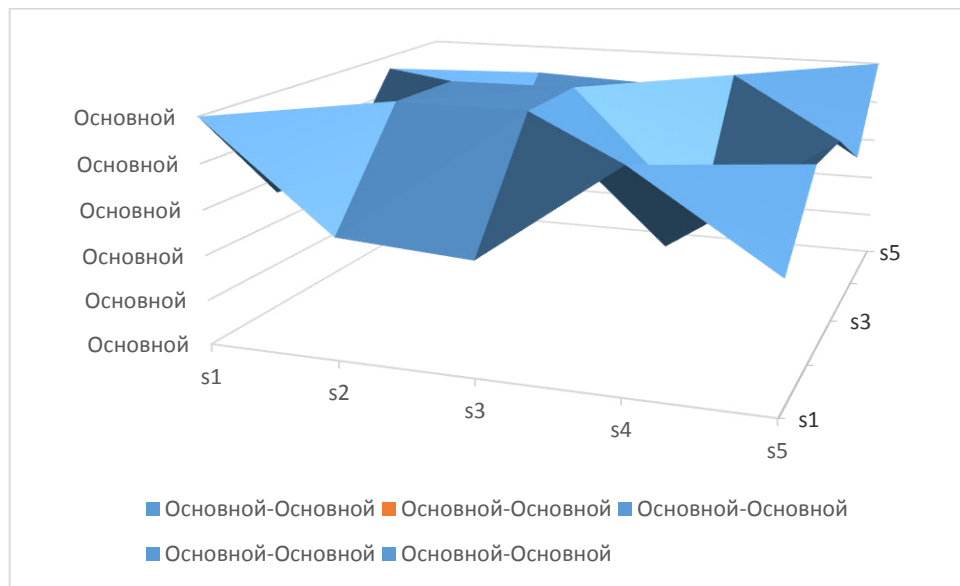


Рис. Ж 2.1. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) на прикладі ПАТ "КЦРЗ"

Джерело: сформовано автором

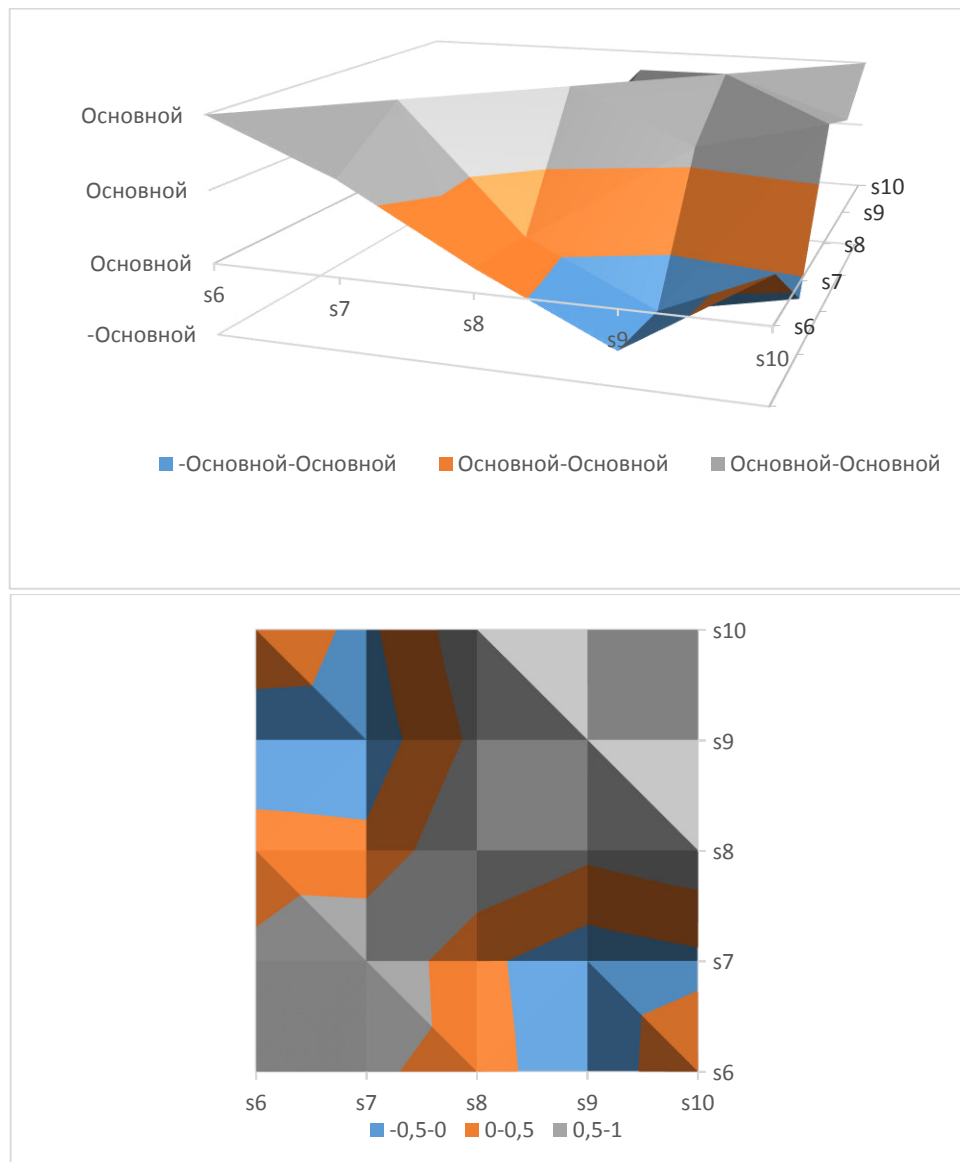


Рис. Ж 2.2. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) на прикладі ПАТ "КЦРЗ"

Джерело: сформовано автором

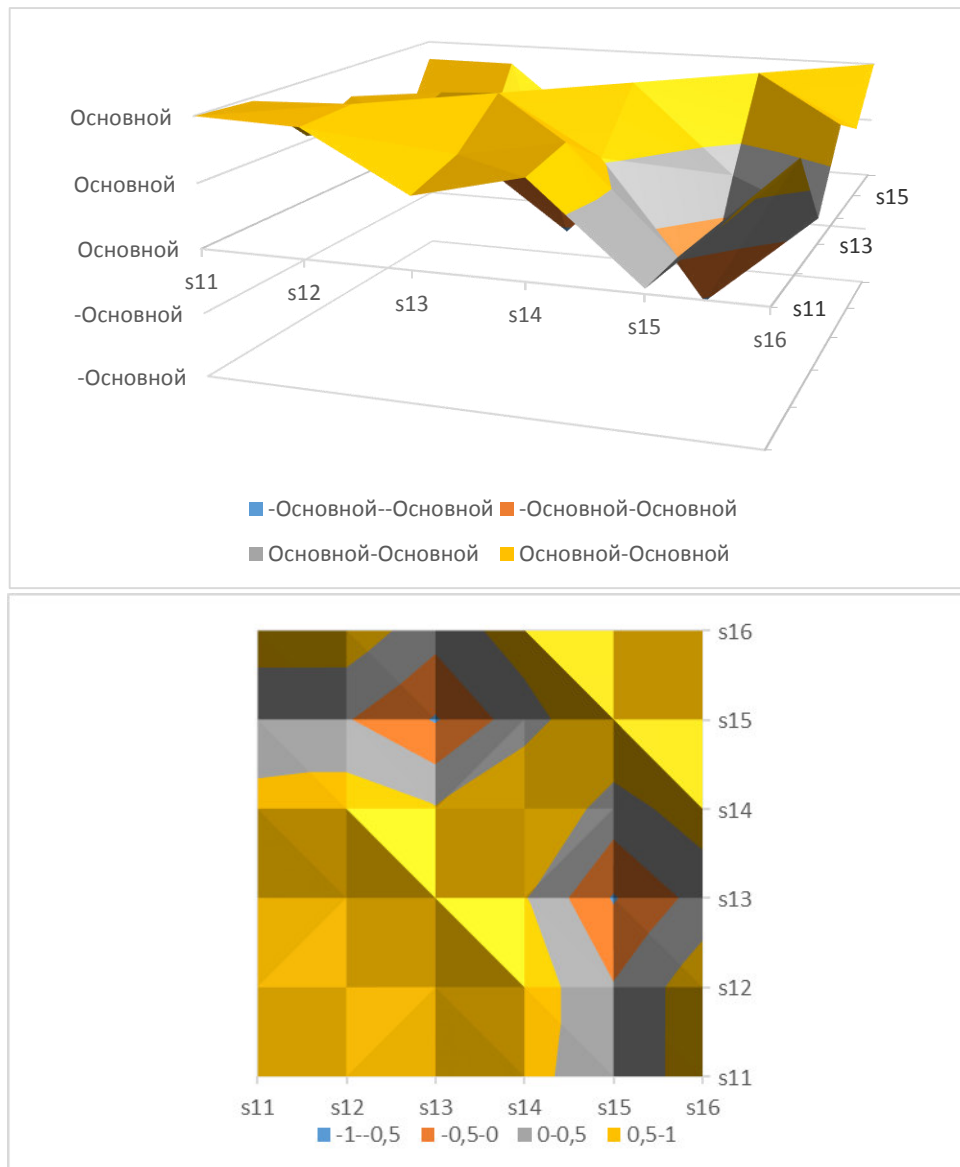


Рис. Ж 2.3. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (Isoc) на прикладі ПАТ "КЦРЗ"

Джерело: сформовано автором

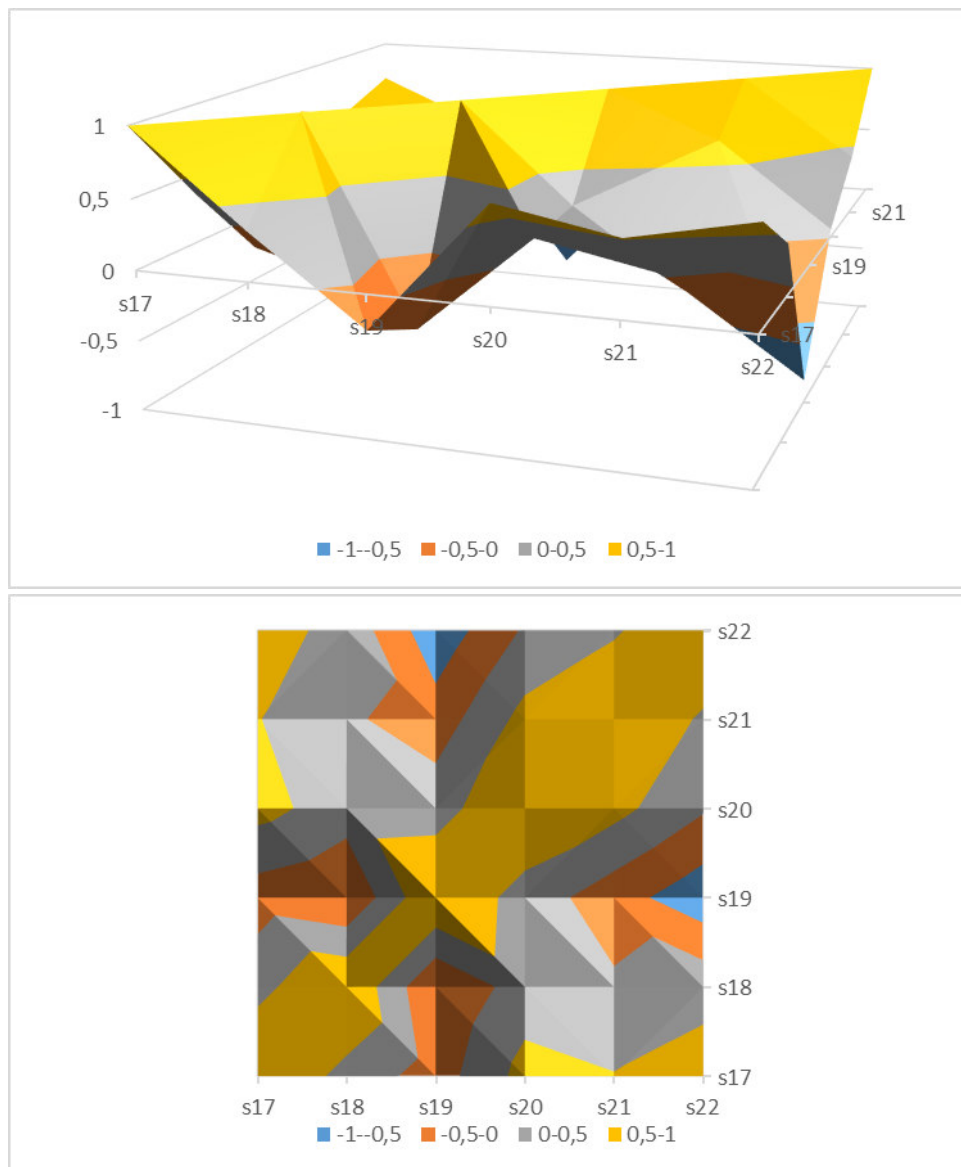


Рис. Ж 2.4. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (I_{org}) на прикладі ПАТ "КЦРЗ"

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатку Ж

Таблиця Ж 6.1

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) для ПАТ "КЗГО"

	s1	s2	s3	s4	s5	Спарклайн
s1	1	0,707532	0,70335	0,314589	-0,84888	
s2	0,707532	1	0,997091	0,337601	-0,94691	
s3	0,70335	0,997091	1	0,369427	-0,93794	
s4	0,314589	0,337601	0,369427	1	-0,16271	
s5	-0,84888	-0,94691	-0,93794	-0,16271	1	

Таблиця Ж 6.2

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) для ПАТ "КЗГО"

	s6	s7	s8	s9	s10	Спарклайн
s6	1	0,589927	0,137	0,018688	0,4597	
s7	0,589927	1	0,847218	0,408973	0,17595	
s8	0,137	0,847218	1	0,297924	-0,20534	
s9	0,018688	0,408973	0,297924	1	-0,14052	
s10	0,4597	0,17595	-0,20534	-0,14052	1	

Таблиця Ж 6.3

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (Isoc) для ПАТ "КЗГО"

	s11	s12	s13	s14	s15	s16	Спарклайн
s11	1	-0,69245	-0,48971	0,034656	-0,18026	0,7722677	
s12	-0,69245	1	-0,03875	0,464646	0,672247	-0,8640048	
s13	-0,48971	-0,03875	1	0,121842	-0,10451	-0,4190897	
s14	0,034656	0,464646	0,121842	1	0,606585	-0,6029984	
s15	-0,18026	0,672247	-0,10451	0,606585	1	-0,5012686	
s16	0,772268	-0,864	-0,41909	-0,603	-0,50127	1	

Таблиця Ж 6.3

Числова матриця групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (Iorg) для ПАТ "КЗГО"

	s17	s18	s19	s20	s21	Спарклайн
s17	1	0,838888	-0,08704	-0,28629	-0,39606	
s18	0,838888	1	0,377964	0,199884	-0,17867	
s19	-0,08704	0,377964	1	0,581845	0,716589	
s20	-0,28629	0,199884	0,581845	1	0,021993	
s21	-0,39606	-0,17867	0,716589	0,021993	1	

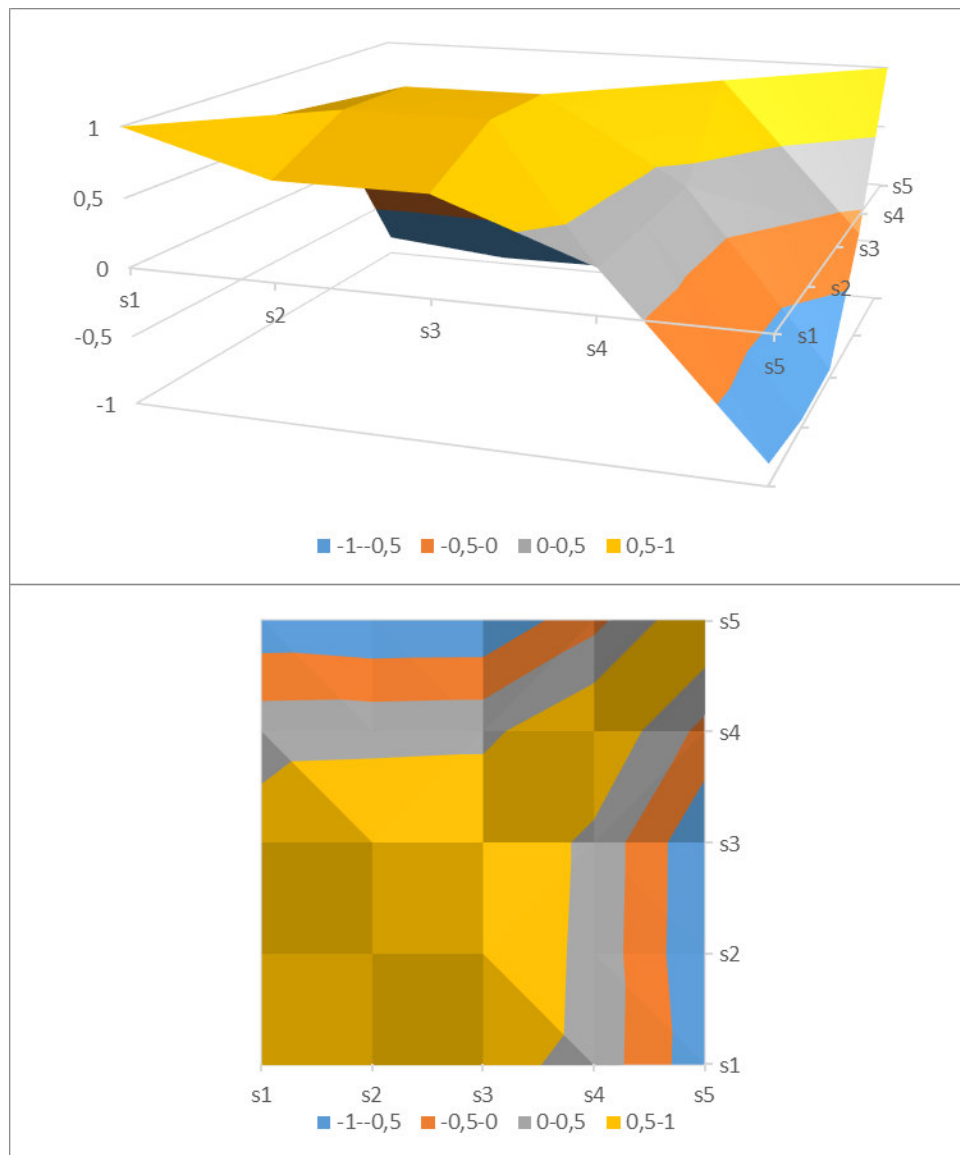


Рис. Ж3.1. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Матеріальне стимулювання» (Imater) на прикладі ПАТ "КЗГО"

Джерело: сформовано автором

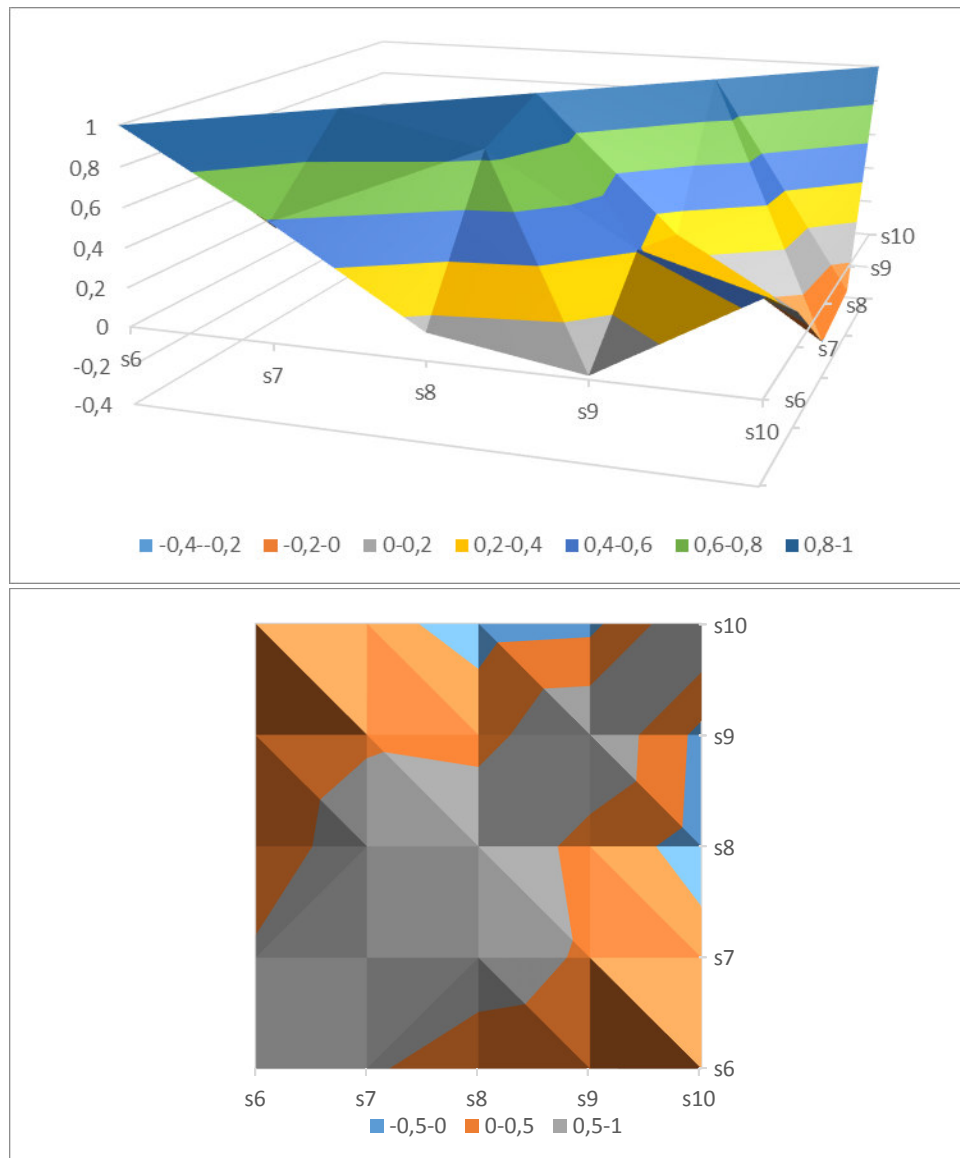


Рис. Ж 3.2. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Професійне стимулювання» (Iprof) на прикладі ПАТ "КЗГО"

Джерело: сформовано автором

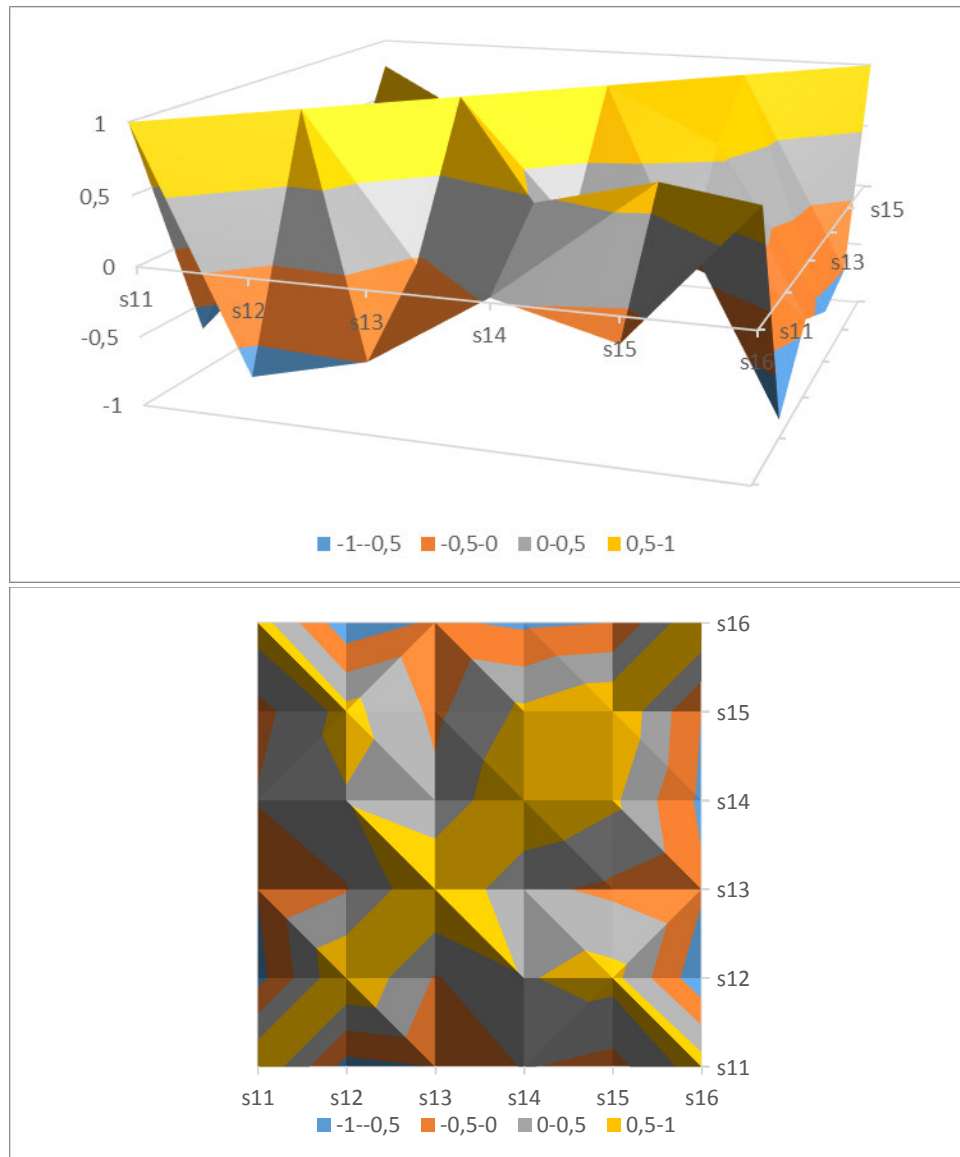


Рис. Ж 3.3. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Соціальне стимулювання» (I_{soc}) на прикладі ПАТ "КЗГО"

Джерело: сформовано автором

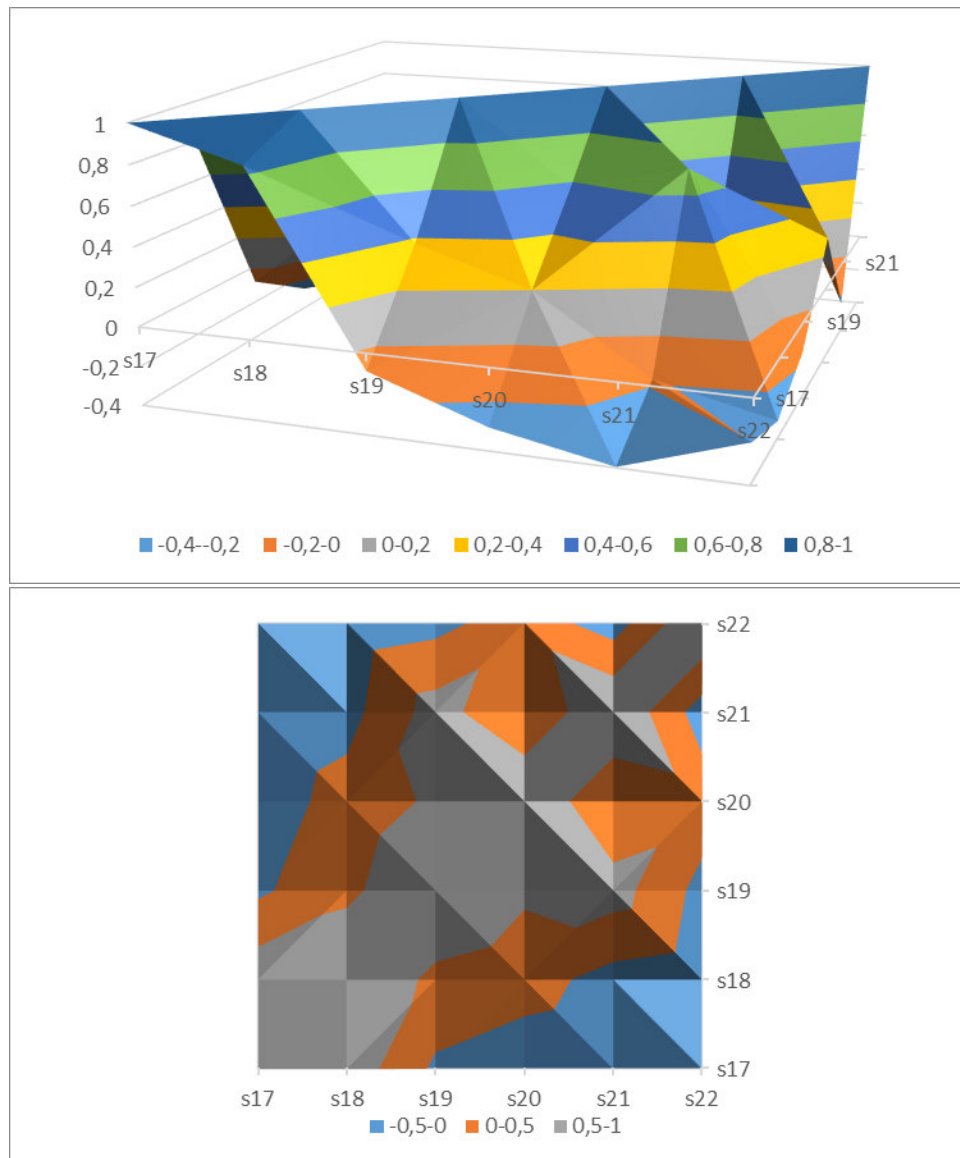


Рис. Ж 3.4. Графічна інтерпретація групового інтегрального показника оцінювання стимулювання персоналу «Організаційне стимулювання» (Iorg) на прикладі ПАТ "КЗГО"

Джерело: сформовано автором

Додаток 3
Таблиця 3.1

Результати проєктивного експрес-опитування

№ з/п	Запитання	Кількість балів
1.	Чому людина обирає цю чи іншу професію?	
	а) рівень заробітної плати, винагорода;	69
	б) кар'єрне зростання;	110
	в) досягнення цілей, результат;	90
	г) режим роботи та умови (гігієнічні фактори).	98
2.	Що найбільше ціниться у роботі?	
	а) заробітна плата, доплати, надбавки;	119
	б) комфортні умови роботи (гігієнічні фактори);	100
	в) самореалізація, стабільність;	68
	г) мікроклімат;	71
	д) соціальні контакти;	32
	е) зацікавленість, творчість у роботі;	109
є) влада і вплив.	39	
4.	Що може змусити людину звільнитися?	
	а) відповідність оплати отриманим результатам праці;	88
	б) кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності;	95
	в) зацікавленість, творча робота;	63
	г) забезпечення соціальних гарантій;	59
	д) самореалізація, стабільність;	112
е) надання безвідсоткових позик на придбання житла.	115	
5.	Що робить діяльність колективу максимально продуктивною?	
	а) відповідність оплати отриманим результатам праці;	102
	б) кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності;	115
	в) оцінка, схвалення, імідж, подяки;	74
	г) досягнення цілей, результат;	58
	д) зацікавленість, творча робота;	76
	е) самореалізація, стабільність;	52
ж) гігієнічні фактори.	100	
6.	Що найбільшим чином стимулює продуктивність роботи у середині колективу?	
	а) зростання іміджу;	91
	б) статус;	86
	в) зацікавленість;	110
	г) відношення, колектив, мікроклімат;	115
	д) ініціативність, бажання;	110
е) невідворотність покарання за негативні вчинки.	100	
7.	Чому люди прагнуть побудувати кар'єру?	
	а) рівень заробітної плати, винагорода;	115
	б) самореалізація, стабільність;	118
	в) статус;	99
	г) відношення, колектив, мікроклімат;	68
д) кар'єрне зростання, розвиток, майстерність, компетентність.	59	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продовження Додатку 3

Таблиця 3.2

Основні результати експрес-опитування та розподіл за рангом для побудови карти
мотиваторів

№ з/п	Мотиватор	Ранг	Вплив мотиватора
1	Високий рівень заробітної плати	520	Робітник мотивується тільки матеріальними стимулами, бажано сформувати інші мотиватор (бонусна і антибонусна система)
2	Матеріальна винагорода, надбавки, доплати	510	
3	Медичне та соціальне страхування	480	Мотивом праці є підтримка безпеки, здоров'я
4	Недержавне пенсійне страхування	470	Мотивація до праці – забезпечення при зменшенні працездатності
5	Надання безвідсоткових позик на придбання житла	460	Потреба жити з комфортом, самостійно, статусне
6	Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації	430	Бажання розвиватися, навчатися (програми професійної підготовки)
7	Стажування та формування кадрового резерву	400	При визначенні структури інтересів працівника досить легко керувати ним (працівник орієнтований на діяльність, яка визиває бажання працювати або проявити себе)
8	Забезпечення соціальних пільг та гарантій	390	Потреба у захисті
9	Кар'єрне зростання	340	Працівник працює максимально ефективно, якщо бачить перспективи кар'єрного зростання, при відсутності – конкуренція з керівництвом, амбіційність (орієнтація на кар'єрне зростання)
10	Відповідність оплати праці отриманим результатам праці	210	Справедливість оплати праці (винагорода відповідно до сприйняття її працівником як справедливої або несправедливої, в залежності результатів праці)
11	Гігієнічні фактори (умови праці)	200	Звернути уваги на стан робочих місць, місцезнаходження підприємства, тощо (важливі фактори зовнішнього комфорту)
12	Самореалізація, стабільність	170	Така мотивація ідеальна для діяльності, яка потребує творчості
13	Відношення, колектив, мікроклімат	150	Працівнику необхідно вдало увійти в колектив та корпоративну культуру, велике значення мають власна репутація та внесок в загальну діяльність (орієнтація на відношення у колективі)
14	Влада та вплив	120	Працівник мотивується статусними факторами, залишаючи попередню зону відповідальності (орієнтація на статусні фактори)
15	Соціальні контакти	90	Працівник практично не піддається керуванню, мотивація можлива, якщо це керівник (вірогідні наявність високих амбіцій, неспроможність працювати під натиском)
16	Корисна, цікава робота	60	Ефективними будуть: конкурси, діаграми успіху, тощо (для ефективної роботи працівника необхідно постійно порівнювати результати діяльності з іншими)
17	Невідворотність покарання за негативні вчинки та результати праці	30	Для такого працівника найбільш ефективним буде покарання за невиконану роботу (працівник відноситься до «уникаючого типу»)

Джерело: сформовано автором

Продовження Додатку 3

Таблиця 3.3

Основні причини демотивації персоналу

№ з/п	Причини демотивації	Карта мотиваторів (КМ), особисті характеристики	Можливі дії
1	Недостатній рівень заробітної плати	Працівник орієнтований тільки на матеріальні стимули	Бажано сформувати інші мотиватор (бонусна і антибонусна система)
2	Відсутність недержавного пенсійного страхування	Працівник потребує захисту при зменшенні працездатності	Сформувати систему недержавного пенсійного страхування
3	Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи, освіти	Гостре почуття справедливості	Перегляд оцінки кваліфікації персоналу, зміни форми (або системи) оплати праці
4	Відсутність критеріїв оцінки діяльності працівників	Гостре почуття справедливості	Формування системи оцінювання стимулювання працівників
5	Одnobічний порядок перегляду умов оплати і стимулювання праці	Гостре почуття справедливості	При формування системи оцінювання стимулювання працівників підвищення об'єктивності результатів
6	Відсутність кар'єрного зростання	Працівник орієнтований на професійне зростання, цікаву роботу	Аналіз діяльності працівника, кар'єрне зростання (при можності), освоєння нових технологій, підвищення заробітної плати, розвиток та навчання, визнання
7	Невідповідність роботи кваліфікації	Самореалізація, стабільність	Внутрішня ротація працівника
8	Відносини керівництва	Відносини, колектив, атмосфера, команда	Формування позитивної корпоративної культури на підприємстві, виявленні проблемних зон, пошук рішень та їх впровадження
9	Відношення у колективі	Орієнтація на особистість керівника	Об'єктивна оцінка персоналу керівництвом (відсутність «улюбленців»)
10	Постійні стресові навантаження	Стабільність, гігієнічні фактори	Перерозподіл навантаження; удосконалення цілей підприємства; підвищення кваліфікації, ротація, професійне зростання
11	Шкідливі умови праці	Гігієнічні фактори (умови праці)	Звернути уваги на стан робочих місць, місцезнаходження підприємства, тощо
12	Проблеми особистого життя	Соціальні контакти	Працівник практично не піддається керуванню, мотивація можлива, якщо це керівник (Вірогідні наявність високих амбіцій, неспроможність працювати під натиском)
13	Бажання займатися власною справою	Ініціативність	Надання можності фрилансеру

Джерело: сформовано автором

Оцінка градацій складових соціально-професійної якості працівника експертами

Експерти (m)	Групи факторів (n)																			
	$Y_{кв}$			Σ	$Y_{ст}$				Σ	$Y_{осв}$				Σ	$Y_{вік}$					Σ
	T_{dod}	T_{sum}	T_{raz}		$Y_{ст} >3$ років	$3 < Y_{ст} < 8$ років	$8 < Y_{ст} < 15$	$Y_{ст} >15$ років		Загальна середня	Бакалавр, Молодший магістр	Магістр (Спеціаліст)	Наукова ступінь		$18 < Y_{вік} < 24$	$25 < Y_{вік} < 34$	$35 < Y_{вік} < 49$ років	$55 < Y_{вік} < 59$ років	$Y_{вік} > 60$ років	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1,7	1,2	0,4	3,3	2	6	8	10	26	2	9	9	10	30	2	6	10	8	4	30
2	1,5	1,3	0,6	3,4	4	7	7	10	28	3	8	10	10	31	5	8	10	9	3	35
3	1,2	1,1	0,9	3,2	4	4	8	10	26	4	7	7	10	28	4	7	10	7	4	32
4	0,9	0,8	0,5	2,2	3	5	8	10	26	5	9	10	10	34	3	9	10	9	6	37
5	1,6	1,3	0,4	3,3	2	6	9	10	27	3	5	9	10	27	6	6	10	8	5	35
6	1,5	1,3	0,7	3,5	2	4	6	10	22	2	8	9	10	29	4	8	10	7	6	35
7	1,4	1,2	0,4	3	4	7	7	10	28	6	6	10	10	32	5	6	10	8	4	33
8	0,9	1,1	0,6	2,6	4	7	8	10	29	5	5	9	10	29	4	7	10	9	5	35
9	1,5	0,7	0,7	2,9	3	8	10	10	31	4	7	8	10	29	3	6	10	8	6	33
10	1,8	1	0,8	3,6	2	6	9	10	27	6	6	9	10	31	4	7	10	7	7	35
Сума рангів, що отримано за кожним фактором, Σx_i	14	11	6	31	30	60	80	100	270	40	70	90	100	300	40	70	100	80	50	340

Продовження табл. К1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Відхилення від середній суми рангів, $x - \bar{x}$	4	1	-4	X	-38	-8	13	33	X	-35	-5	15	25	X	-28	2	32	12	-18	X
Квадратичне відхилення суми рангів, $(x - \bar{x})^2$	16	1	16	33	1444	64	169	1089	2766	1225	25	225	625	2100	784	4	1024	144	324	1496
Середня оцінка градація, O_{ep}	1,4	1,1	0,6	X	3	6	8	10	X	4	7	9	10	X	4	7	10	8	5	X

Примітки: T_{rozr} – існуючий тарифний розряд, категорія; T_{dod} – освоєння додаткових професій; T_{sum} – освоєння суміжних професій; T_{raz} – творчий потенціал, що оцінюється по кількості даних за останні п'ять років раціоналізаторських пропозицій; $\bar{Y}_{соц-проф}$ – рівень соціально-професійної якості для середньостатистичного працівника підприємства; $Y_{кв}$ – показники рівня кваліфікації персоналу з загальною чисельністю n ; $Y_{ст}$ – показники освіти персоналу чисельністю n ; $Y_{осв}$ – показники освіти персоналу чисельністю n ; $Y_{вік}$ – показники віку персоналу чисельністю n ; O_{ep} – оцінка градацій показників соціально-професійної якості персоналу; i – градація показників.

Кількісною мірою узгодженості думок експертів є дисперсійний коефіцієнт конкордації, запропонований Кендалом:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

де W – коефіцієнт конкордації Кендела;

S – сума квадратів відхилень від середнього значення;

m – кількість експертів у групі;

n – кількість факторів (у нашому випадку групи показників).

Якщо $W < 0,2 - 0,4$, значить слабка узгодженість експертів.

Якщо $W > 0,6 - 0,8$, то узгодженість експертів сильна.

Розрахунок коефіцієнту конкордації Кендала здійснено за допомоги MS Excell, $W = 0,706$ – узгодженість експертів сильна.

Додаток К2
Таблиця К2

Оцінка коефіцієнту вагомості складових соціально-професійної якості працівника

Експерти (m)	Складові соціально-професійної якості працівника (n)				
	Якв	Яст	Яосв	Явік	Σ
1	0,4	0,3	0,2	0,1	1
2	0,3	0,3	0,3	0,1	1
3	0,4	0,4	0,1	0,1	1
4	0,3	0,3	0,2	0,2	1
5	0,3	0,3	0,2	0,2	1
6	0,4	0,3	0,2	0,1	1
7	0,4	0,2	0,2	0,2	1
8	0,5	0,2	0,2	0,1	1
9	0,5	0,2	0,1	0,2	1
10	0,4	0,3	0,2	0,1	1
Сума рангів, що отримано за кожним фактором, $\sum x_i$	3,9	2,8	1,9	1,4	8,6
Відхилення від середньої суми рангів, $x - \bar{x}$	3,04	1,94	1,04	1,4	7,42
Квадратичне відхилення суми рангів, $(x - \bar{x})^2$	29,372147	3,7636	1,0816	34,217347	68,434694
Середня оцінка градація за фактором, O_{gp}	0,39	0,28	0,19	0,14	1

Примітки: $Я_{кв}$ – показники рівня кваліфікації персоналу з загальною чисельністю n; $Я_{ст}$ – показники освіти персоналу чисельністю n; $Я_{осв}$ – показники освіти персоналу чисельністю n; $Я_{вік}$ – показники віку персоналу чисельністю n; O_{gp} – оцінка градацій показників соціально-професійної якості персоналу; i – градація показників.

Розрахунок коефіцієнту конкордації Кендала здійснено за допомоги MS Excel, $W = 0,681$ – узгодженість експертів сильна.

Додаток Л1

Таблиця Л1.1

Параметри впливу на продуктивність праці персоналу на ПАТ "КЗРК"

Роки	Продуктивність праці	Фонд заробітної плати	Витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування	Витрати на підвищення кваліфікації
2011	3013900	325855630	1230000	3008000
2012	3406300	318776480	1599000	3241920
2013	2666700	314615390	2078700	3509760
2014	4039300	454518040	2702310	3560960
2015	3444800	524080130	3513003	3834880
2016	5490900	540083950	4566904	3892800

Таблиця Л1.2

Результати регресійного аналізу

Показник регресійного аналізу	Розраховане значення показника
Множинний коефіцієнт кореляції	0,936312
Множинний коефіцієнт детермінації	0,876679
Нормований коефіцієнт кореляції	0,691698
Стандартна похибка	55575,4
Спостереження	6

Таблиця Л1.3

Результати дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	4,39E+10	1,46E+10	4,739296	0,179155
Залишок	2	6,18E+09	3,09E+09		
Всього	5	5,01E+10			

Таблиця Л1.4

Результати розрахунку регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхі 95%	Нижні 95,0%	Верхі 95,0%
Y-перетин	1410144	662852,7	2,127387	0,16722	-1441881	4262169	-1441881	4262169
Перемінна X 1	0,006	0,000653	0,24897	0,826618	-0,00297	0,002647	-0,00297	0,002647
Перемінна X 2	0,184	0,083866	2,192376	0,159665	-0,17698	0,544713	-0,17698	0,544713
Перемінна X 3	0,041	0,221515	1,87382	0,201813	-1,36818	0,538023	-1,36818	0,538023

Продовження Додатку Л1

Отримана модель впливу на продуктивність праці персоналу факторів має аналітичний вигляд:

$$Y = 141,01 + 16,21X_1 + 18,39X_2 + 14,15X_3$$

де Y – продуктивність праці, грн / грн; X_1 – фонд заробітної плати, грн; X_2 – витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування, грн; X_3 – витрати на підвищення кваліфікації персоналу, грн.

Таблиця Л1.5

Розрахунок залишку

Спостереження	Прогноз Y	Залишки	Стандартні залишки
1	3347720	-33382	-0,94973
2	3066744	33955,57	0,966047
3	2843770	-17707	-0,50377
4	35504260	48887,44	1,390864
5	3790951	-34615,1	-0,98481
6	5462289	2861,091	0,081399

Таблиця Л1.6

Розрахунок ймовірності

<i>Персентиль</i>	Y
8,333333	2666700
25	3013900
41,66667	3406300
58,33333	3444800
75	4039300
91,66667	5490900

Додаток Л2

Таблиця Л2

Ймовірна оцінка сценаріїв зміни продуктивності праці персоналу експертами

Експерти (m)	Сценарії (n)			Σ
	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	
1	0,2	0,5	0,3	1
2	0,3	0,4	0,3	1
3	0,2	0,4	0,4	1
4	0,4	0,3	0,3	1
5	0,1	0,6	0,3	1
6	0,3	0,6	0,1	1
7	0,2	0,7	0,1	1
8	0,1	0,7	0,2	1
9	0,1	0,4	0,5	1
10	0,1	0,4	0,5	1
Сума рангів, що отримано за кожним фактором, $\sum x_i$	2	5	3	10
Відхилення від середній суми рангів, $x - \bar{x}$	1	4	2	7
Квадратичне відхилення суми рангів, $(x - \bar{x})^2$	1	16	4	21
Середня оцінка градація за фактором, O_{cp}	0,2	0,5	0,3	0,1

Розрахунок коефіцієнту конкордації Кендала здійснено за допомоги MS Excel, $W = 0,66$ – узгодженість експертів сильна.

Додаток ЛЗ

Таблиця ЛЗ.1

Формули розрахунку структурних індексів показника економічної ефективності впровадження механізму стимулювання персоналу

№ з/п	Найменування показника	Формула	Позначення
1	Індекс середньої заробітної плати і-го працівника (I_{msp_1})	$I_{msp_1} = \frac{ЗП_{нід}}{ЗП_{гал}}$	$ЗП_{нід}$ – середня заробітна на підприємстві, грн; $ЗП_{гал}$ – середня заробітна по галузі, грн.
2	Індекс витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування (I_{msp_2})	$I_{msp_2} = \frac{C_{страх}}{C_{страх_{гал}}}$	$C_{страх}$ – витрати на страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування, грн.; $C_{страх_{гал}}$ – середні по галузі витрати на медичне обслуговування та соціальне страхування, грн.
3	Індекс охоплення персоналу навчанням (I_{msp_3})	$I_{msp_3} = \frac{Ч_{навч}}{Ч}$	$Ч_{навч}$ – кількість працівників, що проходили навчання (підвищення кваліфікації, навчання новим професіям), осіб; $Ч$ – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб.
4	Індекс абсентеїзму персоналу (I_{msp_4})	$I_{msp_4} = \frac{Д_{нев}}{Д_{роб}}$	$Д_{нев}$ – кількість днів невиходу працівників, дні; $Д_{роб}$ – загальна кількість робочих днів протягом року, дні.

Продовження Додатку ЛЗ

Таблиця ЛЗ.2

Результати розрахунку структурних індексів показника економічної ефективності впровадження механізму стимулювання персоналу підприємств у 2016р.

Показники	ПАТ «КЗРК»	ПАТ «КЗГО»	ПАТ «КЦРЗ»
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн.	2673,27	2058,41	2204,55
Середньомісячна заробітна плата по галузі, грн.	4065	4065	4065
Витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування на одного працівника, грн.	260,35	250,4	180,5
Середні по галузі витрати на медичне обслуговування і соціальне страхування, грн.	488,63	488,63	488,63
Кількість працівників, що проходили програми з навчання, підвищення кваліфікації, осіб	920	370	2
Загальна чисельність персоналу, осіб.	8560	4100	11
Загальна кількість невиходів на роботу одного працівника, дні	99	101	107
Річний фонд робочого часу одного працівника, дні	266	264	258
Індекс середньої заробітної плати і-го працівника (I_{msp}^1), частка	0,66	0,51	0,54
Індекс витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування (I_{msp}^2), частка	0,53	0,51	0,37
Індекс охоплення персоналу навчанням (I_{msp}^3), частка	0,11	0,09	0,18
Індекс абсентеїзму персоналу (I_{msp}^4), частка	0,37	0,38	0,41
Показник економічної ефективності впровадження механізму стимулювання персоналу, частка	0,93	0,73	0,68

Список публікацій здобувача**Публікації у наукових фахових виданнях України,
включених до міжнародних наукометричних баз даних**

21. Кутова Н.Г. Методичні підходи до класифікації чинників впливу на процедури стимулювання праці / Н.Г. Кутова // Статистика України: науково-інформаційний журнал. – № 3(70) – Київ: Держкомстат. України, 2015. – С. 51-55 (0,57 д.а.).

22. Кутова Н.Г. Система недержавного пенсійного забезпечення як засіб матеріального стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2017. – Вип. 1(16). – С. 159-169. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17yokkpsp.pdf>. *Особистий внесок здобувача: розроблено алгоритм вибору системи недержавного пенсійного забезпечення підприємств, удосконалено методика актуарної оцінки активів і зобов'язань* (0,62 д.а., особисто автора – 0,32 д.а.).

23. Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: щоквартальний Зб. наук. праць. – № 1-2 (52-53). – Київ. – 2017. – С. 46-54. *Особистий внесок здобувача: розроблено матрицю коригуючих заходів стимулювання персоналу підприємств* (0,47 д.а., особисто автора – 0,24 д.а.).

24. Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – № 4. – Харків. – 2017. – С. 388-392. *Особистий внесок здобувача: запропоновано поєднання функціонального, процесного та комплексного підходів до виокремлення та ідентифікації основних функцій управління персоналом з урахуванням життєвого циклу персоналії* (0,61 д.а., особисто автора – 0,31 д.а.).

25. Кутова Н.Г. Оцінка механізму стимулювання підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – № 5. – Харків. – 2017.

– С. 76-81. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано індикатори для визначення інтегрального показника ефективності стимулювання персоналу* (0,59 д.а., особисто автора – 0,3 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

26. Кутова Н.Г. Системи матеріального стимулювання (зарубіжний та вітчизняний досвід) / Н.Г. Кутова // *Економіка: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. праць. – Вип. 235. – Т. 4 – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 947-952 (0,35 д.а.).

27. Кутова Н. Г. Удосконалення системи стимулювання працівників в умовах реорганізації управління промисловим підприємством / Н.Г. Кутова // *Формування ринкової економіки*: Зб. наук. праць. – Вип. 27. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2012. – С. 169-176 (0,41 д.а.).

28. Кутова Н. Г. Структура матеріальної винагороди та механізм її реалізації / Н. Г. Кутова // *Формування ринкових відносин в Україні*: Зб. наук. праць. – № 9/1 (148). – Київ: НІЕІ МЕРіТУ, 2013. – С. 148-152 (0,47 д.а.).

29. Кутова Н.Г. Методологічні аспекти удосконалення механізму стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // *Моделювання та інформаційні системи в економіці*: Зб. наук. праць. – № 92. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2016. – С. 175-188. *Особистий внесок здобувача: запропоновано концептуальну та структурно-логічну модель механізму стимулювання персоналу підприємств та етапи його впровадження* (0,65 д.а., особисто автора – 0,35 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

30. Столетова Н. Г. (Кутова Н.Г.) Заробітна плата як важливий елемент стимулювання праці / Н. Г. Столетова // *Теорія і практика перебудови економіки: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25-27 листопада 2002 р.)*. –

Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2002. – С. 115-117 (0,12 д.а.).

31. Столетова Н. Г. (Кутова Н.Г.) Проблема мотивації праці в умовах ринкових відносин: / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова // Наука і освіта «2003»: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ – Донецьк-Харків, 20-24 січня 2003 р.). – Дніпропетровськ: «Наука і освіта», 2003. – С. 85-86. *Особистий внесок здобувача: запропоновано інтегровану систему мотивації праці в сучасних умовах* (0,06 д.а., особисто автора – 0,04 д.а.).

32. Кутова Н. Г. Аналіз впливу трудових та інвестиційних факторів на обсяги виробництва / Н.Г. Кутова // Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 25-28 травня 2011 р.). – Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2011 – С. 44-45 (0,06 д.а.).

33. Кутова Н.Г. Механізм стимулювання персоналу на промисловому підприємстві / Н.Г. Кутова, В.А. Ковальчук // Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку конкурентоспроможної економіки: матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 25.11.2011 р.). – Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2011. – С. 52-53. *Особистий внесок здобувача: запропоновано механізм стимулювання персоналу* (0,12 д.а., особисто автора – 0,06 д.а.).

34. Кутова Н.Г. Методологічні основи та переваги матеріального стимулювання персоналу / Н.Г. Кутова // Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19-23 вересня 2013 р.). – Одеса: «Атлант», 2013. – С. 58-61 (0,17 д.а.).

35. Кутова Н.Г. Порівнювальний аналіз систем стимулювання персоналу підприємства / Н.Г. Кутова // Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: матеріали I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кременчук, 16-18 листопада 2016 р.). – Кременчук: КрНУ, 2016. – С. 31-33 (0,17 д.а.).

36. Кутова Н.Г. Структура фонду оплати праці на підприємствах України / Н.Г. Кутова, В.Є. Кравченко // Майбутнє – аудит: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 17 грудня 2016 р.). – Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлова, 2016. —

С. 188-190. *Особистий внесок: здобувача: запропоновано перегляд формування структури фонду оплати праці* (0,12 д.а., особисто автора – 0,09 д.а.).

37. Кутова Н.Г. Дослідження факторів впливу на процедури стимулювання праці на підприємствах: матеріали / Н.Г. Кутова // Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4-5 квітня 2017 р.). – Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2017. Том. 1. – С. 127-130 (0,15 д.а.).

Публікації в інших виданнях

38. Столетова Н.Г. (Кутова Н.Г.) Оцінка взаємозв'язків між елементами організаційно-економічного механізму стимулювання праці на гірничих підприємствах / А. Г. Темченко, Н. Г. Столетова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. 7. – Кривий Ріг: Мінерал, 2005. – С. 214-217. *Особистий внесок здобувача: розроблено регресійну модель показників ефективності і міри заохочення працівників підприємства* (0,47 д.а., особисто автора – 0,32 д.а.).

39. Кутова Н. Г. Сучасний стан продуктивності та оплати праці у видобувній промисловості / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. 5(15). – Кривий Ріг: Мінерал, 2006. – С. 207-210. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз стану продуктивності та оплати праці на підприємствах України* (0,46 д.а., особисто автора – 0,31 д.а.).

40. Кутова Н. Г. Концепція формування комплексної моделі організаційно-економічного механізму стимулювання діяльності персоналу / А. Г. Темченко, Н. Г. Кутова // Вісник КТУ: Зб. наук. праць. – Вип. № 20. – Кривий Ріг: Мінерал, 2008. – С. 240-244. *Особистий внесок здобувача: запропоновано удосконалення механізму стимулювання за рахунок показника участі підприємства у недержавних пенсійних фондах* (0,61 д.а., особисто автора – 0,41 д.а.).

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Назви конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення (із зазначенням числа, місяця та року)	Форма участі
III Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика перебудови економіки»	м. Черкаси	25-27 лист. 2002 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Наука і освіта «2003»	м. Дніпропетровськ	20-24 січня 2003 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості»	м. Кривий Ріг	25-28 травня 2011 р.	очна
Міжвузівська науково-практична конференція «Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку конкурентоспроможної економіки»	м. Кривий Ріг	25 лист. 2011 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів»	м. Одеса	19-23 вересня 2013 р.	очна
I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: матеріали»	м. Кременчук	16- 18 листопада 2016 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Майбутнє – аудит»	м. Кривий Ріг	17 грудня 2016 р.	очна
V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження»	м. Дніпро	4-5 квітня 2017 р.	очна

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

**КРИВОРІЗЬКИЙ
ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ**
(ПАТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ»)



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

**КРИВОРОЖСКИЙ
ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОМБИНАТ**
(ПАО «КРИВБАССЖЕЛЕЗРУДКОМ»)

Україна, 50029, м. Кривий Ріг, вул. Симбірцева, 1а
Телефон 50-31-67, 50-33-22, факс: 95-84-18
Поточний рахунок 26006050001915
в ПАТ КБ «ПриватБанк» м. Дніпропетровськ,
МФО 305299, код ЗКПО 00191307

Украина, 50029, г. Кривой Рог, ул. Симбирцева, 1а
Телефон: 50-31-67, 50-33-22, факс: 95-84-18
Текущий счет 26006050001915
в ПАО КБ «ПриватБанк» г. Днепропетровск,
МФО 305299, код ОКПО 00191307

Відділ _____

№ 53-03/92 від 16.06.2017 р.

на № _____ від _____ 20 ____ р.

001762

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
Кутової Наталі Геннадіївни

**«Удосконалення економічного механізму стимулювання
персоналу підприємств»**

поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю
08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Викладені в дисертаційній роботі теоретико-методологічні підходи щодо системи управління персоналом для підприємств, побудованої на засадах функціонального, процесного та комплексного підходів дозволили врахувати результати діяльності того чи іншого працівника та запропонувати до впровадження їх в практичну діяльність на структурних підрозділів ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат».

Запропонована Кутовою Н.Г. методика вибіру системи недержавного пенсійного забезпечення на засадах чинного законодавства дозволить обрати ефективну форму корпоративного пенсійного фонду. Здобувачем запропонований алгоритм впровадження на підприємстві системи недержавного пенсійного забезпечення працівників підприємства та методика актуарної оцінки активів і зобов'язань.

Для виявлення позитивних та негативних тенденцій побудовані прогнозні моделі впливу факторів стимулювання персоналу на рівень витрат ресурсів підприємства з урахуванням величини витрат на стимулювання персоналу, ступеня привабливості робочого місця, коефіцієнту підвищення кваліфікації персоналу, які дозволять визначити можливість підвищення продуктивності та фондоозброєності праці.

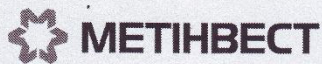
На підставі виявленої закономірності зміни значень досліджуваних економічних показників визначена імовірність підвищення показників ефективності та зменшення показників ресурсомісткості за рахунок збільшення обсягу інвестицій у стимулювання діяльності персоналу підприємств. З урахуванням цього величини фондоозброєності та продуктивності праці на ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» може збільшитися до 5%.

Вважаємо запропоновані рекомендації та висновки зроблені за результатами досліджень актуальними, доцільними та своєчасними. Впровадження рекомендацій у практичну діяльність підприємства може дати значний соціально-економічний ефект.

Технічний директор
ПАТ «Кривбасзалізрудком»



В.С.Річко



ТОВ «МЕТІНВЕСТ - КРМЗ»
 вул. Заводська, б. 1
 м. Кривий Ріг, 50057 Україна
 Тел.: (056) 404 94 01
 Факс: (056) 404 94 25
 (056) 404 94 39

ДОВІДКА № 93 від 01.06.2017
про використання результатів дисертаційної роботи
Кутової Наталі Геннадіївни
«Удосконалення економічного механізму стимулювання
персоналу підприємств»
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності)

Теоретико-методологічне обґрунтування та вирішення комплексу завдань, пов'язаних з формуванням економічного механізму стимулювання персоналу підприємств, дозволило удосконалити модель стимулювання на засадах системного підходу та запропоноване до впровадження в практичну діяльність структурних підрозділів ТОВ «МЕТІНВЕСТ - КРИВОРІЗЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».

Запропонована Кутовою Н.Г. методика оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства з урахуванням інтегрального показника дозволить розробити систему прийняття управлінських рішень на основі матриці коригуючих засобів стимулів.

Знаходиться в розробці на підприємстві оцінювання кваліфікації персоналу на основі системи, що включає чотири складові: тарифний розряд (бали, що нараховуються, відповідають розряду діючий на підприємстві ЄКТС); освоєння робітником додаткових професій (за кожну – 1,4 балу); засвоєння робітником суміжних професій (за кожну 1,1 бал); творчий потенціал, що оцінюється по кількості даних за останні п'ять років раціоналізаторських пропозицій (0,6 бала).

Визначені прогнози підвищення показників ефективності та зменшення показників ресурсомісткості за рахунок збільшення обсягу інвестицій у стимулювання персоналу підприємств, дозволяють зпрогнозувати збільшення величини фондоозброєності та продуктивності праці на 5% на ТОВ «МЕТІНВЕСТ - КРИВОРІЗЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».

Адаптовані рекомендації є змістовими, висновки та результати досліджень актуальними, доцільними та спрямовані на підвищення економічних показників.

В.о. директора з технології та якості
 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-КРМЗ»



В.М. Бегма

ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»
50006, Україна, м.Кривий Ріг
вул. Революційна, 5
ЗПОУ 30498849
Р\р 26003621
в АПБ «Аваль»
МФО 306748
ІНН 304988404841
Свідотство ПДВ 04897564
Тел. (0564) 929758

СПЕЦ РЕСУРСИ

ООО«СПЕЦРЕСУРСЫ»
50006, Украина, г.Кривой Рог
ул.Революционная, 5
ОКПО 30498849
р/с 26009916
в ОАО «Эрстебанк»
МФО 380009
ИНН 304988404841
Свидт-во НДС 04897564
Тел.факс (0564) 744949

ИСХ. № 31 от 24.05.2017 г.
на №

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Кутової Наталі Геннадіївни
«Удосконалення економічного механізму стимулювання
персоналу підприємств»
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності)

Теоретико-методологічне обґрунтування та вирішенні комплексу завдань, пов'язаних з формуванням економічного механізму стимулювання персоналу підприємств, дозволило удосконалити модель стимулювання персоналу підприємств та впроваджено в практичну діяльність ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ».

Оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства на основі інтегрального показника, дозволило розробити запропоновану Кутовою Н.Г систему прийняття управлінських рішень на основі матриці коригуючих засобів стимулів, а саме матеріального, організаційного та соціально-психологічного стимулювання.

Запропоноване Кутовою Н.Г. до розробки на підприємстві оцінювання кваліфікації персоналу на основі системи, що включає чотири складові: тарифний розряд, освоєння робітником додаткових професій, засвоєння робітником суміжних професій, творчий потенціал, що дозволяють зпрогнозувати збільшення величини продуктивності праці на 5% на ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ».


Вважаємо запропоновані рекомендації, висновки та результати досліджень актуальними, доцільними та своєчасними.

Директор ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ»



Якушев І.С.

«УЗГОДЖЕНО»

Проректор з наукової роботи
ДНУ ім. Олесея Гончара
 В.І. Карплюк
“ 09 ” 06 20 17 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Проректор з науково-педагогічної роботи
ДНУ ім. Олесея Гончара
 С.О. Чернецький
“ 09 ” 06 20 17 р.



А К Т
впровадження результатів науково-дослідної роботи
Кутової Наталії Геннадіївни
в навчальний процес економічного факультету
Дніпропетровського національного університету імені Олесея Гончара

1. Робота Кутової Н.Г. виконується у межах д/б теми 0116U003344 «Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня» (01.01.2016 – 31.12.2018 рр.)

(№ та назва д/б теми, термін виконання)

2. Звіт про результати виконання робіт за темою було заслухано на засіданні кафедри статистики, обліку та економічної інформатики економічного факультету ДНУ імені Олесея Гончара 09.06.2017 р. протокол № 12

(назва факультету, дата та номер протоколу)

доповідач - науковий керівник д.е.н., проф., Єлісеєва О.К.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я та по-батькові наукового керівника)

3. Стисла характеристика результатів дослідження Кутової Н.Г.:

В економічній науці проблеми стимулювання працівників являються одними з найбільш помітних. Вони мають важливе теоретичне та практичне значення, оскільки пов'язані з ефективним використанням ключового фактору виробництва – персоналу підприємства. Підвищення ефективності функціонування підприємств вимагає удосконалення механізму стимулювання персоналу, що покращить показники якості роботи та дозволить підприємствам конкурувати на світових ринках. У межах дослідження:

удосконалено:

- концептуальну модель стимулювання персоналу підприємств, яка на засадах системного підходу враховує параметри механізму стимулювання – матеріальне, організаційне, соціально-психологічне, відповідно до системи оцінювання ефективності стимулювання персоналу;
- систему управління персоналом підприємств, що побудована на засадах функціонального, процесного та комплексного підходів;
- методичний підхід до оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства з урахуванням інтегрального показника;
- методичний підхід до вибору системи недержавного пенсійного забезпечення;
набули подальшого розвитку:
- методологічний підхід оцінювання кваліфікації персоналу на основі системи, яка включає тарифний розряд; освоєння робітником додаткових професій; засвоєння робітником суміжних професій; творчий потенціал, що оцінюється по кількості даних за останні п'ять років раціоналізаторських пропозицій;
- методичний підхід щодо прогнозування впливу факторів стимулювання персоналу на рівень витрат ресурсів підприємства з урахуванням рівнів витрат на стимулювання персоналу, ступеня привабливості робочого місця, коефіцієнту підвищення кваліфікації персоналу.

Матеріали дисертаційного дослідження, що складають наукову новизну будуть включені до 5 розділу звіту д/б теми 0116U003344 «Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня» (01.01.2016 – 31.12.2018 рр.)

4. Відомості про розроблені об'єкти інтелектуальної власності Кутової Н.Г.: опубліковано статей у фахових виданнях – 5, тез доповідей – 7, в т.ч:

(кількість, назва 1-2 робіт, що мають безпосереднє відношення до розробки, що впроваджується)

1. Кутова Н.Г. Система недержавного пенсійного забезпечення як засіб матеріального стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / О.К. Єлісєєва, Н.Г. Кутова // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 1(16). – С. 159 – 169.

2. Kutova N.H. Problems of Ukrainian citizens' workmig ration / A.A. Bilichenko, N.H. Kutova, T.V. Kurbatova // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Іноземна мова як засіб мобільності майбутніх фахівців», 1 – 2 березня 2017 р. – Кривий Ріг: Видавничий центр ДВНЗ «КНУ», 2017. – С.290 – 292.

5. Використання у навчальному процесі: Результати роботи впроваджені в навчальний процес економічного факультету ДНУ імені Олеся Гончара при читанні курсів «Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті», «Соціальна статистика».

Нач.науково-дослідної частини

/Полішко О.М./

Зав. відділу з питань інтелектуальної власності

/Нікіфорова О.М./

Зав. навчальним відділом

/Верба О.В./

Заступник декана економічного факультету

/Касян С.Я./

Зав. кафедрою

/Єлісєєва О.К./

Науковий керівник д/б теми № 0116U003344

/Єлісєєва О.К./

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
 Проректор з наукової роботи
 ДВНЗ «Криворізький національний
 університет» В.С. Моркун
 « 26 » 05 2017 р.

АКТ № 01/10-01/2017
 впровадження результатів дисертаційної роботи
 Кутової Наталі Геннадіївни
 в навчальний процес ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Результати наукових досліджень Кутової Наталі Геннадіївни за темою: «Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств», а саме методика оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства з урахуванням інтегрального показника та розробка системи прийняття управлінських рішень на основі матриці коригуючих засобів стимулів, впроваджені в навчальному процесі ДВНЗ «Криворізький національний університет».

Зокрема при викладанні дисципліни «Економіка праці і соціально-трудова відносини» для студентів напряму підготовки «Економіка підприємства» на кафедрі економіки, організації та управління підприємствами:

- за темою «Ефективність та продуктивність праці» впроваджена методика прогнозу впливу факторів стимулювання персоналу на рівень витрат ресурсів підприємства з урахуванням витрат на стимулювання персоналу, ступеня привабливості робочого місця, коефіцієнту підвищення кваліфікації персоналу та визначення зміни рівня продуктивності та фондоозброєності праці на підприємствах;

- за темою «Політика доходів і оплата праці» впроваджена методика оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства;

- за темою «Планування праці» впроваджена методика щодо вибору системи недержавного пенсійного забезпечення за критеріями, що побудована на засадах чинного законодавства.

При викладанні дисципліни «Управління ефективністю фірми» для студентів напряму підготовки «Економіка підприємства» на практичних заняттях розглядається запропонована Кутовою Н.Г. система управління персоналом для підприємств, що побудована на засадах функціонального, процесного та комплексного підходів.

Зазначені результати дисертаційної роботи Кутової Н.Г., які впроваджені в навчальний процес розширюють загальні уявлення про механізм стимулювання персоналу і мають певну новизну.

Завідувач навчально-методичного відділу

Г.Х. Отверченко

В.о. декана факультету економіки
та управління бізнесом

М.В. Адаменко

В.о. зав. кафедрою ЕОУП

А.М. Турило