

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства є самостійним і затребуваним інструментом управління. Він відіграє важливу роль в побудові системи управління на підприємстві, який виконує наступні функції: створення цільових пріоритетів розвитку; визначення законів управління розвитком; опис принципів управління розвитком; впровадження процесу проектування сталого розвитку; виконання процедури діагностики сукупного потенціалу розвитку; розгляд альтернативних стратегій розвитку та обґрунтування найбільш ефективної з них; формування методики та впровадження стратегії розвитку; визначення ефективності змін, які проводяться на підприємстві.

За результатами проведених досліджень можна констатувати, що механізм управління розвитком підприємства: по-перше являє собою наукову концепцію управління процесом перетворення підприємства у напрямку, який визначає його стратегія, метою якої є забезпечення економічної безпеки, а по-друге є сукупністю практичних організаційно-економічних засобів впливу суб'єкту управління на об'єкт, який управляється з метою досягнення бажаного стану шляхом якісного оцінювання складових процесу проектування сталого розвитку та його результативності.

### Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Beckhard R. A model for the executive / R. Beckhard // Management of transformational change. – 1989.
3. Rowlandson P. The oddity of OD / P. Rowlandson // Management Today. – 1984. – P. 91.
4. Bowman C. Strategic Management / C. Bowman, D. Asch // Macmillan. – 1987.
5. Bennis W.G. Organisation Development: It's Nature, Origins, and Prospects Reading / W.G. Bennis. – MA: Addison-Wesley. – 1969.
6. Miles R.E. Theories of Management: Implications for Organization Behaviour and Development / R.E. Miles. – New York: McGraw-Hill. – 1975.
7. Burke W.W. Management and Organizational Development / W.W. Burke.
8. Schmidt W.H. Personnel Administration / W.H. Schmidt. – № 3. – 1971. – P. 45.
9. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – М.: Юрист, 1994.
10. Porras J.I. Organization development and transformation / J.I. Porras, R.C. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – №42. – P. 51-78.

331.1

*Мусієнко В.Д., к.т.н., доцент,  
Клімова Г.М., магістр,  
Криворізький економічний інститут*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВАРТІСТЬ**

В умовах нестабільної економіки недосконалість системи управління трудовим потенціалом на підприємствах негативно позначається на їх ефективності функціонування. Розробка системи стимуляторів стосовно особливостей ринкових відносин в Україні, специфіці колективу, сфері праці – один з найбільш важливих резервів ефективності управління підприємством. Матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю. А тому особливу увагу треба приділяти вдосконаленню системи як матеріальної так і нематеріальної мотивації персоналу. Вивчення питань формування мотиваційного механізму займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти І. Ансофф, Ф.Беккер, Д. Богиня, В. Вітліцький, П. Друкер, П. Іванов, А. Кібанов, А. Колот, М. Малік, Р. Марра, М. Мескон, В. Нижник, М. Полішук, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон, Ф. Хедоурі, Є. Ходаківський, Ю. Цал-Цалко, Г. Шмідт. Однак, на сьогоднішній день недостатньо розробленим є прикладний методичний інструментарій управління персоналом, який надав би можливість використати наявні та розвинути потенційні конкурентні переваги кадрового складу підприємства.

Проблема з вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності своєю працею робітників підприємства з залученням гнучкого стимулятивного механізму є однією із важливих в управлінні витратами підприємств, і вона в подальшому може вплинути безпосередньо на вартість підприємства.

Постановка завдання: удосконалення механізму управління персоналом, який би містив комплекс взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та вартості підприємства в активному ринковому середовищі.

Аналізуючи різні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, можна стверджувати, що єдиної думки щодо терміна «мотивація» не існує. З нашого погляду, мотивація – це комплекс моральних і матеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості як окремої людини, так і трудового колективу загалом в кінцевих якнайкращих результатах праці за умов обмеженості ресурсів. Головними важелями мотивації є стимули і мотиви. Основна мета мотивації – це стимулювання поведінки робітників відносно стратегічних цілей підприємства.

Поняття «мотивація» та «стимулювання» взаємопов'язані, але їх слід розмежовувати. Стимулювання означає створювати, давати стимул або бути стимулом до чого-небудь, прискорювати, посилювати, поліпшувати здійснення чого-небудь. Стимулювання спонукає працівників до відповідної поведінки, яка приносить більший економічний ефект. Відповідно мотив є внутрішньою спонукальною причиною дій людини, а стимул – зовнішньою.

Для оцінки ефективності проведення політики в галузі мотивації праці робітників розглянемо такі показники (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ефективності проведення політики підприємств у галузі мотивації праці робітників

Назва показника	Формула розрахунку	Оціночні параметри
Коефіцієнт ефективності підвищення заробітної плати робітників (Кзп)	$K_{зп} = K_{зп-1}$ , де $K_{зп}$ – коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці відносно темпів росту заробітної плати робітників	$K_{зп} > 0$ свідчить про ефективну політику підприємства в галузі підвищення заробітної плати робітників
Коефіцієнт ефективності підвищення фонду оплати праці робітників (Кфоп)	$K_{фоп} = K_{свф-1}$ , де $K_{свф}$ – коефіцієнт співвідношення темпів росту виручки від реалізації відносно темпів росту фонду оплати праці робітників	$K_{фоп} > 0$ свідчить про виправданість підвищення фонду оплати праці підприємств
Коефіцієнт підвищення ефективності операційної діяльності підприємства (Код)	$K_{од} = \frac{R_1}{R_0} - 1$ , де $R_1, R_0$ – рентабельність операційної діяльності підприємства за звітний та попередній роки відповідно	$K_{од} > 0$ свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства

На основі цих показників можна виявити ефективність або неефективність дії існуючих мотиваційних механізмів на підприємстві [1, с. 201].

Завдання політики підприємства в галузі мотивації праці реалізується через мотиваційний механізм. Основним елементом мотиваційного механізму є конкурентоспроможна заробітна плата, без якої жодна мотиваційна схема не спрацює. Якщо компанія пропонує хорошу грошову винагороду і лояльно ставиться до співробітника, то вона вже значною мірою застрахована від масової відставки персоналу. Дуже хороший ефект має щоквартальне (нехай навіть і не дуже велике) підвищення зарплати чи видача премій для компенсації інфляції. Очевидно, їх можна видавати на певних умовах, мотивуючи людей працювати краще.

Найбільшу зацікавленість у підвищенні конкурентоспроможності та вартості підприємств мають їх власники. У зв'язку з цим, головним мотивом до підвищення рівня конкурентоспроможності виступає прагнення власників до збільшення прибутку з метою розширення виробництва у майбутньому, а відповідно до нарощення доходів, підвищення вартості підприємства і забезпечення власного добробуту. Одним з головних чинників, які впливають на мотивацію найманих працівників до підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності продукції є рівень заробітної плати. В ринкових умовах існує певна суперечність між інтересами власників підприємств і найманих працівників. З одного боку, власники підприємств зацікавлені у зниженні собівартості продукції, у тому числі і шляхом виплати низької заробітної плати, з іншого – вони зацікавлені у високопродуктивній праці найманих працівників, яка нерозривно пов'язана з підвищенням заробітної плати. Подолання цієї суперечності можливе шляхом удосконалення форм організації оплати праці і встановлення компромісного її рівня. Щоб працівник підвищував продуктивність праці, його робота повинна бути цікава і важлива для нього, як необхідна подія для отримання винагороди. До групи зовнішніх факторів, які в першу чергу спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, але мало пов'язані із сутнісним змістом роботи віднесемо

матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди, а також фактори гігієнічні (фрустатори) – умови роботи, тривалість робочого дня тощо.

Фрустатори регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції. [2, с. 54]. Тому необхідно зазначити, що мотиви в кожного працівника різні, отже слід розробляти і використовувати ті механізми, які регулюють найкращим чином поведінку працюючих.

При належному рівні стимулів та умов праці мотивація досягає певного ступеня і може зростати, коли в дію вступають фактори внутрішнього змісту мотивації. До таких факторів можна віднести професію, стосунки з товаришами, службове зростання, зміст праці і т.д. З урахуванням цього може розроблятися комплексна модель управління персоналом створюватись ефективний мотиваційний механізм. Причому недостатнє застосування одних факторів мотивації може частково компенсуватись іншими.

Необхідно підкреслити, що добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та його вартості. Зміна концепції економічної мотивації персоналу полягає в тому, щоб замість раніше застосовуваних стандартних, розробити й застосувати на підприємствах диференційні системи оплати й тарифні умови, які б забезпечували прямий зв'язок заробітку з продуктивністю праці.

На підприємствах проблему залучення працівників до підвищення їх інтересів в стимулюванні виробничої діяльності можна розглядати через участь у капіталі, що створить умови і підвищить зацікавленість в ефективній діяльності даного підприємства, та участь у прибутках і управлінні за допомогою акцій, що стануть формою, речовим об'єктом реалізації суб'єктивних матеріальних інтересів персоналу. Водночас, участь у прибутках – як додатковий момент участі в капіталі. Це і участь в розподілі на власність, оскільки дивіденди нараховують на власність (акції, паї) розмір яких залежить від ефективності роботи підприємства, прибутку. Хоча виплата дивідендів – це не плата за працю, а плата за капітал, можна констатувати, що вона певною мірою також залежить від плати за працю. Це зумовлено тим, що розмір доходу певним чином залежить від трудового внеску кожного працівника.

Не можна відкидати той факт, що чим вища оплата праці, тим і вища ефективність виробництва. Проте, не завжди спостерігається пряма залежність між цими категоріями. При одних і тих же розмірах заробітної плати, вища ефективність виробництва там, де оплата праці виплачується як премія за кращі показники в роботі, за професіоналізм, інновації, що підвищують якість праці і кінцевої продукції. Працівник повинен розуміти, що премія – це доплата за вчасну ефективну працю, ініціативу, старанність та інше. Розрахунки продуктивності праці на національному рівні та за видами економічної діяльності здійснюються на підставі офіційних даних статистичного обліку Державного комітету статистики України (ДКСУ). Розрахунок продуктивності праці на національному рівні у прогнозованому періоді здійснюється на підставі прогнозних даних [4].

На рівні національної економіки розраховується продуктивність праці в постійних або фактичних цінах періоду, а також індекс продуктивності праці в відповідному періоді (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік показників та джерел інформації для розрахунку продуктивності праці на рівні національної економіки

Найменування показника	Одиниця виміру	Умовне позначення	Джерело інформації, методика розрахунку
Валовий внутрішній продукт в економіці в цілому в постійних або фактичних цінах періоду, для якого проводиться розрахунок (t)	млн. грн.	ВВП <sub>t</sub>	статистичний збірник «Національні рахунки України» ДКС
Кількість зайнятого населення періоду, для якого проводиться розрахунок (t)	тис. осіб	КЗ <sub>t</sub>	результати вибіркового обстеження населення з питань економічної активності ДКСУ
Продуктивність праці на рівні національної економіки в постійних або фактичних цінах періоду, для якого проводиться розрахунок (t)	грн./чол	ПЕ <sub>t</sub>	$PE_t = VVP_t / KZ_t$ (1)
Продуктивність праці в постійних цінах у попередньому періоді (t-1)	грн./чол	ПЕ <sub>(t-1)</sub>	$PE_{(t-1)} = VVP_{(t-1)} / KZ_{(t-1)}$ (2)
Індекс продуктивності праці за період, для якого проводиться розрахунок (t)	коєф.	ІПЕ <sub>t</sub>	$IPEt = PE_t / PE_{(t-1)}$ (3)

В різних наукових джерелах інколи в якості чисельника у формулі використовують національний дохід, чистий валовий продукт (що виключає з ВВП споживання основного капіталу), ВВП за паритетом купівельної спроможності. Проте вибір того чи іншого методу розрахунку, на нашу думку, залежить від цілей аналізу, головне – бачити у динаміці показника продуктивності праці відображення певної соціально-економічної ефективності використання праці, що має слугувати інструментом управління економікою загалом. Завдання вчених полягає в тому, щоб навчитися оцінювати такий багатофакторний вплив на макроекономічному та світовому рівнях для успішного управління продуктивністю праці, забезпечення її зростання та виходу економіки з кризи. Сучасні тенденції в динаміці продуктивності праці в Україні не можуть не хвилювати вчених і менеджерів. Користуючись наведеним вище підходом (формула 1), нами проаналізовано динаміку суспільної продуктивності праці в Україні та проведено співставлення таких тенденцій з динамікою середньомісячної заробітної плати (табл. 3).

Таблиця 3

**Розрахунок динаміки продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в Україні**

	ВВП (млн. грн.)	Кількість зайнятих (тис.)	Продуктивність праці (ВВП у грн. у розрахунку на одного зайнятого)	Середньомісячна заробітна плата (грн. на штатного працівника)	Індекс продуктивності праці (у % до 2000 р.)	Індекс середньомісячної заробітної плати в Україні (у % до 2000 р.)
2000	170070	20175	8429,74	230	100	100
2001	204190	19971	10224,33	311	121,29	135,22
2002	225810	20091	11239,36	376	133,33	163,48
2003	267344	20163	13259,14	462	157,29	200,87
2004	345113	20295	17004,83	590	201,72	256,52
2005	441452	20680	21346,81	806	253,23	350,43
2006	544153	20730	26249,54	1041	311,39	452,61
2007	720731	20904	34478,14	1351	409,01	587,39
2008	948056	20972	45205,8	1806	536,26	785,22
2009	913345	20191,5	45234,13	1905,87	536,6	828,64
2010	1082569	20213,6	53556,47	2239,18	635,33	973,56

Примітка: розраховано нами на основі джерел [3, с. 27, 549; 4]

З огляду на проведені розрахунки (табл. 3) та побудовану діаграму (рис. 1), можна зробити висновок, що в Україні останніми роками зберігається стійка несприятлива тенденція: темпи зростання середньомісячної заробітної плати суттєво випереджають темпи зростання продуктивності праці.

Таке явище не можна назвати нормальним, воно повністю суперечить світовій практиці і теоретичним засадам економіки, адже свідчить про те, що формування механізмів оплати праці в Україні сьогодні реально не залежить від результатів діяльності економіки, керування в управлінні продуктивністю праці втрачена. Окреслена тенденція, на наш погляд, може мати місце лише як тимчасово допустиме явище, що відбиває необхідність виправити ситуацію у сфері оплати праці, враховуючи велике знецінення вартості робочої сили у 90-ті роки. Зауважимо, що дещо близькі тенденції спостерігаються в пострадянських країнах – Росії, Білорусі. Нагальним завданням є зростання ролі державного регулювання цих важливих макроекономічних пропорцій, адже ринкове саморегулювання, як показали роки ринкових перетворень, виявилось неспроможним забезпечити самонастроювання оптимальних співвідношень та суттєвого зростання продуктивності праці і оплати праці.

Порівняння України з розвиненими країнами доводить, що відставання нашої країни за рівнем оплати праці є більшим, ніж за рівнем продуктивності. За оцінками Г.Т. Кулікова, продуктивність праці в Україні становить лише 30% продуктивності праці в країнах Євросоюзу. При цьому середня заробітна плата в Україні в порівнянні з країнами ЄС становить не 30-40%, а близько 4-17% [1, с.4].

Наведені дані надають висновок, що пересічний працівник в Україні недоотримує оплати праці у порівнянні з витраченими трудовими зусиллями, продуктивністю праці. Така ситуація, на наш погляд, віддзеркалює надмірну експлуатацію праці, тобто нееквівалентний обмін праці і отриманого доходу.

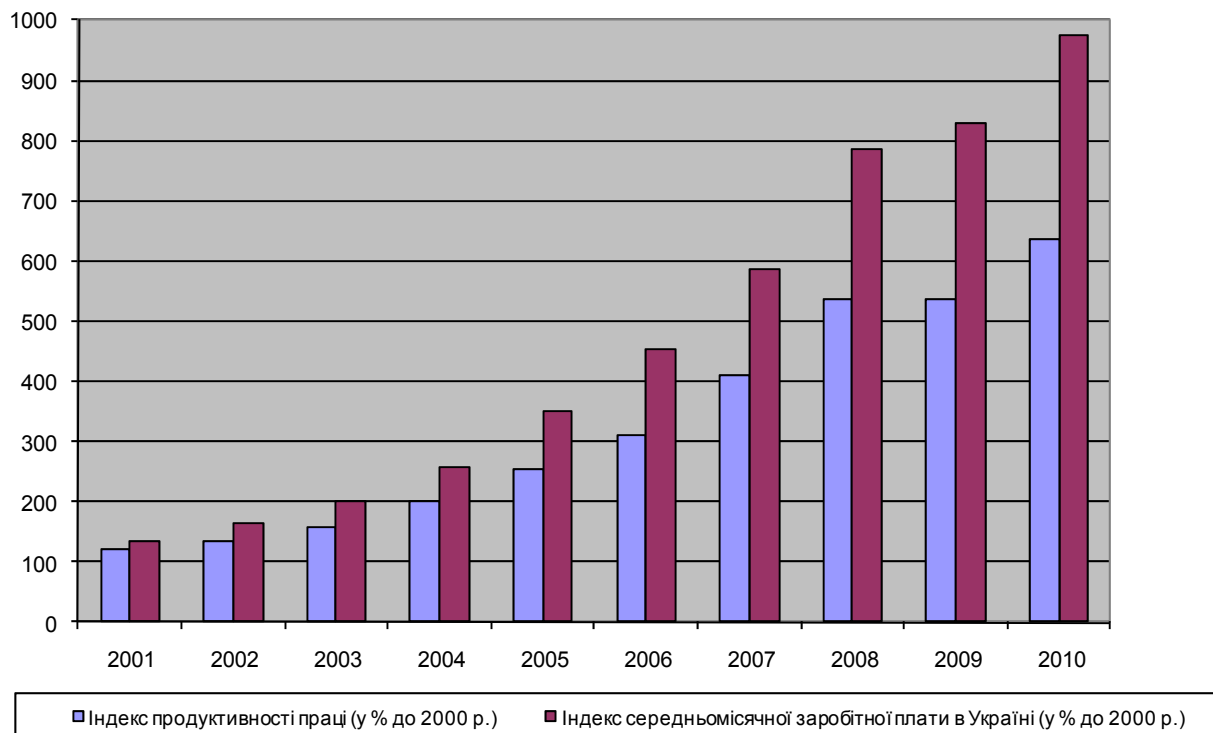


Рис. 1. Динаміка продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати в Україні

З іншого боку, роботодавці в Україні масово економічно зацікавлені використовувати саме дешеву працю, не прагнучи до модернізації робочих місць, заміни застарілого обладнання, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, інновацій. Низька оплата праці, у свою чергу, зумовлює низьку продуктивність праці. І навпаки, без підвищення продуктивності праці неможливо створити підґрунтя для зростання реальних доходів зайнятого населення. Щоб витрати на вдосконалення механізму мотивації робітників для підприємства були мінімальними, необхідно заохочувати працівників звичайними похвалами в колі колег, нагородження фірмовими грамотами, недорогими сувенірами. Також на підприємстві повинна працювати соціальна програма: путівки в санаторії для працівників та їх дітей, матеріальна допомога на лікування. Бажаючи заощадити, багато компаній вирішують піти на хитрість, поєднавши програми мотивації персоналу із заходами щодо посилення командного духу. Вважається, що корпоративні акції (свята, тренінги, виїзди на пікнік) – все одно, що подарунок працівникам. Зрозуміло, створення найбільш згуртованої команди одностороннім – це дуже добре. Проте винагорода конкретного працівника є визнанням його персональних заслуг з боку керівництва. Змішування особистого й громадського у цьому випадку може призвести до неприємних казусів. Найкраще використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, крім заробітної плати, мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. Проте необхідно пам'ятати, що грошова мотивація за своєю природою формує у людини скупість і жадібність, і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, завтра може стати звичним і втратити спонукальну силу. Мотивація праці робітників є основним чинником зростання продуктивності праці, що своєю чергою, приводить до зростання доходності підприємства та його вартості.

На сучасному етапі розвитку економіки України ще не сформовано злагодженого механізму мотивації високопродуктивної праці. Отож, варто констатувати, що процес мотивації праці знаходиться на низькому рівні та здійснюється переважно відповідно до законодавства у вигляді заробітної плати, яка до того ж знаходиться на низькому рівні. Але мотивація праці має велике значення і впливає на діяльність, результати підприємства і соціально-економічне становище працівників підприємства. Отже, формування механізму ефективної мотивації високопродуктивної праці – проблема невідкладна й потребує якнайшвидшого вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Цей механізм відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності функціонування розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та вартості.

### Література

1. Куликов Г.Т. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г.Т. Куликов // Праця і зарплата. – 2008 – № 29. – С. 4-6.
2. Завадський І. Фактори мотивації персоналу в менеджменті/ І. Завадський, Л. Червінська // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 53-59.
3. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Державний комітет статистики. – К.: Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство», 2008. – 566 с.
4. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

338.1

*Криворучкіна О.В., доцент,  
ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»*

### СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Можливості стійкості і розвитку підприємства визначаються, в першу чергу, його продуктивністю, що ідентифікує будь-який ресурс як носія приросту результатів. Для успішного функціонування механізму управління продуктивністю підприємства необхідно економічно обґрунтовано визначати коло показників, які дають уяву про раціональність використання усіх виробничих ресурсів, проводити повну оцінку характеру їх зміни, розробляти програми щодо використання виявлених резервів та контролю реалізації останньої, тобто послідовно розглядати замкнутий цикл завдань, вирішення яких й являє собою процес управління продуктивністю. Інтегрований та багатофакторний характер продуктивності доводить об'єктивну необхідність врахування всіх факторів для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Найбільш системні дослідження факторів продуктивності припадають на період адміністративно-планової економіки (А. Грегоржевський, Г. Фролов, Н. Маслова, О. Беспалова, Т. Фрейдлінг, С. Широкова), загальним принципом їх класифікації було угруповання за економічною сутністю. Дослідження науковців дореформеного періоду (до 90-х років) створили підґрунтя для «Методичних вказівок до розробки державних планів економічного та соціального розвитку СРСР». Подальше вдосконалення систематизації факторів було спрямованим на уточнення їх складу, розширення та усунення дублювання.

Узагальнення літературних джерел з питань теорії та методології продуктивності показало, що орієнтація на зростання продуктивності не є принципово новим підходом до оцінки економічної ефективності діяльності підприємств. Вона відображає зміщення акцентів з оцінки поточного стану підприємства на оцінку його стану в перспективі. Встановлено, що, незважаючи на істотне зростання в загальних витратах підприємств витрат уречевленої праці, вітчизняні теоретики та практики до теперішнього часу приділяють більше уваги дослідженню продуктивності живої праці. Пропозиції С.Г. Струмліна, В.В.Новожилова, Р.В.Гаврилова та інших вчених щодо переходу до розрахунків загальної продуктивності не знайшли до сих пір широкої підтримки в наукових колах.

В сучасних умовах господарювання показники продуктивності живої праці мають невелику операційну цінність, тим більше, якщо вони розглядаються відокремлено від системи показників оцінки загальної ефективності виробництва, що вимагає трансформації традиційних підходів до класифікації факторів продуктивності підприємства, та зумовлено не лише необхідністю їх ідентифікації, а й визначенням характеру їх взаємодії. Комплексний підхід до забезпечення зростання продуктивності вимагає удосконалення практики планування, обліку та аналізу факторів на підставі їх системної організації.

Дослідження систематизації факторів зростання продуктивності підприємства зумовлює необхідність уточнення поняття «фактор», під яким ми розуміємо об'єктивно існуючі явища чи процеси, зміна якісних і кількісних характеристик яких впливає на рівень продуктивності, тобто призводить до визначеної зміни витрат ресурсів на одиницю продукції.

Перші спроби розкрити природу факторів продуктивності належать К. Марксу, що розкрив природу факторів зростання продуктивності праці. Він неоднократно підкреслював, що «під підвищенням продуктивності праці ми розуміємо всяку взагалі зміну в процесі праці, що скорочує