МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____Олена АРЕФ'ЄВА
"_____"_____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Організаційно-економічне забезпечення мотивації персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації»

Виконавець: Абдулгусейнова Анастасія Романівна

Керівник: д.е.н., професор Вовк Ольга Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2021

Abdulguseinova

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
«____» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
_____ Абдулгусейнової Анастасії Романівни _____
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Організаційно-економічне забезпечення мотивації персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації» затверджена наказом ректора від 19.10.2021 р. № 2270/ст.

2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 31.12.2021 р.

3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки: вступ; сучасні наукові дослідження мотиваційної концепції в управлінні персоналом підприємства; оцінювання результативності мотиваційного управління персоналом Акціонерного товариства «Мотор Січ»; обґрунтування організаційно-економічного забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»; висновки.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: трактування сутності «мотивації» у наукових концепціях; види ключових показників продуктивності; підходи до управління персоналом; аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Мотор Січ» 2018-2020 р.р., грн.; динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор січ», 2018-2020 р.р., осіб; факторний аналіз впливу цифровізації на результативність підприємства; структурна схема організаційно-економічного механізму мотиваційного управління персоналом авіаційного підприємства; система заходів нарощування ефективності мотиваційного управління АТ «Мотор Січ».

Abdulhuseinova

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
	Збір та оброблення статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
2.	Дослідити мотиваційні концепції в управлінні персоналом підприємства та детермінанти	25.10.2021-31.10.2021	
3.	Провести оцінювання результативності мотиваційного управління персоналом Акціонерного товариства «Мотор Січ».	01.11.2021-14.11.2021	
4.	Обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»	15.11.2021-28.11.2021	
5.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-01.12.2021	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	02.12.2021-05.12.2021	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	06.12.2021-12.12.2021	

Abdulhuseinova

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи ______________________ Вовк О.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання ____________________ Абдулгусейнова А.Р.
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Організаційно-економічне забезпечення мотивації персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації»: 117 сторінки, 37 рисунків, 28 таблиць, 114 використаних джерела, 4 додатків.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МЕХАНІЗМ, АВІАПІДПРИЄМСТВО, ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення вмотивованості персоналу АТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження – економічне обґрунтування організаційно-економічного механізму мотиваційного управління персоналом авіапідприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування застосування теоретичних та прикладних основ мотиваційного управління персоналом на авіаційному підприємстві в умовах інтелектуалізації

Методи дослідження: факторного, стратегічного, експертного аналізу, економіко-математичного моделювання, економічні, статистичні, абстрактно-логічний, табличний, графічний, когнітивно-психоллогічний, аналітичний методи.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних засад та інструментарію мотиваційного управління персоналом підприємства, а саме:

- обґрунтовано організаційно-економічний механізм мотиваційного управління персоналом авіапідприємства, що базується на інтелектуалізації бізнес-процесів та дозволяє реалізувати системність інноваційно-інвестиційні стратегії, а також формує нові конкренті переваги.

Кваліфікаційна робота має практичне та наукове значення для кадрової політики та нарощування кадрового потенціалу авіапідприємствами оскільки отримані автором результати мають сприяти підвищенню ефективності

Abdulhuseinova

формування та використання персоналу на авіаційних підприємства. Результати дослідження можуть бути доведені до рівня прикладних положень та рекомендацій, які необхідні для забезпечення прийняття керівництвом підприємств управлінських рішень.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи - матеріали можна використовувати на підприємствах різних галузей.

Прогнозні припущення про розвиток об’єкту і предмету дослідження – удосконалення процесів мотиваційного управління розвитком персоналу підприємства дозволить реалізувати наявні конкурентні переваги, зберегти стійкість в конкурентному середовищі та в динамічній інтелектуалізації.

Abdulhuseinova

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……..……. 11
1.1. Теоретичні основи управління персоналом та його мотивацією в умовах інтелектуалізації…….. 11
1.2. Методичне забезпечення мотиваційного управління на підприємстві. 23
1.3. Економічний інструментарій оцінювання результативності мотивації персоналу підприємства…… 36
Висновок до першого розділу…….. 48
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ»…….. 51
2.1. Аналіз факторів та закономірностей реалізації мотиваційного управління персоналом на авіаційної галізу в умовах інтелектуалізації. 51
2.2. Оцінка ефективності функціонування авіаційного підприємства….. 58
2.3. Діагностика результативності мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»…… 73
Висновок до другого розділу…… 79
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «МОТОР СІЧ»…….. 81
3.1. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»……. 81
3.2. Розробка системи мотиваційних заходів на авіаційному підприємстві в умовах інтелектуалізації…….. 89
3.3. Економічне обґрунтування результативності організаційно-економічного забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»…….. 95
Висновок до третього розділу…… 98
ВИСНОВКИ…….. 101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 106
ДОДАТКИ…….. 114

Abdulhuseinova

ВСТУП

В умовах прискорення розвитку комунікаційних технологій, запровадження нових можливостей застосування інтелекту в контексті нового інструменту створення доданої вартості та нових видів продукції управління персоналом виступає ключовим фактором економічного розвитку підприємства. Інтелектуалізація персоналу є безумовною та необхідною умовою для формування стійких конкуретних переваг і збереження прибутковості. Вмотивованість особистісного зростання та нарощування професійних компетенцій для персоналу розкриває економічні можливості зростання вартості активів, капіталізації знань і навичок у нових технологіях та інновація. Тому актуальність дослідження за тематикою кваліфікаційної роботи є обґрунтованою та економічно доцільною

Наукові роботи на тему управління персоналом таких авторів, як Ахметишин Е. М., Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Вовк О.М., Коллер У., Гетьман О. О., Качан Є. П., Мягких І.М., Лепейко Т.І., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Нестеренко В. Ю., Никифоренко В. Г., Палеха Ю.І., Прохорова В.В., Пілецька С.Т., Смачило В. В., Ткаченко М. І., Ткачук Г. Ю., Кибанов А. Я., Шаповал О. А., Швиданенко Г. О., Шегда А. В., Штангрет А.М., Чобіток В.І. розкривають наукові та прикладні аспекти та актуальні детермінанти змін.

Питання теорії мотивації поведінки та когнітивного мислення людини і, а особливо у процесах формування і реалізації професійних компетенцій, розглядалися у наукових працях і соціологів, і психологів, і економістів, і управлінців. Значний науковий внесок у вивчення цієї проблеми зробили: Л. Брентано, М. Вебер, А. Маслоу, Д. Мілль, А. Сміт, М. Туган-Барановський та ін. Визначальне місце у теорії мотивації праці належить дослідженням: С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, Л. Портера, Т. Раєна, Б. Скінера. Ф. Тейлора, У. Оучі. Визначних наукових досягнень у розвитку теорій мотивації за детермінізму інтелектуалізації здобули і українські вчені: Д. Богиня, О. Грішнова, А. Гальчинський, Ю.

Автореферат

Зайцев, А. Колот, М. Карлін, Т. Костишина, Г. Куліков, Л. Кривенко, В. Лагутін, В. Мандибура, В. Липов, В. Новіков, ОА. Чухно.

Питання, пов'язані з теорією інтелектуалізації управління підприємством розглядались у працях науковців, зокрема, Е. Брункінга, Н. Валінкевич, В. Диканя, Б.Дергалюка, О. Кузьміна, М. Луцик, В. Прохорової, С. Тульчинської, А Штангрета та ін.

Проте в прикладних дослідженнях і застосуванні теорії мотивації та інтелектуалізації персоналу на авіаційних підприємствах недостаньо розкрито організаційно-економічні аспекти управління та забезпечення результативності.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування застосування теоретичних та прикладних основ мотиваційного управління персоналом на авіаційному підприємстві в умовах інтелектуалізації.

Для досягнення зазначеної мети у дипломній роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теортечні засади інтелектуалізації та її вплив на управління мотивацією персоналу ;

- формалізувати та систематизувати існуючі методичні підходи до управління мотивацією персоналу;

- визначити основні методи аналізу результативності управління персоналом та його вмоивованістю;

- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності АТ «Мотор Січ»;

- проаналізувати склад, структуру персоналу та оцінити продуктивність праці персоналу авіапідприємства;

- дослідити умови інтелектуалізації, що впливають рівень результативності мотиваційного управління персоналом у авіаційній галузі;

- обґрунтувати організаційно-економічний механізм мотиваційного управління персоналом авіаційного підприємства,

- обґрунтувати системи мотиваційних заходів на авіаційному підприємстві в умовах інтелектуалізації;

Abdulhuseinova

- проаналізувати результативність впровадження організаційно-економічний механізм мотиваційного управління персоналом та системи мотиваційних заходів на АТ «Мотор Січ»

Об'єктом дослідження є процес забезпечення вмотивованості персоналу АТ «Мотор Січ». Предметом дослідження – економічне обґрунтування організаційно-економічного механізму мотиваційного управління персоналом авіапідприємства.

Методологічну та теоретичну основу дипломної роботи складають напрацювання українських та зарубіжних науковців, законодавчі та нормативні акти, внутрішньокадрові інструкції та положення. Інформаційну основу складають аналітичні, економічні та наукові, а також статистичні дані АТ «Мотор Січ», дані засобів масової інформації та інші джерела інформації.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати досліджень дозволяють розробити організаційно-економічний механізм мотиваційного управління персоналом авіапідприємства.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було отримано ряд наукових результатів:

- обґрунтовано організаційно-економічний механізм мотиваційного управління персоналом авіапідприємства, що базується на інтелектуалізації бізнес-процесів та дозволяє реалізувати системність інноваційно-інвестиційні стратегії, а також формує нові конкренті переваги.

Результати проведених досліджень опубліковано у науковому виданні «Економіка та суспільство» (Вип. № 32 / 2021), а також презентовано на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення».(21 жовтня 2021 р. НАУ).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вони мають сприяти удосконаленню процесів стмотиваційного управління розвитком авіапідприємст в умовах інтелектуалізації. Результати дослідження можуть бути доведені до рівня прикладних положень та рекомендацій, які

Архів НАУ

необхідні для забезпечення прийняття керівництвом підприємств управлінських рішень.

Особистий внесок студента. Всі положення та результати дипломної роботи є самостійно виконаною науковою працею автора.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 117 сторінках, 37 рисунках, 28 таблицях, 114 використаних джерела, 4 додатків.

Abdulhuseinova

РОЗДІЛ 1
СУЧАСНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління персоналом та його мотивацією в умовах інтелектуалізації

Протягом історичного розвитку світ змінювався, а разом з ним змінювалася і економіка. Реформація процесів та систем виробництва змушувала час від часу розглядати працівників під новим кутом. Таким чином, відповідно до загальних тенденцій розвитку, змінювалися цінності та завдання системи управління. Еволюційно у системі господарювання склалося три основні підходи до управління персоналом [60]: економічний, органічний та гуманістичний (рис. 1.1).

Abdulhuseinova

Рис. 1.1 Підходи до управління персоналом

Економічний підхід сформувався та застосовувався у період з кінця XIX по початок XX століття. У ті часи на підприємствах переважала низько кваліфікована фізична праця. Відповідно і працівники розглядалися виключно як виконавці роботи, як деталі загального механізму – підприємства. Даний підхід характеризується застосуванням концепції управління трудовими ресурсами, яка передбачає зосередження уваги на технічній підготовці працівників. При цьому підготовка управлінських кадрів не розглядається взагалі, адже робота менеджерів полягає лише у контролі якості та кількості праці, а також у нагородженні та покаранні робітників.

Описувана концепція трудових ресурсів базується на таких принципах як [95]:

– перевага загальних інтересів підприємства над індивідуальними бажаннями його працівників,

- чітке дотримання субординації та дисципліни на всіх рівнях ієрархії управління,

- дотримання рівноваги між владою та відповідальністю, притаманним менеджерам.

- чітке розмежування лінійної та штабної структур організації управління.

- контроль за дотриманням необхідного і достатнього обсягу керування (кількість підлеглих, що підпорядковуються менеджеру має відповідати його можливостям).

- збереження суворої вертикалі управління.

- єдність керівництва, тобто безпосередня підпорядкованість працівника одному керівнику.

Отже, у центрі економічного підходу знаходиться бюрократія, яка розглядає працівників як трудовий ресурс, відкидаючи будь-які людські якості робітників при організації процесу управління. Чи не єдиним фактором, який утримує особу на підприємстві вважаються її власні економічні вигоди, пов'язані з працевлаштуванням. При цьому весь процес управління

зосереджений на забезпеченні тотального контролю працівників з метою забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

Наступним витком економічної еволюції у сфері управління персоналом став органічний підхід (середина XX – кінець XX століття). Оскільки технології розвиваються, процес виробництва поступово автоматизується, що вимагає підвищення кваліфікації працівників. Даний підхід, на відміну від попереднього, розглядає підприємство не як механізм, а як живу систему. При цьому підприємство підлягало персоніфікації, ототожненні з людиною. Звідси такі поняття як цілі, завдання, потреби, мотивація підприємства, а також фази його життєвого циклу – народження, зрілість, старіння тощо. В рамках органічного підходу застосовувалися концепція управління персоналом та концепція управління людськими ресурсами.

Як бачимо, даний підхід вже дещо більше враховує людську природу працівників, у зв'язку з чим розширюються і обов'язки менеджерів. Таким чином, фокус управління зміщується з тотального контролю до старанного підбору та розвитку працівників. Органічний підхід характеризується поширенням таких процесів як підбір, оцінка та навчання персоналу, планування кар'єри.

Подальший розвиток технологій та економіки зумовив появу та розвиток гуманістичного підходу (кінець XX – початок XXI століття). Як можна зрозуміти з назви, цей підхід зосереджує увагу на людині та її особистих якостях. Оскільки у цей період праця більше пов'язана з творчістю та інтелектом, відповідні риси стають найбільш цінними у працівниках. Людина в такому разі розглядається не просто як виконавець роботи, а як унікальний ресурс для підприємства. Таким чином, у процесі управління комплексно застосовуються всі доступні методи, проте перевага віддається соціально-психологічним.

Гуманістичний підхід значно відрізняється від економічного та органічного, внаслідок ряду притаманних йому особливостей. Першою з них є те, що об'єктом управління стає людина як складна структура – особистість, а

не просто робоча сила. Друга особливість полягає у переважному використанні соціально-психологічних методів управління, адже вони засновані на закономірностях та принципах людської поведінки. Наступна особливість визначається розширенням та ускладненням обов'язків менеджера. Відтепер, його завданнями є не тільки підбір, оцінка та навчання персоналу, а також і створення сприятливих умов для праці та розвитку, формування ефективного колективу, регулювання відносин у колективі тощо. І остання особливість – вимірювання ефективності управління, використовуючи соціальні якісні показники, такі як задоволеність персоналу, загальна атмосфера у колективі, рівень співпраці та взаємодопомоги працівників тощо.

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Практика управління має таку ж давню історію, як і самі організації, але управління стало визнаною і широко поширеною науковою дисципліною тільки починаючи з 1910 р. У першій половині XX ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки - це школи наукового управління, класична школа управління, школа людських відносин та школа поведінкових наук, а також науки управління, або кількісних методів (рис. 1.2)[78].

Науковці кожного з цих напрямів вважали, що вони знайшли підходи до найефективнішого досягнення цілей підприємства, але подальші дослідження, свідчили, що багато відповідей до формування ефективного управління були лише частково вірними в обмежених ситуаціях. Проте, кожна зі шкіл зробила значний внесок у розвиток системи управління підприємствами та формалізації ролі працівників у їх результативності.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль

Абдуллаєва

потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів.

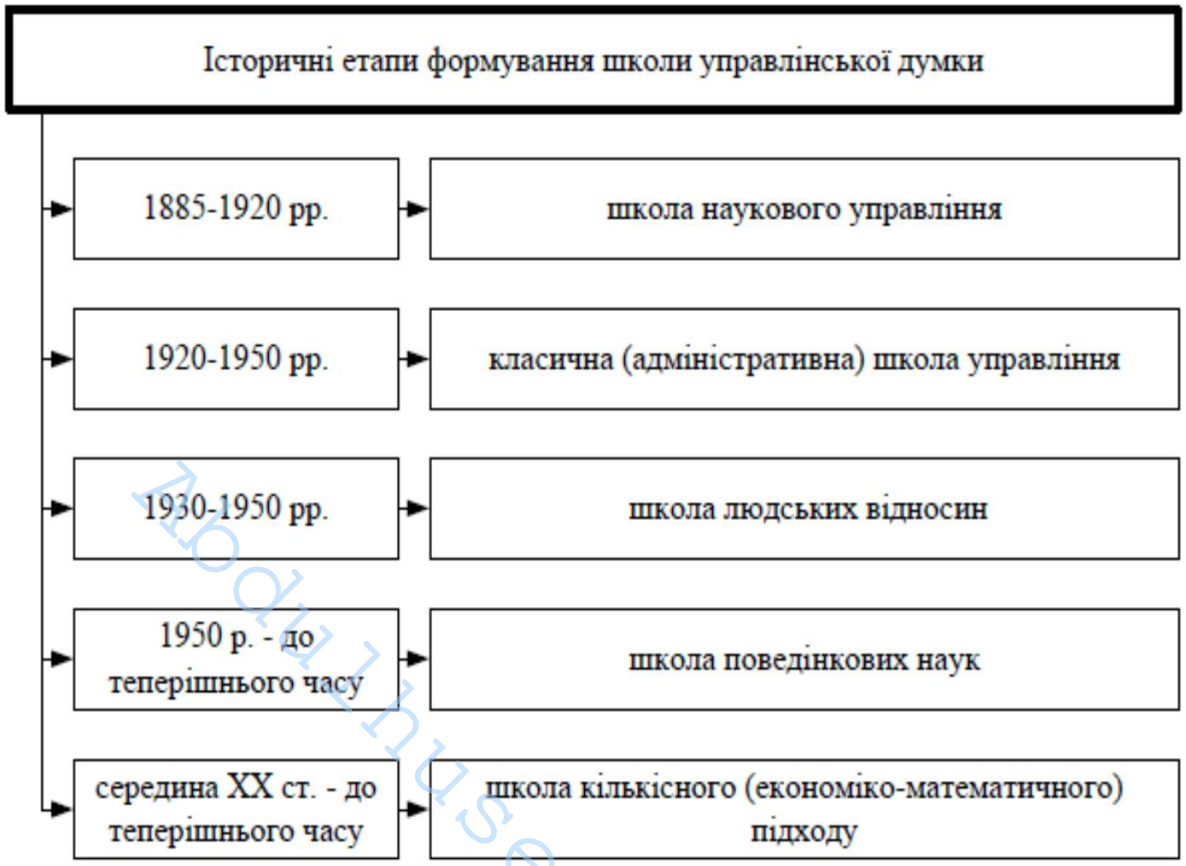

Рис. 1.2 Формування управлінських шкіл економічних процесів інтелектуалізації [78]

Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності. Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Moodle.nuset.nova

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [24]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [41]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов’язаний з моральностатусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [97]. Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства. Разом із тим, проблеми, пов’язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності [23]. У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальненя теорій мотивації працівників підприємства за підходами

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
ПРОЦЕСНИЙ	Теорія очікувань В. Врума [113]	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса [89]	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу

Академічна

Продовження табл 1.1.

1	2	3
	Теорія Портера-Лоулера [107]	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського [17]	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера [96]	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова [65]	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера [109]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема [75]	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв’язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда [93], Г. Саймона [108]	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса [49	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
ЗМІСТОВНИЙ	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [94]	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [67]	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо [104]	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріальноречові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера [91]	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)

Архів дисертацій

Закінчення табл 1.1.

1	2	3
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [105]	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «Y» полягає в тому, що працівники є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі [47]	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорост
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта [103]	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [42]	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
ПОВЕДІНКОВИЙ	Двофакторна теорія Ф. Герцберга [18]	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова [28]	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака [53]	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [98]	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна [82]	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна [102	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса[71]	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінност

Архів дисертанта

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Високий динамізм процесів в новій економіці відкриває величезні можливості для створення нових напрямів зростання добробуту, що вже призвело до небаченого раніше достатку і різноманітності на світових та вітчизняних ринках. Разом з тим цей динамізм висуває завдання із забезпечення адекватного управління економічними процесами на перший план.

Еволюційний перехід до принципів нової економіки потребує ефективного розвитку в суспільстві інтелектуального потенціалу, тому необхідно шукати шляхи для вирішення цих проблем.

Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на застосуванні сучасних засобів, які нададуть можливість своєчасно отримувати, переробляти і ефективно використовувати всю необхідну інформацію. Науковий підхід є найважливішою необхідною умовою здійснення ефективного управління підприємством. А тому процеси інтелектуалізації управління підприємствами ототожнювались згідно ідеологічних платформ та різних концептуальних позицій (рис.1.3). Знання, отримані в процесі, можуть стати додатковими даними, які можуть бути використані для подальшого використання і відкриття. Результати виявлення знань можуть бути не дієвими та дієвими. Проведення інтелектуального аналізу даних, дає можливість виявити та формувати дієві знання та ідеї. Перетворення знань - це переважно перетворення знання, зокрема, переміщення між імпліцитним і експліцитним (або теоретичними і практичними) формами знання. Тому роль технології лежить в площині підключення до явного, експліцитного знання і допомоги його поширенню всередині підприємства.

Abdulhuseinova

Рис. 1.3. Інтелектуалізації управління підприємствами як процес генерування знань та доданої вартості

Інтелектуалізація управління підприємством спрямована на орієнтацію його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі.

Отже, інтелектуалізація сучасної економіки набула особливого розвитку завдяки широкому розповсюдженню сучасних інформаційних технологій, хоча зводити це явище тільки до інформаційних технологій, безумовно, не можна. Тенденція ця значно більш багатостороння, причому інформаційно-технологічна складова відіграє тут скоріше вторинну, ніж первинну роль. Технології без високого інтелекту і висококваліфікованого інтелектуального управління не мають сенсу.

Мінливі умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств зміни системи управління підприємством, що пов'язано з появою нових процесів та зміною вже існуючих процесів. Система управління підприємством повинна адаптуватися під зміни, що відбуваються під впливом зовнішніх та

Abdulhuseinova

внутрішніх факторів. В сучасних мінливих умовах конкурентної боротьби багато підприємств прийшли до розуміння, що основою для формування результативної стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень є інформація, а саме: інформація про ринки, інформація про потенційних клієнтів, інформація про технології тощо. Вчасна та актуальна інформація допоможе підприємству орієнтуватися на ринку, зайняти лідируючі позиції та удосконалити процес інтелектуалізації управління. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання наведено на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання [78].

Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів. Було багато спроб пояснити поведінку людини для забезпечення ефективної мотивації. Питаннями для

роздумів, на даний момент, є те, чим характеризується проблема мотивації – активізацією, стимулюванням, управлінням та реалізацією поведінки.

Складність мотивації полягає у тому, що головною дієвою особою є саме працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. І визнані і молоді науковці постійно звертають свою увагу на дослідження процесу мотивації праці персоналу в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Так на думку Заставнюк Л. І. та Липовецької Т. Р. «одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу [27, с. 170]». На думку Климчук А. О. «на рівні окремого підприємства в якості основного механізму мотивації та стимулювання персоналу передбачається встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці [33, с. 183] Лещенко Л. О. стверджував, що «для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

− підвищення результативності роботи персоналу;

− оперативне досягнення цілей підприємства;

− зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;

− прозорість системи заохочування;

− зниження плинності кадрів;

− покращення психологічного клімату;

− покращення командної роботи [38]».

Особлива увага приділялася питанням формування дієвих мотиваційних механізмів на різних рівнях управління, а особливо на рівні конкретного суб’єкта господарювання.

Abdulhuseinova

1.2. Методичне забезпечення мотиваційного управління на підприємстві

Сучасний розвиток економічних систем потребує застосування сучасних методів у сфері управління. Не винятком є і область менеджменту персоналу. Проте вітчизняний ринок дуже повільно реагує на зміни у світових тенденціях та неохоче переймає зарубіжний досвід. Слід зазначити, що все ж з кожним поколінням суспільство стає більш гнучким і краще піддається впливу зовнішніх факторів. Це стосується і підприємців, вони починають все більше уваги приділяти вивченню успішного досвіду зарубіжних компаній та виділенню при цьому певних методик, які можна застосувати на власних підприємствах.

Найбільш поширеними та ефективними інноваційними інструментами управління персоналом є аутстафінг, менторство, мотивація та віртуальні офіси [79]. Всі ці засоби широко застосовуються у світових практиках успішних компаній і вже встигли довести свою дієвість.

Аутстафінг являє собою певну взаємодопомогу компаній одна одній. Таким чином, одне підприємство (аутстафер) на основі відповідного договору надає своїх працівників у тимчасове користування іншому підприємству (замовнику). Це значно полегшує виконання ряду завдань для замовника, серед яких пошук працівників певної спеціалізації та кваліфікації, зниження ризиків, пов'язаних з тимчасовим працевлаштуванням, зменшення рівня витрат щодо створення робочих місць та організації робочого простору, більш вигідні умови оподаткування.

Менторство або ж наставництво передбачає індивідуальне навчання нового працівника. Даний інструмент значно полегшує процес адаптації працівника у новій компанії. Його суть полягає в тому, що новоприйнятий співробітник приставляється до вже досвідченого, для навчання на основі особистого прикладу. Така методика дозволяє одразу заглибитись у повсякденну діяльність компанії та швидше увійти в ритм роботи. Проте,

Академічна довідка

менторство несе у собі і певні ризики, як наприклад, надзвичайно високий вплив людського фактору. Необхідно дуже ретельно та відповідально підходити до вибору наставника, оскільки він має бути достатньо стресостійким та досвідченим для цієї ролі. Крім того, важливими є і такі фактори як сумлінність, відповідальність та належне ставлення до власних обов'язків ментора, оскільки під час навчання, новий співробітник може перейняти негативні елементи поведінки наставника.

Ще одним вкрай важливим, але недооціненим вітчизняними підприємствами інструментом є мотивація. Українські менеджери, як правило, обмежуються виключно матеріальними методами стимулювання працівників. Це може бути як позитивна (премії, бонуси тощо), так і негативна (штрафи) мотивація, проте вся вона так чи інакше пов'язана з матеріальними благами. Західні ж бізнесмени вбачають значно більший потенціал цього аспекту управління персоналом. Таким чином, вітчизняним менеджерам варто уважніше придивитися до систем мотивації працівників на підприємствах з метою розробки власних подібних систем.

У загальному методики стимулювання персоналу, притаманні зарубіжним компаніям мають такі спільні риси:

− переважне застосування погодинних форм оплати праці, оскільки вони є більш гнучкими, що відкриває більше можливостей перед менеджером;

− дуже відповідальне ставлення до нормування праці та дотримання цих норм, адже це безпосередньо впливає на відновлення працездатності працівника, його продуктивність та психо-емоційний стан:

− висока розповсюдженість мотиваційних систем, що сприяє їх збільшенню кількості їх різновидів, адже кожне підприємство певним чином модифікує їх відповідно до власних потреб;

− сприяння утворення емоційного зв'язку персоналу з компанією, що перетворює останню на дещо більше, ніж просто джерело доходу для працівника, а отже мотивує його до розвитку підприємства та себе в його межах;

Abdulhuseinova

− надання співробітникам певної автономії, раціональний рівень свободи дій заохочує ініціативність та творчий підхід до виконання своїх обов'язків серед працівників.

Доволі корисним також є такий інструмент, як віртуальний офіс. Він передбачає створення певної віртуальної платформи для організації співпраці працівників компанії. Дана методика є надзвичайно ефективною при орієнтації компанії на дистанційну форму зайнятості, адже таким чином можна координувати працівників, що знаходяться у різних містах, чи навіть країнах. Крім того, віртуальний офіс у певній мірі убезпечує підприємство на випадок настання надзвичайних умов, як наприклад, введення загального карантину та примусова самоізоляція, що дуже актуально, з огляду на останні події.

Доволі часто підприємства використовують комплексні підходи до управління персоналом, адже вони дають змогу охопити більше процесів під час управління. Одним з таких підходів є грейдинг, що передбачає оцінювання та ранжування посад та, на основі цих даних розподіл їх по групах відповідно до їх цінності для підприємства [114]. При цьому пропонується враховувати три основні групи факторів [20]: грейдинг посад, грейдинг працівників та грейдинг результатів роботи. Аналіз першої групи факторів направлений на визначення оптимального переліку посад, наявних на підприємстві, та їх кількості. Грейдинг працівників передбачає безпосередню оцінку та відбір кадрів, які можуть зайняти обрані посади. Третій фактор враховує аналіз ефективності та якості вже виконаних робіт, з метою досягнення кращих результатів у майбутньому.

Також, серед комплексних можна виділити системний підхід до управління персоналом. Цей підхід розглядає підприємство та його персонал як систему взаємопов'язаних елементів, які доповнюють одне одного у процесі діяльності, з метою досягнення спільних цілей [101. Головною тезою даного підходу є врахування у процесі управління взаємозв’язків між елементами керуючої та керованої систем підприємства.

Abdullaeva

Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Автор	Характеристика
У. Гамільтон [99]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон [25]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників
Ф. Тейлор [67]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль [73]	Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов’язків, заохоченню заслуг
Д. Карнегі [30.]	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має грунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
П.З. Капустянський [29]	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: – матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); – моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); – забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); – стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); – планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)
Е. Мейо [104]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи

Репозиторій НТУ

Закінчення табл 1.2

Д.М. Прусс [58]	Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які грунтуються на наступних підсистемах моніторингу: – факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника); – впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу; стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання); – оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників)
О.В. Притула [55], Р.О. Ющенко [86], О.М. Баксалова [7]	Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: – система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; – соціальні гарантії, пільги; – ротація персоналу; – покращання умов праці; ‾ участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; – регулювання робочого часу та відпочинку; – формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; – особистісне та публічне визнання заслуг працівників

При розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв’язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

Можна виділити дві основні методики роботи з персоналом. Перша полягає у взаємодії з працівниками. Тобто, керівник та підлеглі спілкуються на рівних, а основним завданням є організація максимально ефективної спільної роботи для досягнення ефекту синергії. Таким чином, весь персонал, у процесі взаємодії, наближує підприємство до його цілей.

Друга методика передбачає авторитетну фігуру керівника, який є прикладом для наслідування та головним координатором дій персоналу. У такому випадку існує чітка ієрархія, за якої підлеглі здебільшого просто виконують вказівки менеджера. На нашу думку, більш корисною для підприємства є перша методика, оскільки вона відкриває більше можливостей для розвитку як працівників, так і компанії.

У сучасних умовах, управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямків розвитку організації, метою якого є забезпечення кожного підрозділу організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчо активного трудового колективу, який адекватно реагує на зміни та здатний до розвитку і оновлення.

Для досягнення високої продуктивності організація повинна[45]:

− сформулювати місію та стратегію організації та довести їх зміст до кожного працівника;

− спроєктувати організаційну структуру відповідно до цілей організації;

− запровадити найбільш прогресивні методи управління людськими ресурсами.

Ефективність організації багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, які приймаються працівниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність реалізації виробничих цілей та визначають загальний успіх та ефективність організації. З цього випливає важливість контролю та мотивації працівників для створення умов, які дозволять їм повністю реалізувати свій професійний потенціал, з одного боку, а з іншого – сформують бажання працювати якісно та продуктивно.

Що стосується управління персоналом, важливо знати, яких цілей можна досягти за допомогою різних засобів впливу, і як вони між собою взаємодіють. Арсенал інструментів, використовуваних у цій області (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах), досить різноманітний: планування персоналу; управління змінами; оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання рухів праці; розробка правил прийому,

Abdulhuseinova

працевлаштування та звільнення працівників; структурування роботи, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника; організація праці як засіб створення середовища, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі праці; управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу тощо.

Важливим інструментом управління є планування персоналу, яке забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей та завдань підприємства. Планування персоналу є частиною загальної системи планування, тому воно повинно бути тісно пов'язане з іншими його видами (планування виробництва, маркетингу, фінансів, інвестицій тощо). Завдяки плануванню персоналу відбувається вплив на такі аспекти роботи персоналу [6], як:

− визначення потреби у персоналі;

− робота з найму та заповнення вакансій, включаючи навчання;

− звільнення зайвих працівників;

− оптимізація витрат на оплату праці тощо.

Управління персоналом повинно забезпечувати сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі здібності працівників та розвиваються їх професійні навички. Як результат, люди повинні насолоджуватися виконаною роботою та публічним визнанням своїх досягнень.

Широко розповсюдженим засобом впливу на працівника та на розвиток трудових відносин є мотивація праці, яка передбачає:

− створення системи винагороди, матеріального та морального заохочення;

− збагачення змісту праці, підвищення інтересу до праці;

− розвиток персоналу, надання можливостей для підвищення кваліфікації, планування кар’єри;

Авдиторія

− поліпшення соціально-психологічного клімату в організації через зміну стилю керівництва, умов працевлаштування та роботи, сприяння індивідуальній та груповій ініціативі, творчості та саморозвитку;

− активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках та статутному капіталі фірми тощо.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику підприємства важливо знати, яку роль у самооцінці та прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації. Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і стимулювати їх до високопродуктивної праці. У роботі для відповіді на це питання пропонується розглянути мотиви, що спонукають людину до праці (табл. 1.3) [38].

Таблиця 1.3

Мотиви, що спонукають людину працювати

Основний мотив	Характеристика
Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, то почуття обов'язку та гордості за свою компанію в кожного її працівника будуть сильнішим
Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю присвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети та значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багатьох ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де, окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрне зростання, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши, яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, котрі вони хотіли б втілити в життя

Електронна версія

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сьогодні більшість керівників підприємств приділяють все меншу увагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників. Велику частку в сучасній структурі витрат на персонал займають винагороди та заохочення.

Мотивація дозволяє вирішувати такі проблеми, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці та стимулювання особистого та професійного зростання працівника, забезпечення систематичного розвитку його навичок. Основними важелями мотивації є стимули та мотиви. Стимул зазвичай означає матеріальну винагороду певної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою рушійною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішнє ставлення тощо. Сучасні теорії мотивації багато в чому грунтуються на результатах психологічних досліджень і спрямовані насамперед на визначення переліку та структури потреб людей. У цьому контексті потреби розглядаються як свідома відсутність чогось, що викликає мотивацію до дії, і поділяються на первинні (вроджені) та вторинні (формуються під час набуття певного життєвого досвіду).

Персонал, продуктивність праці та заробітна плата - тісно пов'язані поняття. Кожне підприємство повинно розробити план оплати праці та заробітної плати, мета якого - знайти резерви для покращення використання праці та, виходячи з цього, підвищити продуктивність. При цьому план повинен бути розроблений таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання середньої заробітної плати. Актуальним завданням вдосконалення системи управління персоналом на сучасному етапі є створення інтегрованої інформаційної системи «людських ресурсів», інтеграція баз даних різних підрозділів компанії.

Управління персоналом є основою будь-якої економічної системи, оскільки люди є найціннішими ресурсами підприємства та країни. Зміст управління персоналом визначається соціальними відносинами, обсягами виробництва, технологіями та іншими чинниками. В економіці країни управління людськими ресурсами спрямоване насамперед на регулювання

Електронна версія

зайнятості, термінів оплати праці, забезпечення ділових відносин між роботодавцями та працівниками, підвищення кваліфікації працездатного населення, розробку законодавства у сфері праці, зайнятості та соціального забезпечення відносини.

Такий напрям поліпшення мотивації, як удосконалення організації праці, містить в собі постановку цілей, збільшення функцій працівників, удосконалення праці, виробничу ротацію, застосовування в конкретних підрозділах гнучких графіків, поліпшення умов праці. Правильна постановка цілей можлива через формування орієнтації на її досягнення та служить мотивуючим засобом для працівника. Розширення функції допускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення виконаної роботи одного працівника. Внаслідок цього збільшується робочий цикл у кожного робітника, а також інтенсивність праці. Прийняття цього методу може буди використано у випадку мінімального навантаження працівників та їх власного бажання збільшити обсяг роботи своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до незадоволення працівників [61, с. 129–130]. Поліпшення умов праці – одна з найбільш гостріших проблем цього часу.

На етапі переходу до ринку приділяється велика увага умовам праці, як одна з найважливіших та найефективніших потреб людини. Новий етап соціальної зрілості заперечує несприятливі умови для роботи працівника. Умови праці є потребою та мотивом для робітника працювати з певною віддачею. Вони можуть бути одночасно фактором, і наслідком підвищення ефективності та культури виробництва [77, с. 143–144]. Часто використовується аналітична система заробітної платні. Особливість даної системи полягає в диференціальній оцінці в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, прийняття професійних навичок, придбаних у даній організації, розумових зусиль, умов праці тощо. Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто

AboutHouse.inova

використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів.

Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати та залучити нові висококваліфіковані кадри. За проведеним узагальненням передового досвіду доцільно запропонувати такі шляхи вдосконалення мотивації працівників на сучасних підприємствах:

– частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;

– впровадити корпоративну культуру;

– запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят і спортивних змагань;

– створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості та повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;

– поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;

– розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;

– налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, що допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу та дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім’ю;

– проводити навчання та тренінги, що наддасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи [74.].

Отже, сучасним підприємствам для вдосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної та злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (табл. 1.4).

Abdulhuseinova

Таблиця 1.4

Методи вдосконалення системи мотивації праці[51]

Система мотивації праці	
Матеріальне стимулювання	**Нематеріальне стимулювання**
1. Заробітна плата та надбавки. 2. Премії: – за колективну роботу; – за підвищену продуктивність праці; – за економію витрат; – за стаж роботи; – за загальні показники роботи; – винагорода за підсумками року	1. Тренінги. 2. Навчання. 3. Зростання по кар'єрних сходах. 4. Вільний графік роботи. 5. Винагороди додатковим вільним часом. 6. Соціальні пакети (оплата проїзду, харчування, путівки на відпочинок). 7. Корпоративні заходи (спорт і відпочинок). 8. Привітання та подарунки на свята

Мотивацію робітників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємства та їх робітників залежно від стану навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також з урахуванням інтересів працівників підприємства (табл. 1.5). Виходячи з того, що об'єктом мотивування є робітники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність мотивації від виду їх виробничо-управлінської діяльності. Сучасна практика зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу [76, с. 105].

Таблиця 1.5

Матеріальні методи вдосконалення системи мотивації праці [77.].

Складова	Мета	Етапи та інструменти	Групи працівників
Матеріальні методи мотивації праці персоналу			
Система преміювання на підприємстві	Підвищення ефективності управління, продуктивності праці та результатів діяльності за допомогою премій	Розробка систем преміювання на підприємстві, орієнтованих на ефективну діяльності працівників, доступність досягнення показників преміювання персоналу	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Система штрафування	Підвищення продуктивності праці, орієнтація на співвідношення витрат, результатів праці та винагороди	Впровадження єдиної системи штрафування на підприємстві за результатами діяльності працівника	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Система участі у прибутку підприємства	Підвищення зацікавленості в досягненні максимальних результатів діяльності, створення колективу однодумців	Розвиток системи участі у прибутку на підставі особистих показників діяльності	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори

Закінчення табл 1.4

Неекономічні методи мотивації праці			
Ідентифікація з підприємствам	Розвиток почуття причетності до підприємства	Проведення соціально-психологічних тренінгів	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Корпоративна культура підприємства	Розвиток розуміння та визнання цілей діяльності підприємства. Підвищення ролі підприємства для працівників, ототожнення з підприємством	Створення фірмового стилю підприємства, розвиток системи ціннісних орієнтацій, традицій, норм і звичаїв підприємства проведення корпоративних свят тощо	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Визнання та просування працівників підприємства	Підкріплення почуття здорової конкуренції в колективі, розвиток професійної мотивації праці, прагнення до досягнення високих результатів	Розробка програм морального заохочення працівників: усна похвала, грамота; розробка планів кар'єрного зростання, заохочення здорової конкуренції в колективі	Мисливці за бонусами, мисливці за похвалою, ініціатори, матеріалісти
Урегулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу та цілей підприємства)	Створення умов для відповідального та свідомого використання робочого часу. Привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу	Розробка гнучкого робочого графіка, індивідуального для кожного працівника залежно від сімейного часу, характеру, посади, яку він займає, рівня ініціативності та творчості в роботі	Домосіди, в'язні, мисливці за похвалою
Збагачення працею	Підтримка постійного інтересу до роботи, яку виконують, професійного зростання та покращення результатів праці. Розвиток особистості працівника з різних боків	Розробка програм, які поступово збільшують змістовність і якість праці, що виконується; використання системи ротації працівників; делегування повноважень; використання програм підвищення кваліфікації та загального рівня освіти	Мисливці за бонусами, мисливці за похвалою, ініціатори

Дипломна робота

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівництво підприємства може вдосконалити систему мотивації працівників і вибирати стимули, спираючись на поділ їх на групи. При вдосконаленні системи мотивації керівництву підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Для цього керівництву підприємства необхідно розділити всіх працівників на певні умовні групи: мисливці за бонусами; домосіди; матеріалісти; в'язні; мисливці за

похвалою; ініціатори. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників. Адже від цього залежить ефективність роботи не тільки самого працівника, але й всього підприємства в цілому. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства

1.3. Економічний інструментарій оцінювання результативності мотивації персоналу підприємства

Оцінювання персоналу виступає корисним інструментом для підприємства, адже дозволяє визначити рівень якості та ефективності кадрового забезпечення, а також виявити проблеми, які необхідно вирішити. При цьому системи оцінювання постійно змінюються та вдосконалюються відповідно до потреб ринку. Доцільно також у деякій мірі редагувати або комбінувати наявні системи для більш ефективного їх використання відповідно до потреб конкретної організації.

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє розробити, уточнити та підтвердити критерії відбору і, таким чином, вдосконалити методи підбору працівників, що використовуються на підприємстві [43]. Результати періодичної оцінки результатів діяльності підтверджують (або не підтверджують) правильність прогнозу професійної успішності, розробленого на основі методів відбору та використовуваних процедур. Науковий підхід до управління робочим місцем спричинив появу алгоритмів, які допомагали компаніям оцінювати працівників різної кваліфікації. Завдяки аналізу ефективності було визначено їхній професіоналізм та розраховано значення продуктивності. В даний час професійні навички будь-якого працівника можуть бути недостатніми для вирішення поточних корпоративних цілей. Оцінка

Академічна довідка

персоналу дозволяє отримати вичерпну і точну інформацію про працівника, та, у майбутньому використати її у процесі управління.

Загальну сукупність методів оцінки персоналу можна поділити на дві великі групи: традиційні та сучасні методи. Традиційні методи зосереджують увагу на працівнику, як окремій одиниці колективу, а також передбачають здійснення оцінки виключно керівником. Сучасні ж методики фокусуються на команді, робочій групі як основній одиниці підприємства, оцінювання здійснюється не тільки керівником, а також колегами та підлеглими об'єкта оцінки. Крім того, дана група методів розглядає досягнення кожного працівника в контексті діяльності компанії, а не відособлено як при традиційних методах, та враховує перспективи професійного розвитку і навички засвоєння нових знань [90]. Таким чином, сучасні методи є ефективнішими, оскільки дають змогу провести більш повний аналіз персоналу підприємства.

Серед інструментарію оцінки персоналу слід виділити зовнішню оцінку та самооцінку. Зовнішня оцінка – це аналіз працівника з боку інших осіб (керівників, колег, підлеглих, клієнтів тощо). Самооцінка – це аналіз працівником власних досягнень та результатів роботи у компанії, їх відповідність його очікуванням, моральним цінностям та принципам тощо.

Оцінка персоналу перш виконує дві основні функції [81, с. 75]: орієнтуючу та стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що проведення оцінки дозволяє як підприємству, так і працівнику чітко побачити поточну ситуацію, зафіксувати наявні проблеми, що у свою чергу допоможе швидше їх вирішити. Стимулююча ж функція відповідає за створення мотивації для вдосконалення кадрового складу (якщо говорити про підприємство), або власних професійних якостей (з точки зору працівника).

Як правило, проведення подібного аналізу має на меті підвищення ефективності управління діяльністю організації. Якісна оцінка персоналу є основою довготривалого успіху компанії, адже правильно скомпонована

Abdullaeva

команда професіоналів, за умови ефективної мотивації, вкладатиме максимум зусиль і часу в розвиток підприємства.

Оцінювання персоналу має базуватись на таких універсальних принципах [57], як об'єктивність (неупередженість суб'єкта оцінювання та орієнтованість на професійні здібності об'єкта, а не на власне ставлення до його особистих якостей), усебічність (повноцінний аналіз діяльності працівника, його здобутків, перспектив, взаємодії з колегами тощо), обов'язковість (оцінювання всіх працівників без винятків), систематичність (постійний моніторинг кадрової забезпеченості підприємства та ефективності роботи персоналу).

Для досягнення максимальної ефективності процесу управління персоналом, підприємство має чітко розуміти, по-перше, яка поведінка працівника є найбільш вигідною та доцільною з точки зору стратегії компанії та її цілей, по-друге, якими управлінськими важелями можна забезпечити таку поведінку та як спрямувати дії персоналу в потрібне для організації русло.

Одним із переконливих аргументів на користь проведення систематичного оцінювання персоналу є його зв'язок з мотивацією. Адже, якщо працівник знає, що його досягнення та старання будуть помічені та винагороджені, він має стимул до покращення своїх результатів. До того ж, доволі мотивуючим є фактор змагання між працівниками, проте тут важливо слідкувати, щоб конкуренція була чесною та здоровою і не переходила у боротьбу за «виживання» у компанії, оскільки в такому разі це створить негативну атмосферу в колективі і матиме негативні наслідки для продуктивності персоналу.

Однією з основних проблем, з якими стикається компанія під час оцінювання працівників, є оцінка керівників [13]. Часто це пов'язано з взаємозалежністю ділових та професійних особливостей менеджера з оцінкою кінцевих показників. Більше того, така оцінка займає багато часу. Таким чином, доцільно продемонструвати взаємозалежність, використовуючи комплексну оцінку.

Абдуллаєва

Відомо, що вибір системи оцінювання залежить від різних факторів: офіс, досвід роботи, діяльність підрозділу та компанії загалом, корпоративна культура, що існує в компанії, а також мотивація персоналу. Тому існують такі проблеми, як втрата часу, недосконаліть системи оцінювання та ймовірність суб'єктивної оцінки [37]. З метою уникнення подібних ситуацій, оцінка персоналу проводиться анонімно незалежними експертами, щоб звести суб'єктивність до мінімуму.

Кількісні показники можуть включати: встановлені стандарти; результати найкращих працівників; план виконання роботи. Щодо якісних показників, то вони включають в себе наступні: знання, вміння, навички; відповідальність працівника; лояльність працівника; вміння працювати в команді; лідерські здібності; здатність самостійно приймати рішення; самостійність у виконанні роботи [63, с. 115-116].

На сьогоднішній день до менеджера з управління персоналом є три вимоги: професійні, ділові та особисті навички. Спираючись на основні вимоги до менеджерів, а також довідковий та практичний досвід провідних національних компаній, існує система оцінки персоналу компанії. Тому оцінювання персоналу проводиться за діловими та професійними навичками.

В процесі оцінювання слід чітко розрізняти критерії оцінки персоналу. При цьому для працівників велике значення має обсяг виконаних робіт та їх якість. Важливо оцінювати не особистість, а ефективність працівника.

Серед сучасних методів оцінки персоналу можна виділити метод KPI (Key Performance Indicators), тобто метод ключових показників ефективності. Він передбачає розробку для кожного працівника двох моделей оцінювання [62]. У першій виділяють критерії ефективності об'єкта оцінювання, тобто власне його досягнення у компанії. Друга ж модель визначає компетенції, необхідні для цієї конкретної посади. Далі з цих двох моделей обирають п'ять-сім основних показників, за якими і проводять оцінювання. При цьому кількісні показники вимірюються у натуральних величинах, а якісні – за 100-бальною шкалою.

Абдуллаєва

Для кожного показника визначають три рівні ефективності:

− База – мінімальне допустиме значення.

− Норма – припустиме значення, нейтральний рівень.

− Мета – цільове значення, те до чого прагне підприємство.

Впровадження методу KPI на підприємстві відбувається у кілька етапів. Перш за все слід призначити працівників, відповідальних за цей процес – виконавців. Далі варто обговорити та узгодити цілі проєкту, терміни та обсяги його виконання. Важливим кроком також є розробка конкретного плану дій щодо впровадження та розвитку системи KPI на підприємстві. Даний процес включає в себе проведення досліджень показників діяльності компанії (клієнтських, фінансових, зовнішнього середовища, критеріїв розвитку тощо).

Наступним кроком є визначення ключових функцій усіх посад, які оцінюються. Крім того, важливо донести до працівників необхідність впровадження системи KPI та описати всі її переваги. Далі, на основі результатів проведених досліджень, розробляється власне система ключових показників ефективності та система мотивації на її основі.

Існує чотири основних види KPI, представлені на рис. 1.5.

Abdullaeva

Цільові

- слугують для визначення ступеня відповідності наявної ситуації бажаному результату

Процесні

- визначають рівень ефективності процесів на підприємстві та можливості його підвищення

Проєктні

- показують наскільки успішно проходить втілення проєкту або окремих його частин у життя

Показники зовнішнього середовища

- незважаючи на те, що безпосередньо підприємство на них впливати не може, їх потрібно враховувати при плануванні діяльності організації

Рис. 1.5 Види ключових показників продуктивності

Слід звернути увагу на те, що за такої системи основним завданням є визначення ступеня відповідності працівника ідеалам та вимогам компанії, а не порівняння працівників між собою.

Для формування збалансованої системи показників необхідне чітке розуміння цілей і завдань, а також методів їх досягнення цілі і стратегію підприємства слід розглядати як взаємозв'язану ієрархічну структуру. При цьому методика оцінки ефективності оцінки діяльності персоналу підприємства повинна базуватися на системі показників, відповідній системі цілей (табл. 1.6).

На наш погляд, як один з можливих варіантів оцінки результативності досягнення стратегічної мети за складовою «Фінанси» слід використовувати наступні агреговані показники:

– частка витрат в собівартості продукції на підготовку і підвищення кваліфікації працівників;

– витрати на інформаційні технології;

– частка прибутку, яку відчислено на розвиток підприємства;

– середньорічне вироблення на одного співробітника (у вартісному виразі).

Рівень середньорічного вироблення на одного співробітника пропонується розраховувати як відношення наступних показників. У чисельнику вказується фактичнийоб’єм виробництва (у вартісному виразі). У знаменнику вказується численність промислово- виробничого персоналу:

$$R=Vcp\ Vf/N\ , \qquad (1.1)$$

де RVcp – рівень середньорічного вироблення на одного співробітника;

Vf – фактичний об’єм виробництва (ув вартісному виразі);

N – численність промислово-виробничого персоналу.

Як додатковий показник можна використовувати вироблення на одного співробітника по об’єму продажів для різних категорії:

Abdullaeinova

$$Bop = Vrp/Nz \quad (1.2)$$

де Bop – вироблення на одного співробітника зі збуту продукції;

Vrp – об’єм реалізації продукції (у вартісному виразі);

Nz – численність персоналу збуту.

Таблиця 1.6

Збалансована система показників управління персоналом в стратегічному управлінні підприємством

П/п	Складова	Цілі	Показники	Поточне значення ,%	Цільове значення,%
1	2	3	4	5	6
1	Підвищення фінансових результатів підприємства				100
21	1. Фінанси	1.1 Ріст рівня інтегрування інвестицій в персонал	1.1.1. Частка витрат в собівартості продукції на підготовку і підвищення кваліфікації працівників	3	8
			1.1.2. Витрати на інформаційні технології	13	27
			1.1.3. Часка прибутку, яку відчислено на розвиток підприємства	9	12
		1.2. Оцінка ефективності витрат на персонал	1.2.1. Середньорічне вироблення на одного співробітника (у вартісному виразі)	до інтегрування інвестицій у персонал	після інтегрування інвестицій у персонал збільшення в 1,5 рази
3	2. Внутрішні бізнес-процеси	2.1. Підвищення якості трудових процесів	2.1. Підвищення якості трудових процесів	6	10

Abdulhuseinova

Закінчення табл 1.6

1	2	3	4	5	6
		2.2. Підвищення оцінки ефективності управління робочим часом	2.2.1. Годинна продуктивність одного робочого	Підвищення на 10 %	
4	3. Клієнти	3.1. Підвищення рівня мотивації співробітників потрібної кваліфікації	3.1.1. Індекс мотивованості персоналу	7	20
			3.1.2. Якість мотивації	12	56
		3.2. Забезпечення задоволеності роботою персоналу	3.2.1. Ступінь задоволеності персоналу, бали (1 – 10)	6	9
			3.2.2. Стабільність кадрів	46	60
		3.3. Впровадження маркетингового підходу до управління персоналом та розвитку організаційної культури	3.3.1 Індекс довіри працівників до підприємства	58	70
5	Навчання і розвиток персоналу	1. Підвищення професійної компетентності працівників	1. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників	13	16
		2. Створення системи безперервного розвитку та стимулювання персоналу	2. Відсоток працівників з високим рівнем кваліфікації	46	86

Ступінь досягнення стратегічної мети за категорією «Внутрішні бізнес-процеси» визначається наступними показниками:

– відсоток пропозицій, внесених співробітниками на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів;

Abdulhuseinova

– годинна продуктивність одного робочого;

Для оцінки результативності досягнення стратегічної мети за складовою «Клієнти» слід використовувати наступні показники:

– індекс мотивованості персоналу та якість мотивації (оцінка заохочення керівництвом праці персоналу);

– ступінь задоволеності персоналу (оцінка персоналом організації праці на підприємстві, наприклад, розвиток системи матеріальних стимулів до праці, можливістьпідвищення кваліфікації, підтримка зі сторони колег та керівництва);

– індекс довіри працівників до підприємства.

Оцінка поза складовою «навчання та розвиток персоналу»:

– витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників;

– відсоток працівників з високим рівнем кваліфікації.

Зіставляючи ті, що діють в даний час стратегічні цілі і наведені системи показників їх досягнення, можна зробити висновок, що вони повною мірою відповідають один одному і адекватно відображають ефективність управління персоналом на підприємстві.

Моніторинг як захід та частина системної мотивації має містити:

− рейтинг набору індивідуальних пріоритетів управлінського персоналу власного підприємства;

− порядок збору та узагальнення інформації стосовно мотивації;

− механізми відстеження та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації, зміни мотиваційного середовища;

− пошук методів посилення мотивуючої функції управління.

Проаналізувавши наукові праці сучасних науковців [18, 24], була сформульована модель впливу ефективного управління персоналом на вартість капіталу підприємства при застосуванні збалансованої системи показників в стратегічному управлінні підприємства (рис. 1.6).

Таким чином, коригуючи витрати, підприємство прогнозує вплив на зростання продуктивності праці персоналу та інші показники, визначає

Abduihuse.inova

оптимальний ріст майбутнього доходу від ефективного управління персоналом. Тому інвестування у персонал є ефективним засобом підвищення доходності підприємства, задовольняючи потреби підприємства у необхідності нової робочої сили, формуванні потрібних людських ресурсів, дає можливість персоналу самоуправляти своїм розвитком і максимально виконувати свої виробничі функції.

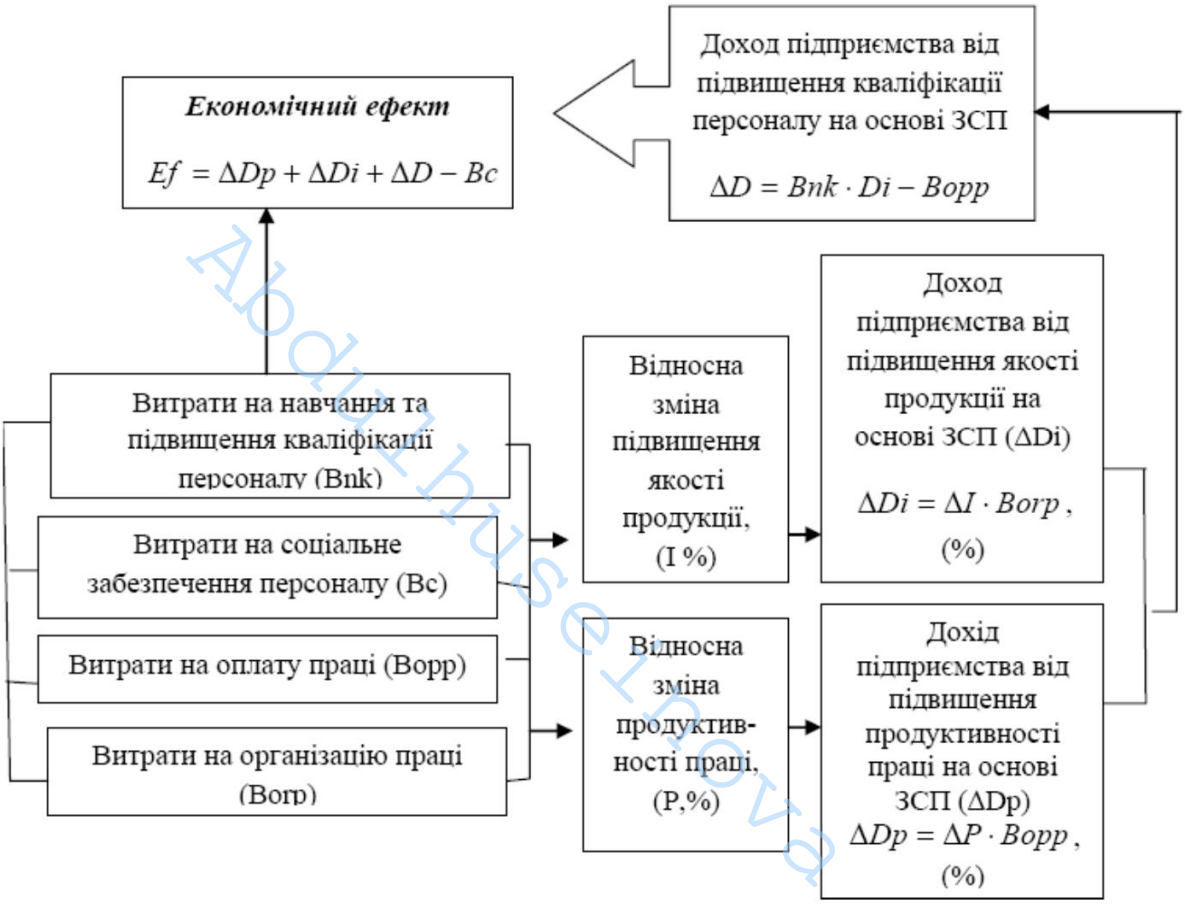

Рис. 1.6. Модель впливу ефективного управління персоналом на вартість капіталу підприємства на основі збалансованої системи показників

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології

управління) та ефективність керованої підсистеми. Кількісні показники поділяються на показники-стимулянти, показники-дестимулянти та показники діапазону. Значення показників-стимулянтів пропорційно впливає на рівень ефективності управління підприємством, тобто чим вищим є значення показника, тим більш високим є рівень ефективності управління підприємством. Значення показників-дестимулянтів упливають на рівень ефективності управління підприємством у зворотному напрямі. Тобто чим вищим є значення показника, тим нижчим є рівень ефективності управління. Показники діапазону характеризуються наявністю певного діапазону значень. В цьому разі рівень ефективності управління буде найбільшим, якщо визначене значення показника збігається з вищим граничним значенням. Якщо результат показника вищий або нижчий за граничне значення, то рівень ефективності буде знижуватися у міру віддаленості від діапазону найбільш сприятливого значення показника.

Отже, метод Key Performance Indicators є досить ефективним, адже передбачає багатофакторну оцінку працівників, їх можливостей та досягнень на підприємстві. Отримані в результаті такого аналізу дані є дуже корисними для керівництва, адже вони показують всі аспекти поточної ситуації кадрового забезпечення та дають змогу визначити і вирішити наявні проблеми з персоналом, якщо такі є, а отже підвищити якість кадрового складу.

Більше того, вдосконалена система оцінювання персоналу, ефективні технології оцінювання, розроблені відповідно до корпоративних особливостей методології, унікальні навички та методи оцінки - все це в цілому може відігравати неабияку роль у формуванні інтелектуального капіталу компанії.

Система оцінки персоналу як інтелектуального капіталу компанії відбувається у таких формах, як: людський капітал - здібності, знання, вміння, мотивація фахівців у галузі оцінки персоналу. Тому слід сказати, що оцінка трудової діяльності працівника як частини загальної продуктивності колективу є досить складним завданням.

Abdulhuseinova

Методи оцінювання, що застосовуються сьогодні, є досить суб'єктивними. Людина оцінює навколишнє середовище, включаючи поведінку інших людей, не через об'єктивну думку, а через її суб'єктивну інтерпретацію. Таким чином, компанії можуть використовувати будь-який метод оцінки індивідуальних показників діяльності. Але обраний метод повинен бути простим і зрозумілим для працівників. Тому слід зазначити, що під час оцінювання ефективності належне визначення кількісних та якісних значень, що відображають кінцеві цілі підрозділу та компанії, має практичне значення.

Вибір критеріїв визначається загальними цілями проведення оцінки, тобто з огляду на те, які завдання потрібно вирішити за допомогою кінцевих результатів оцінювання. Так, наприклад, якщо керівництво має на меті підвищення продуктивності та визначення оптимального розміру зарплати, оцінювання проводиться за критеріями продуктивності. Терміни оцінювання залежать від різних факторів: специфічних особливостей роботи, строку трудової угоди, періоду робочого циклу, суттєвих змін продуктивності праці, виконання робіт на кожне певне завдання тощо. Таким чином, слід зробити висновок, що проведення оцінювання персоналу в компанії дає можливість: оцінити потенціал для просування по службі та зменшити ризик некомпетентного підвищення кваліфікації працівників; налаштувати зворотній зв'язок із працівниками щодо якості виконання ними власних обов'язків; визначити необхідності навчання персоналу; визначити витрат на навчання; розробити плани та програми розвитку персоналу; визначити можливості потенційного підвищення кваліфікації працівника; врахувати можливі зміни у розмірі зарплати; внести зміни

Для досягнення максимальної ефективності персоналу необхідно не тільки обрати оптимальну систему управління, а й визначити чітку структуру витрат, пов'язаних із цим аспектом діяльності. Витрати на персонал – це дуже широке поняття, проте багато науковців та підприємців помилково зводять його до витрат на оплату праці [87]. На практиці ж сюди варто віднести всі інвестиції в систему кадрового забезпечення компанії.

Кваліфікація та відданість персоналу організації напряму залежить від кількості вкладених ресурсів. Так, компанія несе витрати пов'язані з навчанням та розвитком своїх працівників. Не варто також забувати про те, що процес оцінки потреби у персоналі, його пошук та підбір теж передбачають фінансові інвестиції.

З огляду на те, що людський капітал набуває все більшого значення з точки зору оцінювання ефективності діяльності підприємства, постає питання щодо якісних та зручних джерел інформації про людський капітал. Для інших аспектів діяльності таким джерелом найчастіше виступає фінансова звітність, адже вона відображає дані про витрати, доходи, прибутки підприємства, його активи, основні засоби тощо. При цьому персонал можна вважати людським капіталом підприємства, проте його неможливо записати у активи компанії через відсутність права власності, адже підприємство не володіє своїми працівниками.

Abdulhuseinova

Висновок до першого розділу

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. У першій половині XX ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки - це школи наукового управління, класична школа управління, школа людських відносин та школа поведінкових наук, а також науки управління, або кількісних методів. Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб та запитів.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму

мотивації людини. За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Сучасний розвиток економічних систем потребує застосування сучасних методів у сфері управління. Найбільш поширеними та ефективними інноваційними інструментами управління персоналом є аутстафінг, менторство, мотивація та віртуальні офіси.

Важливим інструментом управління є планування персоналу, яке забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей та завдань підприємства. Мотивація дозволяє вирішувати такі проблеми, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці та стимулювання особистого та професійного зростання працівника, забезпечення систематичного розвитку його навичок. Основними важелями мотивації є стимули та мотиви. Стимул зазвичай означає матеріальну винагороду певної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою рушійною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішнє ставлення тощо. Сучасні теорії мотивації багато в чому ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і спрямовані насамперед на визначення переліку та структури потреб людей.

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє розробити, уточнити та підтвердити критерії відбору і, таким чином, вдосконалити методи підбору працівників, що використовуються на підприємстві.

Загальну сукупність методів оцінки персоналу можна поділити на дві великі групи: традиційні та сучасні методи. Традиційні методи зосереджують увагу на працівнику, як окремій одиниці колективу, а також передбачають здійснення оцінки виключно керівником. Сучасні ж методики фокусуються на команді, робочій групі як основній одиниці підприємства, оцінювання

Академічна група

здійснюється не тільки керівником, а також колегами та підлеглими об'єкта оцінки.

З огляду на те, що людський капітал набуває все більшого значення з точки зору оцінювання ефективності діяльності підприємства, постає питання щодо якісних та зручних джерел інформації про людський капітал. Для інших аспектів діяльності таким джерелом найчастіше виступає фінансова звітність, адже вона відображає дані про витрати, доходи, прибутки підприємства, його активи, основні засоби тощо.

Abdulhuseinova

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ»

2.1. Аналіз факторів та закономірностей реалізації мотиваційного управління персоналом авіаційної галізу в умовах інтелектуалізації

Відповідно до пункту 9 статті 1 «Повітряного кодексу України», прийнятого у 2011 році [52 с. 15], до авіаційного персоналу відносять осіб, які:

- пройшли спеціальну фахову підготовку;
- мають відповідне свідоцтво;
- здійснюють льотну експлуатацію, технічне обслуговування повітряних суден;
- здійснюють організацію повітряного руху;
- здійснюють технічну експлуатацію наземних засобів зв'язку, навігації, спостереження.

Загалом, найголовнішим завданням персоналу в авіації є створення безпечних умов для пасажирів та вантажів. Насамперед це можна організувати, дотримуючись всіх відповідних правил та інструкцій, а отже обізнаність та професіоналізм працівників є життєво важливим у даній ситуації.

Три важливі особливості галузі зумовлюють, важливість своєчасного вирішення питань щодо управління персоналом. По-перше, продукція галузі головним чином виникає в момент реалізації (як послуга), а авіакомпанії не мають реального запасу. Таким чином, якщо рейси скасовані, авіакомпанії не можуть "запастися" або легко відновити втрачений трафік в найближчому майбутньому. По-друге, попит на повітряний транспорт є проциклічним, тобто інтенсивність повітряний рух загалом зростає (знижується) зі пожвавленням (сповільненням) економічного зростання, але значно швидшими темпами.

Abdulhuseinova

Подорожі бізнес-класу особливо чутливі до економічних коливань, що непропорційно впливають на доходи та прибутковість авіакомпаній. По-третє, на працю припадає значна частина загальних експлуатаційних витрат, а також витрати на працю є одними з небагатьох змінних витрат, що знаходяться під прямим і більш безпосереднім контролем управління (на відміну від витрат на пальне, посадки, витрат на літаки тощо). Витрати на оплату праці зазвичай становлять п'яту частину експлуатаційних витрат азіатських авіакомпаній і третину для європейських та американських перевізників[3]. В інших частинах галузі, таких як контроль повітряного руху, близько двох третин експлуатаційних витрат становлять витрати на оплату праці.

Ці три особливості галузі мають важливе значення для політики управління людськими ресурсами та трудових відносин. По-перше, "фактор діяльності без запасів" означає, що у відповідь на будь-яку кризу авіакомпанії намагатимуться швидко рухатися до скорочення потужностей, щоб мінімізувати фінансові втрати. Скорочення потужностей незмінно призводить до втрати робочих місць як прямо, так і опосередковано (тобто, втрачаються робочі місця як у авіакомпанії, так і в ряді допоміжних заходів, таких як харчування, прибирання, заправка, послуги аеропорту, тощо). Стверджувалося, що на кожну посаду, скорочену в авіакомпанії, припадає від чотирьох до десяти робочих місць у межах периметра аеропорту, і мінімум ще три робочі місця на кожну авіакомпанію, що потрапляють під загрозу[4].

Варто також звернути увагу на важливість людського фактору у сфері авіації. Людський фактор - одне з основних понять, що застосовуються при розгляді питань обслуговування польотів. Ця тема є надзвичайно обширною і служить для характеристики усіх явищ авіаційної практики, пов'язаних з різносторонньою діяльністю людини. Термін «людський фактор» включає в себе сукупність моральних, соціальних, психологічних, фізичних, професійних та інших якостей людини, яка має вплив на результати діяльності підприємства. В авіації всі процеси організації, обслуговування та виконання польотів

AboutHuse Inova

здійснюються людьми - авіаційними експертами різного профілю і кожна категорія впливає на безпеку польотів.

Під час операційного процесу діяльність реалізується через впорядковану послідовність певних дій, об’єднаних спільним мотивом. Дії можуть бути простими і складними. Прості дії не впливають на елементи, які мають незалежні цілі. Складні дії можна подати у вигляді набору простих дій. Якщо логічна організація цього набору відкрита, складну дію можна описати як алгоритм, що складається з простих дій. Це означає, що різні види оперативної діяльності розвиваються з одних і тих же простих і типових дій, але в різній послідовності. Помилка діяльності людини завжди походить від помилки, допущеної на нижчих рівнях діяльності. Звідси випливає, що помилки в діяльності є тим первинним параметром, універсальним для будь-якого виду діяльності авіаційних експертів, який може слугувати мірилом оцінки негативного впливу людського фактору.

Авіаційний персонал складається з груп експертів різних профілів, що мають різну функціональну спеціалізацію та працюють у різних сферах цивільної авіації. Очевидно, що їх вплив на ситуацію також неоднаковий і визначається ступенем взаємодії з процесом виконання польотів. При дослідженні статистики з виникнення авіаційних аварій та інцидентів, авіаційний персонал поділяють на 9 груп, а саме спеціалісти з управління персоналом; екіпаж, диспетчери управління повітряним рухом; інженерний персонал; персонал аеропорту; персонал, відповідальний за технічне страхування; персонал, відповідальний за заправку повітряних суден; працівники транспортного обслуговування; персонал автотранспортного депо. За даними досліджень [8], всі ці групи мають різну схильність до спричинення аварійних ситуацій, таких як авіаційні пригоди та інциденти. У цьому і полягає вплив людського фактору.

Варто вказати, що різниця між поняттями авіаційної пригоди та авіаційного інциденту, головним чином, полягає у тому, що авіаційна пригода являє собою випадок, пов'язаний з експлуатацією повітряного судна, яка

Авдиторія

відбувається з моменту, коли будь-яка особа здійснить посадку в літак з наміром польоту до моменту висадки всіх таких осіб, і в якому а) людина смертельно або серйозно поранена, б) повітряне судно зазнає значних пошкоджень або структурних збоїв, або с) повітряне судно зникає або стає зовсім недоступним[2], а авіаційний інцидент - випадок, крім нещасного випадку, пов'язаний з експлуатацією повітряного судна, що впливає або може вплинути на безпеку експлуатації[2]. Тобто перше поняття є більш широким та охоплює більшу різноманітність ситуацій, а друге – має більш вузьке значення, пов'язане з безпекою повітряних суден, екіпажу та пасажирів під час польоту.

В загальному, помилки, спричинені дією людського фактора можна поділити на чотири категорії:

- Невиконання необхідних робіт;
- Неточне виконання необхідних робіт;
- Виконання зайвих робіт;
- Затримка виконання необхідних робіт.

Все ж, під час ретроспективного аналізу авіаційних пригод та інцидентів доволі складно виявити першопричину виникнення аварійної ситуації. Саме тому, важливо докласти максимальних зусиль щодо попередження появи проблем, пов'язаних з рівнем безпеки повітряних суден та людей, що знаходяться на борту.

Можна виділити такі типові помилки, що допускаються авіаційним персоналом:

- Порушення конструкції під час підготовки двигуна літака до польоту, пуску двигуна повітряного судна та перевірки, що призводить до перевищення допустимого температурного режиму, недотримання умов праці, поломки літака під час польоту.

- Не достатньо ретельне прибирання снігу та льоду з елементів та механізмів системи управління повітряним судном, що може спричинити занос літака.

Abdullaeva

− Неправильне виконання завдань з регулювання руху, що призводить до поломки літака та може спричинити проблеми у діяльності всього аеропорту.

− Порушення технології демонтажу та монтажу вузлів, промивання фільтрів різних систем літальних апаратів, використання інструментів без маркування тощо.

Правильно організована та якісно виконана робота служби технічного обслуговування повітряної техніки дозволяє виключити різні випадки конструктивних труднощів, які призводять до інцидентів. Таким чином, система управління персоналом має взяти на себе обов'язок слідкувати та правильністю та своєчасністю виконання усіх необхідних процедур з метою забезпечення максимальної безпеки як персоналу, так і пасажирів, що перебувають на борту повітряного судна.

Для протидії подібним факторам, менеджмент повинен забезпечити якісні умови праці для всіх представників персоналу компанії. Що стосується робочого середовища, то розташування диспетчерської повинно бути науковим та раціональним, для того, щоб забезпечити диспетчеру більш комфортні умови роботи. Робота в комфортних умовах, сприятиме прийняттю найпростіших та найбільш ефективних рішень, стосовно різних надзвичайних ситуацій.

Для кожної категорії персоналу, яка бере участь у інтелектуальній роботі, пов'язаній з авіаційним транспортом, необхідно проводити всебічне та ретельне навчання з безпеки та пояснення, вимагаючи, щоб кожен представник персоналу авіакомпанії був сумлінним щодо важливості своєї роботи. При цьому, потрібно не тільки вдосконалювати теоретичні знання працівників, а й збільшувати їхній практичний досвід [33]. У процесі підготовки кадрів, слід намагатись максимально розвинути професійні навички персоналу та вдосконалювати психологічну стійкість. Для того, щоб досягти необхідного рівня врівноваженості персоналу у випадку настання надзвичайної ситуації, варто звернути увагу на фактичні заняття. Професійна практика не тільки покращує працездатність персоналу, але й надає впевненості, що працівники

Авдіївська

зможуть раціонально діяти, і не будуть занадто розгублені, у разі настання непередбачуваних обставин.

З точки зору контролю ідеологічних проблем персоналу, необхідно виховувати дух відданості компанії шляхом розвитку за зміцнення корпоративної культури, виховувати почуття відповідальності у кожного працівника та забезпечувати достатню корпоративну підтримку у питаннях безпеки авіації [7]. У щоденній роботі підприємства необхідно негайно вирішувати різноманітні проблеми, що виникають, не даючи їм можливості зашкодити процесу функціонування компанії. Не варто затягувати вирішення проблем, накопичуючи їх, адже це може призвести до серйозних аварій, що поставить під загрозу репутацію авіакомпанії та її подальшу діяльність.

У галузі безпеки управління цивільною авіацією, яка має найбільш безпосередній зв’язок із безпекою життя та майна, не може бути неточності. Кожен аспект аеронавігаційної інформаційної роботи потребує тісного спілкування працівників один з одним. Від збору та порівняння матеріалів до аналізу безпеки та доведення доцільності інформації вони всі тісно об'єднані. У щоденній роботі слід проводити навчання та оцінювання для підвищення теоретичних знань персоналу управління та підвищення їх кваліфікації в роботі з аваріями. Тут слід підкреслити важливість усунення прихованих небезпек. Можливо, якісь із прихованих небезпек, на перший погляд, не впливають безпосередньо на безпеку польотів, але вони можуть спричинити появу більших проблем у майбутньому.

Підсумовуючи все це, можна сказати, що авіаційна промисловість доволі тісно пов'язана з життям людей. Вимоги щодо безпеки навігації також є дуже важливими при організації авіаційних перевезень. Для забезпечення точності авіаційної інформації, аеронавігаційний персонал повинен дуже чітко та професійно виконувати свої обов'язки. Тільки таким чином, можна посприяти розвитку авіаційної галузі. У будь-якій роботі, яку виконує людина, неможливо уникнути дії людського фактора, що може перешкоджати своєчасному та

Авіаційна

вірному прийняттю рішень. Пошук цих людських факторів та мінімізація їх впливу є особливо важливими аспектами при підвищенні ефективності роботи.

Характер роботи повітряного контролю має певні особливості, а вимоги до безпечної експлуатації особливо високі. Тому для забезпечення безпеки авіації необхідно зменшити або навіть усунути всі можливі помилки управління та контролю цивільної авіації.

Таким чином, бачимо, що авіаційний персонал має ряд особливостей, що зумовлюють необхідність застосування при роботі з ним алгоритмів, які дещо відрізняються від тих, що застосовуються у інших галузях. Крім того, персонал несе надзвичайно високу відповідальність за життя та безпеку колег і пасажирів, що виливається у певний психологічний тиск. А отже, працівники авіаційної галузі повинні окрім високих показників фізичного здоров'я, також характеризуватися високим рівнем стресостійкості та здатністю приймати раціональні та виважені рішення в умовах надзвичайних ситуацій. Все це вкотре наголошує на важливості якісної системи підбору, навчання та контролю персоналу на підприємствах авіаційної галузі.

З метою отримання додаткових коштів на покриття своїх витрат і виконання статутних завдань поряд з основною діяльністю АТ «Мотор січ», створені ним філії, представництва та дочірні підприємства здійснюють іншу господарську діяльність не заборонену законодавством України.

Авіаційному навчальному центрі проводиться комплексна підготовка льотного персоналу від теоретичної до тренажерної та льотної, що проводяться висококваліфікованими затвердженими та схваленими Державною авіаційною службою України інструкторами АТ «МОТОР СІЧ» з використанням новітніх технологій та засобів теоретичного навчання, сертифікованих тренажерів , а також повітряних суден Мі-2, Мі-8/МСБ/МТВ-1. Професійна підготовка льотного персоналу організована та здійснюється на підставі вимог та стандартів Державної авіаційної служби України, стандартів ICAO та Європейського союзу по затвердженим в установленому порядку програмам, а саме:

Програма перенавчання льотного складу на вертоліт Мі-2 та його модифікації.

Програма періодичної підготовки авіаційного персоналу по типу повітряного судна Мі-2. Програма періодичної підготовки авіаційного персоналу по типу повітряного судна Мі-8/МСБ/МТВ-1. Програма підготовки пілотів вертольоту Мі-8МСБ. Курс вивчення відмінностей. Програма початкової та періодичної підготовки інструкторів (FI (FlightInstructor), TRI (TapeRatingInstructor), IRI (InstrumentRatingInstructor), SFI (SyntheticFlightInstructor), STI (Synthetic Training Instructor), MCCI (Multi Crew Co-operation Instructor), LI (Line Instructor), GI (Ground Instructor). Програма періодичної підготовки авіаційного персоналу з ведення радіозв`язку англійською мовою. Програма підготовки пілотів для отримання рейтингу CPL/IR(H).

Abdullaeva

2.2. Оцінка ефективності функціонування авіаційного підприємства

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку.

Діяльність АТ «МОТОР СІЧ» регламентується Господарським кодексом України, Податковим кодексом України, Кодексом законів про працю України, Повітряним кодексом та іншими нормативно-правовими актами.

Акціонерне товариство «Мотор січ» було створене 25 травня 1994 року, за адресою проспект Моторобудівників , будинок 15.

Історія підприємства почалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну та міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Константинович та К°» («ДЕКА») викупило завод та змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, та у листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «ДЕКА М-100».

Історія підприємства — це поетапне створення та освоєння у серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного будування авіадвигунів.

Це газотурбіні двигуни АИ-20, АИ-24, АИ-25, АИ-25ТЛ, АИ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АИ9-3Б, Д-36 сер. 4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, L-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, та вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35.

У 1995 р. підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «МОТОР СІЧ».

У цей час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів АИ-222-25, Д-436-148, АИ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171 та ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АИ-222-25Ф, АИ-25ТЛШ, АИ-450М, МС-500 для літаків Ан-70, L-15, L-39 та вертольотів Мі-2М, Мі-2МСБ, МСБ-2 та ін.

Види діяльності за КВЕД:

Основні:

Дипломна робота

–30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

Інші:

–25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у;

–27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів;

–52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;

–32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів;

–36.00 Забір, очищення та постачання води.

Ремонт головних вертолітних редукторів. АТ «МОТОР СІЧ» проводить ремонт головних редукторів ВР-2, ВР-8А, ВР-14, ВР-24 для вертольотів типу Мі-2, Мі-8, Мі-17, Мі-24.

Для виробництва та ремонту головних редукторів, на підприємстві створено механоскладальний цех загальною площею 4500м2, з сучасними комфортними умовами праці та контрольованими параметрами виробничого середовища.

Цех оснащений новітнім високопродуктивним обладнанням з програмним управлінням фірми Gleason, яке дозволяє виготовляти:

– циліндричні прямозубі та косозубі зубчасті колеса діаметром до 800 мм.

– конічні і гіпоїдні колеса з круговими зубами діаметром до 600 мм.

Вимірювальні машини фірми Gleason забезпечують виконання контролю параметрів зуба у відповідності з вимогами конструкторської та ремонтної документації.

Використання обкатаною машини Gleason 100Т дозволяє виконувати перевірку плям контакту конічних шестерень з круговим зубом на етапі комплектування, що призводить до зменшення часу складання і підвищення якості збирається продукції.

У складі цеху реалізовані ділянки промивання, дефектації, ремонту і складання головних вертолітних редукторів, ділянка гідравлічних і

Abdullaeva

пневматичних випробувань деталей і вузлів редукторів на проміжних стадіях ремонту і редуктора в зборі, механічна ділянка виготовлення нових деталей.

Остаточні випробування головних редукторів здійснюють на новому спеціалізованому випробувальному стенді, який пройшов атестацію на відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Виробництво і ремонт редукторів забезпечені в повному обсязі керівної конструкторської, ремонтної, технологічної документації, висококваліфікованим персоналом, необхідним стендовим обладнанням, ремонтно-монтажним інструментом, пристосуваннями і технологічною оснасткою, що забезпечує високі показники надійності, гарантію якості та безвідмовну роботу відремонтованих на АТ «МОТОР СІЧ» головних вертолітних редукторів в експлуатації.

Обслуговування авіадвигунів. Підприємство здійснює технічний супровід кожного виготовленого авіаційного двигуна протягом всього строку експлуатації, безперервно взаємодіючи зі своїми представництвами по всьому світу. Рівень сервісу дозволяє з високою якістю ремонтувати авіаційні двигуни не тільки на базі підприємства, але й у будь-яких умовах їх експлуатації. Володіючи високими технологіями, ми відновлюємо не тільки ресурс, але й всі експлуатаційні характеристики.

Замовнику пропонується наступний спектр послуг у гарантійний та післягарантійний періоди:

–програма керування парком двигунів;

–оренда двигунів;

–поставка запасних частин та оснащення;

–модульний ремонт двигунів у замовника;

–ремонт двигунів на підприємстві;

–інженерна підтримка;

–інформаційне забезпечення;

–навчання персоналу замовника.

Абдулаєва

Обслуговування ТНС. Забезпечують оперативно-гарантійне та пост-гарантійне обслуговування товарів народного споживання (ТНС) у сервісних центрах та на місцях, постачання комплектуючих та запасних частин, капітальний ремонт та консультацію з висококваліфікованими спеціалістами.

Ремонт і модернізація промислових сепараторів. Високі технології і сучасна виробнича база авіаційного підприємства дозволяють в короткий термін виконати високоякісний ремонт промислових молочних і спиртодрожжевых сепараторів, а також їх барабанів з відновленням експлуатаційних характеристик і видачею гарантійних зобов'язань.

Основні напрямки діяльності:

–виконання капітального та середнього ремонтів в обсягах за погодженням із замовником;

–укладання контрактів на різні види технічного обслуговування при експлуатації;

–на вимогу замовника одночасно можуть бути проведені роботи з модернізації сепараторів з заміною приводів, двигунів і т. д.;

–виконання конструкторських робіт з модернізації сепараторів та/або обладнання.

–Модернізація та ремонт верстатів

Авіатранспорт Авіакомпанія АТ «МОТОР СІЧ» надає наступні авіатранспортні послуги:

–регулярні пасажирські перевезення на літаках Ан-24, Ан-140, Як-40 і Ан-74;

–VIP-перельоти літаками Як-40 VIP класу;

–Чартерні перевезення на літаках Ан-24, Ан-140, Як-40, Ан-74 і Ан-12;

–Вантажні перевезення транспортними літаками Ан-74, Ан-12, транспортні літаки Іл-76 авіакомпаній-партнерів, а також пасажирськими літаками Ан-24 і Ан-140;

–Пасажирські та вантажні перевезення вертольотами Мі-2 та Мі-8;

Abdullaeva

Для оцінники економічної діяльності підприємства необхідно провести аналіз стану, руху та ефективності використання необоротних та оборотних активів. Для цього використаємо річну фінансову звітність підприємства (Додатки А, Б, В) За даними таблиці бачимо, що основні засоби (ОЗ) у 2020 році скоротились на 1,42% у порівнянні із 2018 роком, проте первісна вартість основних засобів збільшилась на 15,63%. За 2018 рік вибуло ОЗ на суму 480 034 грн. За 2019 рік надійшло ОЗ на суму 273 316 грн. За 2020 рік вибуло ОЗ на суму 366 143 грн. За 2018 рік вибуло ОЗ первісною вартістю 359 244 грн., надійшло зносу 120 799 грн. За 2019 рік надійшло ОЗ первісною вартістю 273 316 грн., знос 948 869 грн. За 2020 рік надійшло ОЗ первісною вартістю 505 277 грн., знос 871 420 грн. Первісна вартість основних засобів у 2018 році – 11 055 187 грн., у 2019 році – 12 277 372 грн., у 2020 році – 12 782 649 грн. Сума нарахованого зносу за 2018 рік – 4 501 603 грн Сума нарахованого зносу за 2019 рік – 5 450 472 грн. Сума нарахованого зносу за 2020 рік – 6 321 892 грн.

Таблиця 2.1

Аналіз основних засобів АТ « Мотор Січ» 2018-2020 р.р, грн

Актив	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Основні засоби	6 553 584	6826900	6460757	-1,42%
первісна вартість	11055187	12277372	12782649	+15,63%
знос	4501603	5450472	6321892	+40,43%
Баланс	27652379	26892746	28150817	+1,80%

Ступінь використання основних засобів - 100%. Ефективність використання основних засобів АТ « Мотор Січ» можна оцінити за допомогою таких показників:

1) Коефіцієнт зносу:

$$Кз= З * 100 / ПВ, \quad (2.1)$$

Abdullaeva

де З – сума зносу основних засобів, ПВ – первісна вартість основних засобів.

2) Коефіцієнт придатності:

$$Кп = (ПВ – З) * 100 / ПВ \quad (2.2)$$

3) Фондовіддача – показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних засобів підприємства:

$$Фв = Др / ОЗ, \quad (2.3)$$

де Др – сума доходів від реалізації продукції, ОЗ – загальна вартість основних засобів;

4) Фондомісткість (Ф м) – показник потреби основних засобів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи

$$Ф м = ОЗ /Др \quad (2.4)$$

Розраховані показники ефективності використання основних засобів АТ «Мотор січ» 2018-2020 роки представлені у таблиці 2.2.

Abdullaeva

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності використання основних засобів АТ «Мотор січ» , 2018-2020 р.р,

Показник	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Коефіцієнт зносу, %	40,72	44,34	49,46	+21,46%
Коефіцієнт придатності, %	59,28	55,60	50,54	-14,74%
Фондовіддача	1,96	1,48	1,77	-9,41%
Фондомісткість	0,51	0,67	0,56	10,4%

Як бачимо з таблиці 2.2. ступінь зносу основних засобів у 2018 році - 40,72 %, у 2019 році - 44,34 %, у 2020 році - 49,46 %.Тобто відбувається зростання зносу основних засобів на 21,46 %. А відповідно зменшується придатність ОЗ, що в майбутньому буде впливати на їх ефективність. Проте, бачимо, що фондовіддача з кожним роком збільшується, що є вказує на поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для дослідження динаміки, структури та ефективності використання оборотних активів побудуємо таблицю 2.3: у структурі оборотних засобів АТ «Мотор січ» переважають запаси (близько 50%), інші оборотні активи та дебіторська заборгованість. Щодо динаміки оборотних засобів, то спостерігається збільшення загальної суми оборотних активів (з 2018 року на 648 661 грн.), таке загальне збільшення відбулося в першу чергу за рахунок збільшення виробничих запасів (у 2018 році - 4 607 626 грн, а у 2020 році –4 790 676 грн.).

Abdulhuseinova

Таблиця 2.3

Структура оборотних засобів

АТ «Мотор січ» 2018-2020 р.р, грн

Оборотні активи	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Запаси	13 381 046	13 963 772	13 649 208	2,00%
Виробничі запаси	4 607 626	4 739 945	4 790 676	3,97 %
Товари	18 948	10 678	10 866	-42,65%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 319 210	1 073 317	1 685 106	27,74%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	993 013	669 172	653 580	-34,18%
з бюджетом	271 532	170 958	130 801	-51,83
Гроші та їх еквіваленти	1 446 568	747 190	1 623 155	12,21%
Готівка	1 591	4 222	2 079	30,67 %
Рахунки в банках	1 441 662	744 932	1 620 371	12,40 %
Інші оборотні активи	2 115 755	2 087 911	2 282 400	7,88%
Усього оборотних активів	19 776 624	18 857 653	20 425 285	3,28%
Баланс	27 652 379	26 892 746	28 150 817	% 1,80% %

У вітчизняній економічній літературі ефективність використання оборотних активів пропонують оцінити за допомогою ряду показників: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тривалість одного обороту, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, тривалість одного обороту оборотного капіталу, коефіцієнт завантаження оборотних коштів, збереження оборотних активів та інші. Оскільки у структурі оборотних активів переважають запаси, то вважаємо доцільним провести розрахунок наступних показників ефективності:

1) Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$К об = РП / Сзок, \quad (2.5)$$

де РП – виручка від реалізованої за рік продукції (товару, послуги), Сзок - середні залишки нормованих оборотних коштів

2) Коефіцієнт завантаження оборотних коштів:

$$К зав = С зок / РП \quad (2.6)$$

3) Коефіцієнт оборотності запасів:

$$К оз = РП / З, \quad (2.7)$$

де З –вартість запасів

Розраховані показники представлені у таблиці 2.4.

Отже, відповідно до таблиці 2.4. бачимо, що оборотність оборотних активів скоротилась до 0,58(зменшалась на 5,92% у порівнянні з 2018 роком), тобто ефективність оборотних коштів зменшується. Така ж тенденція у запасів, адже їх оборотність за три досліджувані роки скоротилась на 12,45%.

Абдуллаєвінова

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності використання оборотних коштів АТ «Мотор січ» , 2018-2020 р.р,

Показник	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,62	0,52	0,58	-5,92%
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	1,61	1,92	1,71	6,29%
Коефіцієнт оборотності запасів	0,96	0,71	0,83	-12,45%

Аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг АТ «Мотор січ» представлений у таблиці 2.5.

Аудит Інвестиція

Таблиця 2.5.

Аналіз витрат та собівартості продукції, робіт, послуг АТ «Мотор січ», 2018-2020, тис. грн

Стаття	2018	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(8 043 199)	(6 956 152)	(7 127 961)
Адміністративні витрати	(1 445 884	(1 315 953	(1 212 505)
Витрати на збут	(483 004)	(427 369)	(538 164)
Інші операційні витрати	(2 037 929	(2 589 592	(887 580)
Фінансові витрати	(274 473)	(293 159)	(737 923)
Втрати від участі в капіталі	(2 977)	(1 253)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	607 019	129 990	357 174

Адміністративні витрати підприємства за 2020 рік становлять – 1 212 505 грн. Інші витрати становлять 887 580 грн. Фінансові витрати складають 737 923грн.

У 2020 році собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становить 7 127 961 грн., що на 915 238 грн менше ніж у 2018 році. Відповідно до зменшення собівартості зменшуються і операційні витрати (табл. 2.6)

Рис. 2.1. Динаміка собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), 2018-2020, тис. грн

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат робіт, послуг АТ «Мотор січ» 2018-2020 р.р., грн

Назва статті	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	6 969 891	6 012 804	4 898 390
Витрати на оплату праці	2 766 366	2 902 153	2 532 196
Відрахування на соціальні заходи	585 771	614 664	541 439
Амортизація	849 865	1 015 413	1 019 491
Інші операційні витрати	3 839 084	5 461 383	4 007 486
Разом	15 010 977	16 006 417	12 999 002

У 2019 році матеріальні витрати становлять 6 012 804 грн. Витрати на оплату праці (рядок 2505) становить 2 902 153 грн. Відрахування на соціальні заходи – 614 664 грн. Амортизація – 1 015 413 грн. Інші операційні витрати (рядок 2520) становлять 5 461 383 грн. Всього за елементами операційних витрат (рядок 2550) – 16 006 417 грн.

У 2020 році матеріальні витрати становлять 4 898 390 грн. Витрати на оплату праці становить 2 532 196 грн. Відрахування на соціальні заходи – 541 439 грн. Амортизація – 1 019 491 грн. Інші операційні витрати становлять 4 007 486 грн. Всього за елементами операційних витрат – 12 999 002 грн.Отже, операційні витрати АТ «Мотор січ» за 2018-2020 роки зменшилися на 2 011

Дипломна робота

975 грн (або 13,4%). Аналіз собівартості

стійку тенденцію до зменшення обох груп показників. Для того щоб проаналізувати доцільність та ефективність їх зростання слід дослідити фінансові результати

продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період становить – 10 074 404 грн. У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період становить – 11 459 048 грн. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за три досліджувані роки зменшився на 1 372 740 грн або 10,7%.

Як бачимо із рис. 2.2. АТ «Мотор січ» хоч і в 2019 підприємство понесло збитки, проте за досліджуваний період чистий прибуток збільшився на 153 553 грн або на 20,54%.

Abdulhuseinova

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Мотор січ» 2018-2020 р.р., грн

Показник	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 831788	10 074404	11 459048
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(8 043199)	(6 956152)	(7 127961)
Валовий: прибуток	4 788589	3 118252	4 331087
збиток	(-)	(-)	(-)
Інші операційні доходи	683 185	589 952	887 580
Адміністративні витрати	(1 445 884)	(1 315 953)	(1 212 505)
Витрати на збут	(-)	(-)	(-)
Інші операційні витрати	(2 037 929)	(2 589592)	(1 511491)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 504957	(-)	1 956507
збиток	(-)	(624 710)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	(1 354372)	(-)	(1 258060)
збиток	(-)	(541 802)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	607019	129 990	357174
Чистий фінансовий результат: прибуток	(747 353)	(-)	(900886)
збиток	(-)	(671 792)	(-)

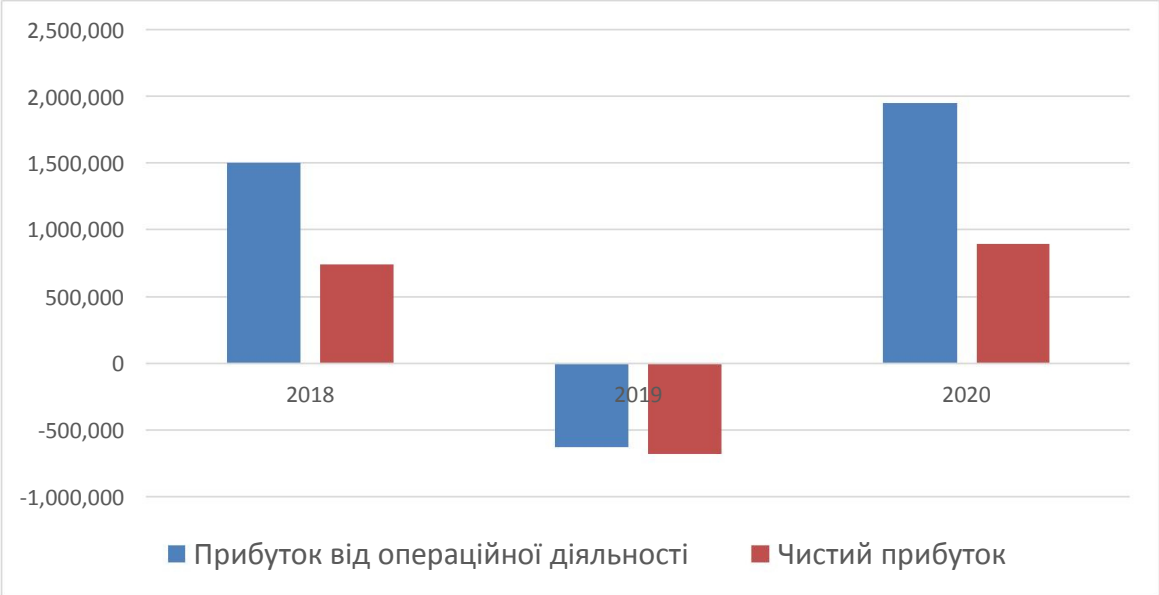

Рис. 2.2. Динаміка показників прибутковості АТ «Мотор січ», 2018-2020, грн

Умовою діяльності будь якого суб'єкта підприємництва є його майно. До показників майнового стану АТ «Мотор січ» належать:

1. коефіцієнти зносу та придатності,
2. вартість власних коштів
3. вартість всього майна (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок показників майнового стану АТ «Мотор січ», 2018-2020 р.р.

Назва показника	Формула розрахунку	2018	2019	2020
Вартість всього майна	Ф.№1, р.1300 або р.1900	27 652379	26 892746	28 150817
Вартість власних коштів підприємства	Ф.№1, р.1495	20 001765	19 329 944	20 217251
Коефіцієнт зносу	Ф.№1, р.1012 : р.1011	40,72	44,34	49,46
Коефіцієнт придатності	Ф.№1р.1 0 р1012 :	59,28	55,60	50,54

Розраховані показники показують, що знос майна з кожним роком збільшується з 40,72% у 2018 році до 49,46% у 2020 році. Підприємству

Abdullaeva

необхідно звернути увагу на оновлення майна, зокрема основних засобів. Вартість всього майна у 2020 році.

Більш детально розглянемо майно АТ «Мотор січ» у 2020 році. Ступінь зносу основних засобів на початок року - 44,34%, на кінець - 49,46%. Ступінь використання основних засобів - 100%. Первісна вартість основних засобів на початок року - 12277372 грн., на кінець року – 12782649 грн. Сума нарахованого зносу за рік – 6321892 грн.

Розрахунок показників фінансової стійкості АТ «Мотор січ» наведений у таблиці 2.9. Коефіцієнт автономії характеризує незалежність фінансового стану АТ «Мотор січ» від позикових коштів. Він показує частку власних засобів у загальній сумі джерел. Товариство володіє достатнім власним капіталом, тому є незалежним від залучених коштів, наприклад, у 2020 на 1 грн. залучених коштів власних коштів вкладено 0,72 грн., за досліджуваний період цей показник не змінився .

Таблиця 2.9

Розрахунок показників фінансової стійкості
АТ «Мотор Січ», 2018-2020 р.р.

Назва показника	Формула розрахунку	Теоретично достатнє значення	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	Ф.№1, р.1495 / р.1300 (1900)	0,5	0,72	0,72	0,72
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Ф.№1, (р.1595 + р.1695+ р.1700) / р.1495	0,5-1	0,38	0,39	0,39
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) / р.1495	Збільшення	0,78	0,74	0,79

Коефіцієнт
власних оборотних коштів до суми власних коштів.

Показники ліквідності та платоспроможності представлені у таблиці 2.10.

Abdulhuseinova

Таблиця 2.10

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності АТ «Мотор січ», 2018-2020 р.р.

Назва показника	Формула розрахунку	Теоретично достатнє значення	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф.№1, (р.1165 + р.1160) / р.1695	0,2-0,5	0,35	0,17	0,37
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Ф.№1, р.1195 / р.1695	1-2	4,69	4,13	4,55
Частка оборотних коштів у активах	Ф.№1, р.1195 /р.1300	Збільшення	0,72	0,70	0,73

Академія інновацій

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів (грошові кошти). Одержане значення коефіцієнта свідчить про те, що АТ «Мотор січ» володіє достатньою кількістю ліквідних активів і у разі необхідності може миттєво погасити усю свою короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, якою мірою поточні зобов'язання можуть бути покриті поточними активами. Розраховане значення коефіцієнту говорить про те, що на кожну гривню своїх короткострокових зобов'язань у 2020 АТ «Мотор січ» має 4,55 грн. поточних активів. Тобто, в разі необхідності (короткострокова перспектива) Товариство зможе розрахуватися одночасно з усіма короткостроковими боргами.

Частка оборотних коштів у активах показує скільки оборотних коштів у активах підприємства, у 2020 році даний показник збільшився на 0,01, у порівнянні із 2018 роки та становив 0,73.

Рентабельність - відносний показник ефективності діяльності суб’єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами Забезпечувати рентабельність діяльності підприємства можливо за рахунок оптимізації складу і структури оборотних активів (табл 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок показників рентабельності

АТ «Мотор січ», 2018-2020 р.р.

Назва показника	Формула розрахунку	Теоретично достатнє значення	2018	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	Ф.№2, р.2350 / ф.1.р. 1300	0,2	-0,025	0,032	0,027
Коефіцієнт рентабельності продаж	Ф.№2, р.2350 / р.2000	0,2	-0,067	0,079	0,058
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	Ф.№2, р. 2350 / (р.2050 + р.2130 + р.2150 + р.2180)	0,2	-0,062	0,091	0,065

Abdulhusein ova

Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт ефективності використання активів) дозволяє визначити ефективність використання активів АТ «Мотор січ» тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів Товариства. За підсумками діяльності у 2020 році цей показник склав 0,03 грн.

Загалом усі показники рентабельності показують стабільну, проте досить низьку ефективність підприємства. Тобто, рентабельність є однією із слабких сторін діяльності АТ «Мотор січ».

2.3. Діагностика результативності мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»

Для дослідження стратегії розвитку АТ «Мотор січ» важливою складовою є оцінка його трудових ресурсів та їх оплати праці. Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор січ» за 2018-2020 роки представлена на рис. 2.3. Як бачимо у 2020 році кількість працівників зменшилась на 4086 осіб.

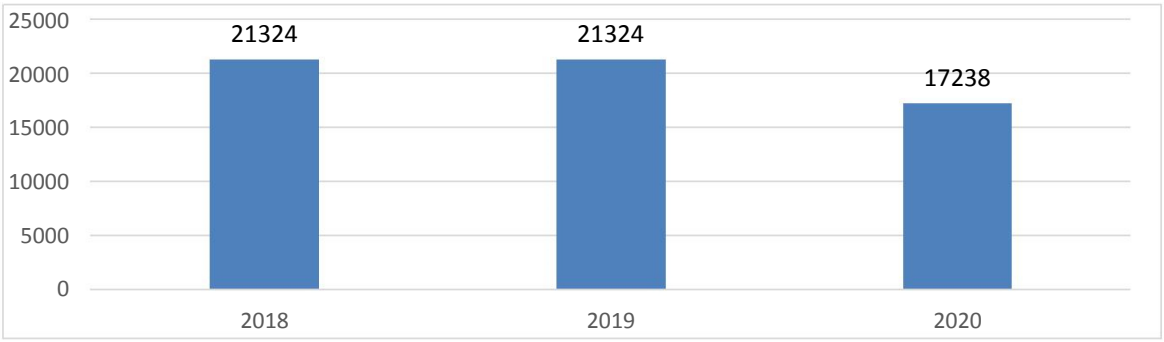

Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор Січ», 2018-2020 р.р., осіб

За досліджуваний період позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб), а також працівників які працюють на умовах неповного робочого часу(дня, тижня) на підприємстві не було. Щодо витрат на оплату праці то підприємство демонструє наступні показники (табл 2.12)

Таблиця 2.12

Показники фінансування оплати праці

АТ «Мотор січ», 2018-2020 р.р, грн

Показник	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Фонд оплати праці	2 766 366	2 902 153	2 532 196	-8,46
Кредиторська заборгованості за розрахунками з оплати праці	132 887	104 696	129 720	-2,38

Отже, бачимо, що фонд оплати праці у 2019 році склав 2 902 153 грн., на 135 787 грн. більше в порівнянні з 2018 роком. Проте у 2020 році фонд оплати праці склав 2 532 196 грн., на 369 957 грн. менше в порівнянні з 2019 роком. Тобто спостерігається тенденція щодо зменшення оплати праці (на 8,46% за досліджуваний період), зауважимо, що кількість працівників зменшилась на 4086 осіб. Слід також зауважити, що підприємство має проблеми із заборгованістю по оплаті праці, проте за досліджуваний період цей показник зменшився на 2,38% до 129 720 грн у 2020 році Зменшення фонду оплати праці відносно 2019р. - 12,6%. Зменшення фонду оплати праці у 2020р. відносно 2019р. відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників та введення

Модельнова

карантинних заходів (простою) з метою запобігання розповсюдження коронавірусної хвороби COVID-19. Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди.

Також в динаміці руху персоналу за 2018-2019 р.р. його чисельність не змінилась (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рух трудових ресурсів АТ «Мотор Січ»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2018/19	2019/2020	2018/19	2019/2020
Кількість прийнятих, ос.	892	1445	102	553	-1343	61%	7%
Кількість звільнених, ос.	774	1445	4182	671	2737	186%	289%
Середньооблікова чисельність, ос.	21324	21324	17238	0	4086	0%	80%

Abdulnuse-nova

За категоріями структура промислово-виробничого персоналу склалася таким чином:

36,3% виробничих робітників,

20,1% - допоміжних робітників,

35,9% - ІТП,

4,9% - ВТК

2,8% - інші категорії.

персоналу, в %:

Вища – 35

Середня-спеціальна – 20,6

Професійно-технічна – 19,9

Середня – 24,5,

Серед працівників підприємства –30 кандидата наук.

Вікова структура персоналу, в % до 30 років – 26,2 31-40 років – 22,6 41-50 років – 18,1 51-55 років – 10,8 56-60 років –10,1 Старше 60 років – 12,2 Середній вік на підприємстві – 42,5роки.

Розрахуємо продуктивність праці на досліджуваному підприємстві за останні три роки. Для розрахунку використаємо формулу продуктивності праці:

$$ПП = \frac{В_{рік}}{Ч_{ср}} \quad (2.8)$$

де: ПП – продуктивність праці, кількість продукції, що припадає на одного робітника;

$В_{рік}$ – річний обсяг виробництва, грн;

$Ч_{ср}$ – середньоспискова чисельність персоналу, ос.

Таким чином, бачимо, що продуктивність одного працівника у 2018 році складала 601,74 тис. грн в рік, у 2019 році вона зменшилась до 477,44 тис. грн, у 2020 знову зросла до 664,75 тис. грн, перевищивши при цьому суму попередніх значень. Графічне відображення зміни продуктивності праці на досліджуваному підприємстві наведено на рис. 2.4

Abdulhuseinova

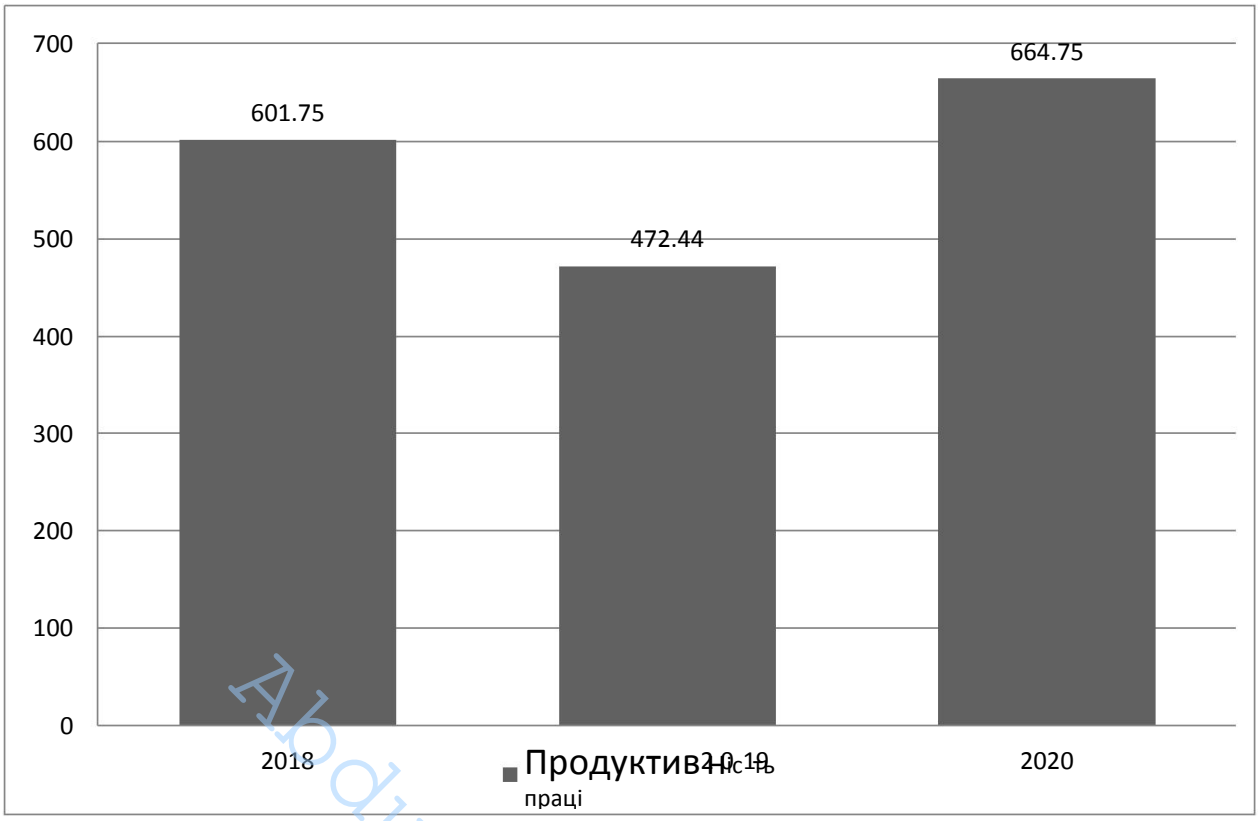

Рис. 2.14 Зміна продуктивності праці на АТ «Мотор Січ» за 2018-2020 рр

Зростання продуктивності праці персоналу АТ «Мотор Січ» у першу чергу пов'язане з тим, що підприємство дуже відповідально та ретельно ставиться до процесу підбору та навчання кадрів. Керівництво компанії розробило та застосовує ефективну програму підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що не тільки забезпечує фірму професіоналами, а також підвищує лояльність та відданість працівників фірмі.

На рис. 2.15 показано діючі напрями розвитку персоналу, що застосовуються керівництвом АТ «Мотор Січ» для підвищення якості трудових ресурсів та ефективності їх діяльності.

Як бачимо, компанія прикладає немало зусиль для розвитку та підготовки кадрів, проте деякі напрямки потребують подальшого розвитку задля досягнення максимальної ефективності та найвищих показників професіоналізму працівників. Одним з таких напрямків є мотивація, адже використання всього двох із величезної кількості можливих способів впливу на персонал не дозволить отримати максимальний ефект

Академічна довідка

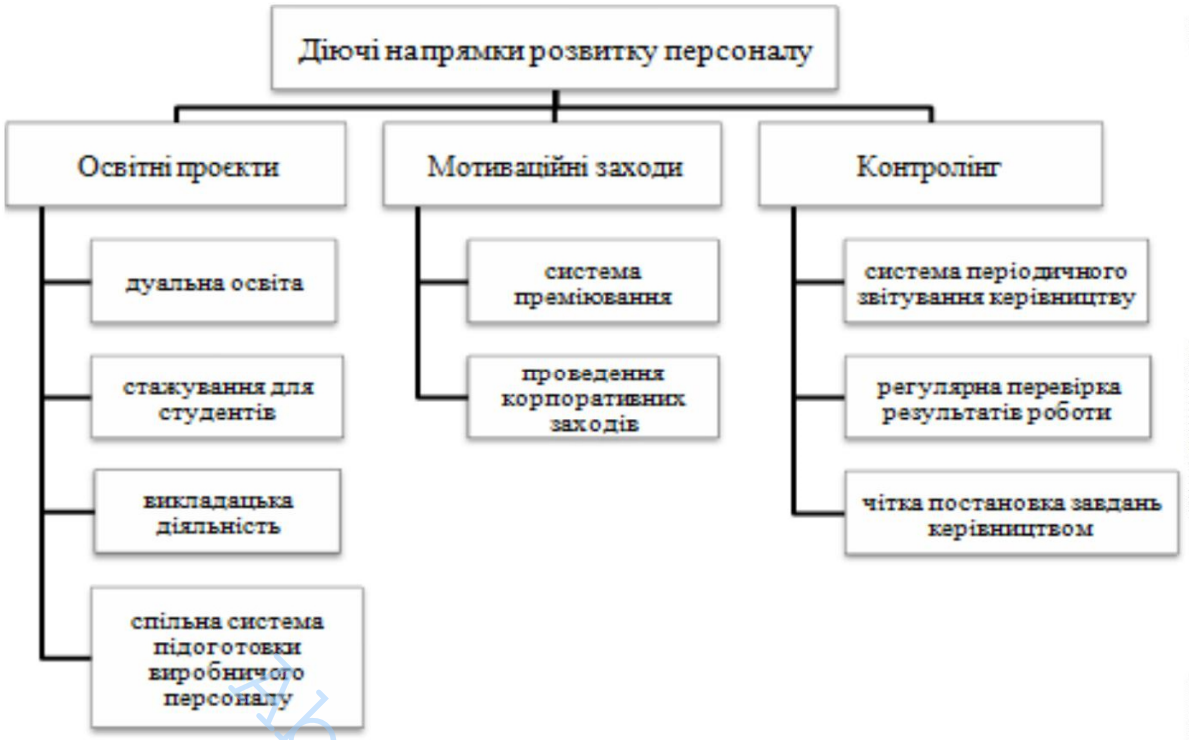

Рис. 2.15 Діючі напрями розвитку персоналу АТ "МОТОР СІЧ"

В основі кадрової політики АТ "МОТОР СІЧ" стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшенння рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. В 2020 році кадрова політика АТ «Мотор Сич» була спрямована на створення учбово-науково-виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів Запоріжжя, області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству. Пріоритетними напрямками залишаються – забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву, оптимізація структури й чисельності працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Сич».

Репозиторій НТУ

Висновки до другого розділ

Авіаційний персонал складається з груп експертів різних профілів, що мають різну функціональну спеціалізацію та працюють у різних сферах цивільної авіації. Очевидно, що їх вплив на ситуацію також неоднаковий і визначається ступенем взаємодії з процесом виконання польотів. При дослідженні статистики з виникнення авіаційних аварій та інцидентів, авіаційний персонал поділяють на 9 груп, а саме спеціалісти з управління персоналом; екіпаж, диспетчери управління повітряним рухом; інженерний персонал; персонал аеропорту; персонал, відповідальний за технічне страхування; персонал, відповідальний за заправку повітряних суден; працівники транспортного обслуговування; персонал автотранспортного депо.

Три важливі особливості галузі зумовлюють, важливість своєчасного вирішення питань щодо управління персоналом. По-перше, продукція галузі головним чином виникає в момент реалізації (як послуга), а авіакомпанії не мають реального запасу. По-друге, попит на повітряний транспорт є проциклічним, тобто інтенсивність повітряний рух загалом зростає (знижується) зі пожвавленням (сповільненням) економічного зростання. По-третє, на працю припадає значна частина загальних експлуатаційних витрат, а також витрати на працю є одними з небагатьох змінних витрат, що знаходяться під прямим і більш безпосереднім контролем управління.

Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт ефективності використання активів) дозволяє визначити ефективність використання активів АТ «Мотор січ» тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів Товариства. За підсумками діяльності у 2020 році цей показник склав 0,03 грн. В основі кадрової політики АТ "МОТОР СІЧ" стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшенння рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. В 2020 році кадрова політика АТ «Мотор Сич» була спрямована на створення учбово-науково-

Академічна книга

виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів Запоріжжя, області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству. Пріоритетними напрямками залишаються – забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву, оптимізація структури й чисельності працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Сич».

Щодо динаміки оборотних засобів, то спостерігається збільшення загальної суми оборотних активів (з 2018 року на 648 661 грн.), таке загальне збільшення відбулося в першу чергу за рахунок збільшення виробничих запасів (у 2018 році - 4 607 626 грн, а у 2020 році –4 790 676 грн.) Ступінь зносу основних засобів у 2018 році - 40,72 %, у 2019 році - 44,34 %, у 2020 році - 49,46 %.Тобто відбувається зростання зносу основних засобів на 21,46 %. А відповідно зменшується придатність ОЗ, що в майбутньому буде впливати на їх ефективність. Проте, бачимо, що фондовіддача з кожним роком збільшується, що є вказує на поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт ефективності використання активів) дозволяє визначити ефективність використання активів АТ «Мотор січ» тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів Товариства. За підсумками діяльності у 2020 році цей показник склав 0,03 грн.

Продуктивність одного працівника у 2018 році складала 601,74 тис. грн в рік, у 2019 році вона зменшилась до 477,44 тис. грн, у 2020 знову зросла до 664,75 тис. грн, перевищивши при цьому суму попередніх значень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»

Сучасна економічна ситуація в країні характеризується загостренням конкуренції, що, своєю чергою, вимагає від суб'єктів господарської діяльності розробки й реалізації відповідних стратегій поводження на ринку. Правильність вибору стратегії та успішність її реалізації повністю залежать від персоналу, задіяного в цьому процесі. Отже, кожне підприємство зацікавлене не тільки в найманні та максимальному використанні наявного трудового потенціалу [1]. Для цього пропонується системна мотивація управлінського персоналу (рис. 3.1). Кожна з наведених підсистем (див. рис. 1) пов'язані вирішує власні завдання, інтегруючись у системи загального управління персоналом. Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі XX-го та XXI-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального

Abdulhuseinova

суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

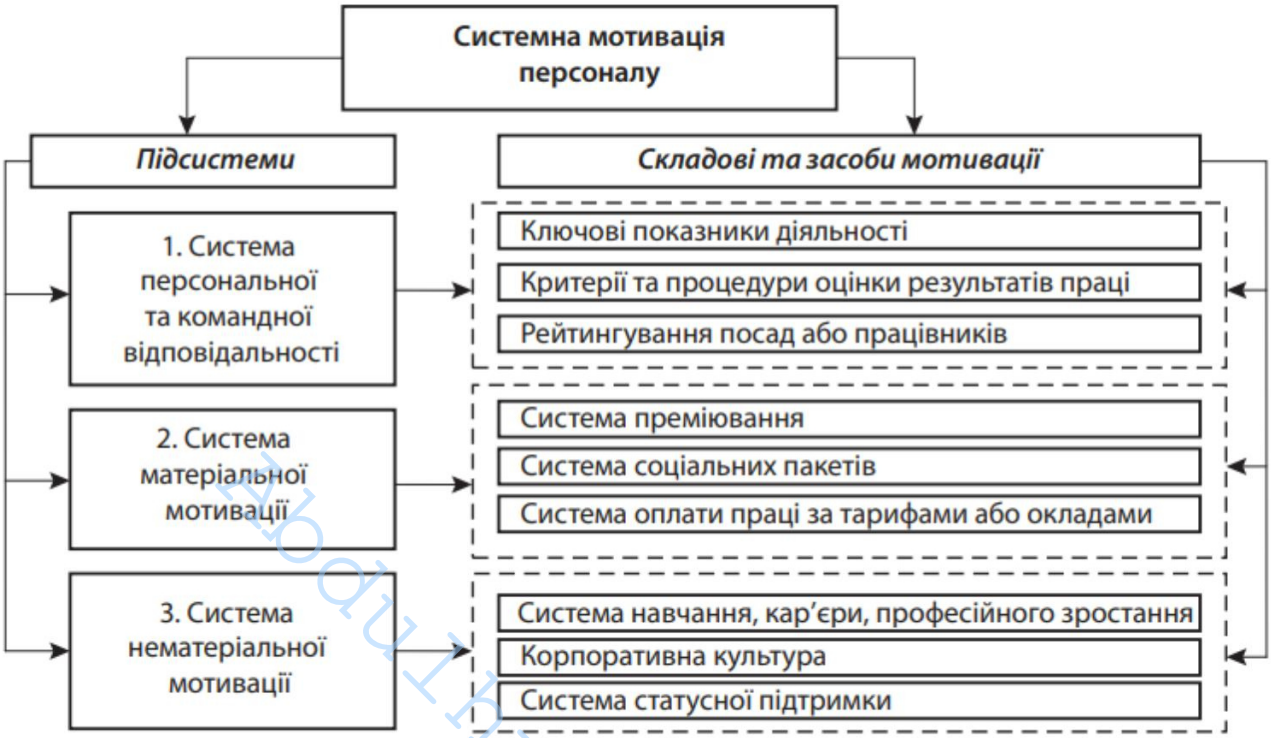

Рис. 3.1. Зміст системної мотивації управлінського персоналу підприємства

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація.

Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця. Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку (рис. 3.2)

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на авіапромислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов’язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі. Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми.

Абдуллаєва

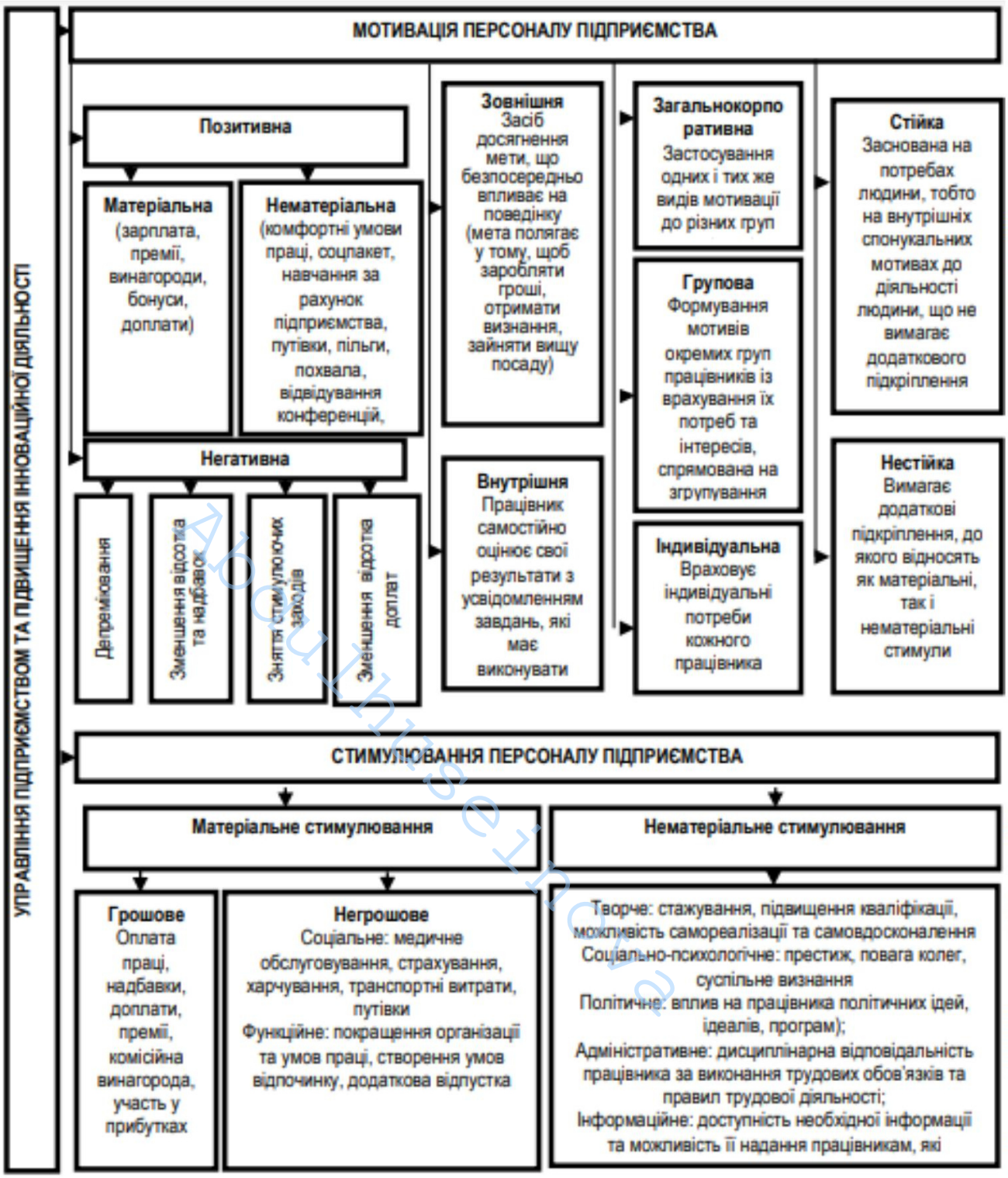

Рис. 3.2 Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності

Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на

підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнювнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої увагу роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Сутність інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання полягає у використанні принципово нових методів управління, що носять інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання в довгостроковому періоді.

Інтелектуалізація управління підприємствами представляє собою симбіоз двох ключових понять нової економіки: інновацій та інтелекту; синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в мінливих умовах (рис.3.3). Отже, недостатня дослідженість і актуальність проблем формування інтелектуалізації управління підприємством потребують будови нової структурно-інтелектуалізаційної політики. Тому, сучасні економісти повинні розглядати рішення стратегічних проблем розвитку підприємств на основі комплексної реалізації інтелектуалізаційних платформ шляхом збалансованого

Дипломна робота

залучення інвестицій, інтелектуальної праці та виробничих ресурсів з метою формування стратегічних пріоритетів їх сталого розвитку.

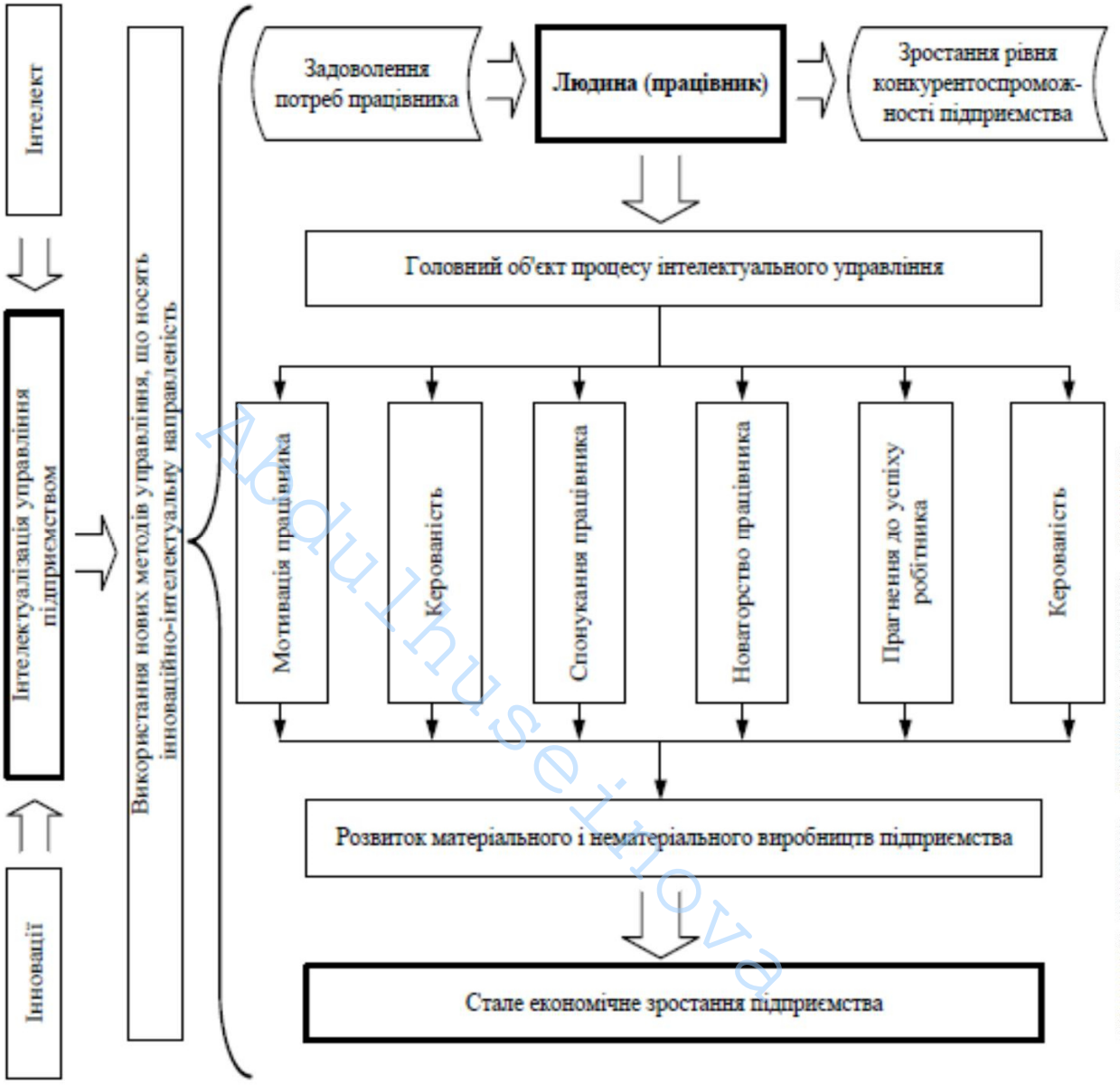

Рис. 3.3. Процес розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами

Сформовані науково-методологічні основи в реальній економічній системі дозволять реалізувати інтелектуалізаційну модернізацію накопиченого потенціалу в єдиному відтворювальному циклі.

Розробка системної мотивації має відбуватися поетапно. Для кожного етапу розроблено перелік заходів, деякі з них наведено на рис. 3.4.

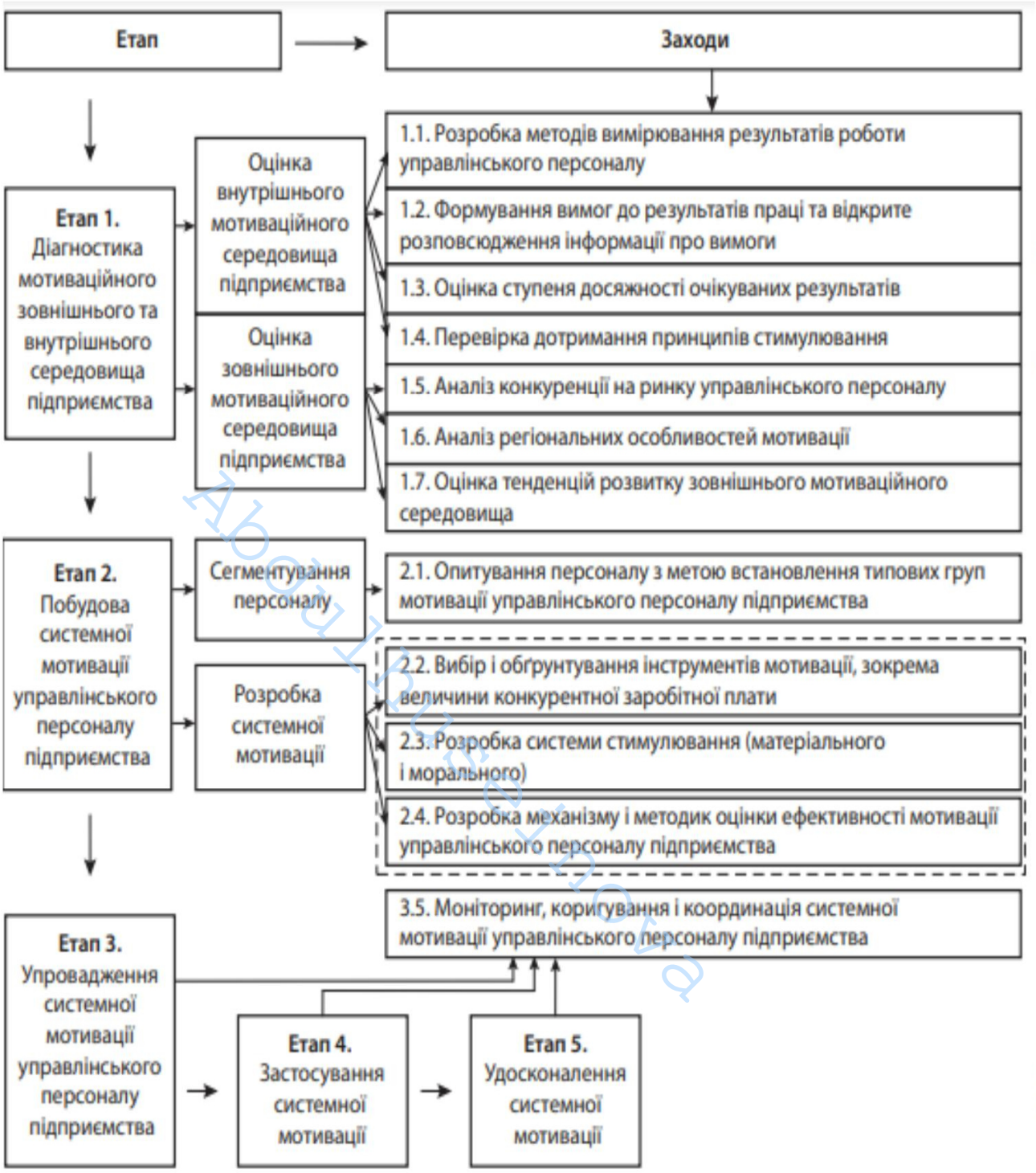

Рис. 3.4. Структурна схема організаційно-економічного механізму мотиваційного управління персоналом авіаційного підприємства

Моніторинг як захід та частина системної мотивації має містити:

− рейтинг набору індивідуальних пріоритетів управлінського персоналу власного підприємства;

– порядок збору та узагальнення інформації стосовно мотивації;

– механізми відстеження та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації, зміни мотиваційного середовища;

– пошук методів посилення мотивуючої функції управління.

Системну мотивацію управлінського персоналу підприємства можна визначити подвійно:

а) змістовно, як процес спонукання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність на конкретному (даному) підприємстві

б) структурно, як комплексний процес, що містить декілька компонентів: оплату праці, нормування, оцінку персоналу, нематеріальні методи заохочення, систему оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці.

Системність як риса запропонованої мотивації управлінського персоналу підприємства в умовах конкуренції полягає в тому, що:

– мотивація розглядається як система, що має певні підсистеми, елементи та взаємні зв'язки;

– об'єкт управління (управлінський персонал) розглядається як:

а) сукупна єдність двох систем – соціальної та біологічної

б) як частина більшої системи – підприємства;

– удосконалення мотивації охоплює:

а) власне мотивацію, її концепцію, методи та механізми;

б) методичну базу мотивації;

в) вплив мотиваційного середовища.

Відповідно, мотивація як процес супроводжує інші процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема процеси виробництва й управління персоналом, тому має здійснюватися у відповідності до них. Крім того, потрібно враховувати чинник часу, тобто віку потенційного та фактичного персоналу. Саме вікова характеристика стає основою тривалої мотивації молодого персоналу.

3.2. Розробка системи мотиваційних заходів на авіаційному підприємстві в умовах інтелектуалізації

Результати аналізу ефективності управління персоналом АТ «Мотор Січ» виявилися доволі непоганими. Саме тому важливо постійно працювати над покращенням поточних результатів, до того ж це сприятиме досягненню стабільного рівня конкурентоспроможності.

Науковці виділяють різні напрямки підвищення ефективності управління персоналом, серед яких:

− удосконалення стратегії планування й управління кадровим складом;

− удосконалення системи управління персоналом;

− удосконалення мотивації трудової діяльності працівників;

− обґрунтування стратегії підвищення ефективності праці;

− удосконалення соціальних відносин;

− оцінка ефективності системи управління персоналом;

− впровадження контролінгу персоналу тощо.

На нашу думку, у випадку АТ «Мотор Січ» доцільно зупинитись на трьох напрямках, а саме покращення стратегії планування та управління персоналом, покращення мотивації працівників та застосування контролінгу.

Стратегія планування та управління кадровим складом являє собою довгостроковий план дій, щодо змін структури та чисельності персоналу підприємства. Такий план дає можливість підприємству чітко визначити свої цілі та найбільш оптимальні методи їх досягнення. Маючи ретельно продуману та обґрунтовану стратегію керівництво компанії може завчасно спланувати бюджет для фінансування цього аспекту діяльності та організувати всі необхідні заходи.

При цьому важливо підтримувати узгодженість між загальною стратегією підприємства та стратегією управління та планування персоналу, оскільки протиріччя гальмуватимуть розвиток компанії і можуть призвести до настання кризи.

Abdulhuseinova

Мотивація працівників також відіграє надзвичайно важливу роль у процесі управління персоналом, адже вона відповідає за бажання працівника виконувати свою роботу належним чином. Існує дуже багато різновидів стимулювання працівників, проте їх можна поділити на дві основні групи матеріальна та нематеріальна мотивація. Основні варіанти, які можна застосувати для АТ «Мотор Січ» наведені на рис. 3.5.

Рис. 3.5 Можливі способи мотивування персоналу АТ «Мотор Січ»

Найбільш очевидним та розповсюдженим є саме матеріальне стимулювання, адже воно є найлегшим з точки зору організації. Такий варіант передбачає створення системи преміювання працівників за певні досягнення у роботі. Тобто, немає потреби шукати індивідуальний підхід до кожного працівника, адже всі, незалежно від статі, віку, характеру тощо, будуть раді матеріальній винагороді

штрафів за порушення правил організації, прострочення виконання завдань, запізнення тощо. Проте, як показує практика, даний підхід не надто

ефективний

завжди приносить бажані результати.

У такому разі на допомогу приходить нематеріальна мотивація, що являє собою цілий комплекс заходів, направлених на формування у працівника виконувати свої обов'язки належним чином, проявляти ініціативу, сприяти розвитку компанії тощо. До цієї категорії можна віднести визнання досягнень працівника, прикладом якого може бути вибір «Робітника місяця», на основі особистих результатів кожного працівника. Також, нематеріальна мотивація може бути направлена на весь колектив, а не на конкретного працівника. Прикладом такоговаріанту стимулювання є так званий соціальний пакет – певний комплекс пільг (медичне страхування, безкоштовне харчування, оплата транспорту

надаються працівникам підприємства.

До нематеріальної мотивації можна також віднести організацію комфортного робочого місця, що передбачає забезпечення працівників новітніми технологіями, оновлення дизайну інтер'єру, створення належних умов праці, організація зон відпочинку тощо. Таким чином, персонал почуватиметься «як вдома» та матиме можливість відпочити та відновити свої сили для того, щоб постійно підтримувати продуктивність на високому рівні.

Ще одним поширеним способом нематеріального стимулювання є формування команди з працівників, що передбачає проведення різноманітних заходів, спрямованих на створення та зміцнення дружних відносин серед працівників, що, у свою чергу, сприятиме формуванню командного духу та досягненню ефекту синергії (коли ефективність команди перевищує суму ефективностей її учасників).

Не менш важливою є і соціальна політика компанії, щодо її працівників, що включає в себе організацію соціального страхування та підтримки особи у разі виходу на пенсію, або у випадках тимчасової непрацездатності тощо. Персонал буде працювати набагато краще, якщо відчуватиме турботу та захист своїх прав з боку працедавця.

Дипломна робота

Також, доволі ефективним є метод організації зворотного зв'язку. У такому разі, кожен працівник матиме можливість вплинути на розвиток компанії, що змусить його почуватися потрібним та важливим, а отже, стимулюватиме працювати краще. Втілити у життя це можна, наприклад, створивши сайт або окрему електронну пошту, де працівники зможуть висловлювати свої зауваження та пропозиції. Такий інструмент дуже корисний для керівництва, адже дозволяє побачити ситуацію під іншим кутом, безпосередньо з точки зору працівника.

Контролінг передбачає здійснення на постійній основі регулярної оцінки результатів роботи працівника з метою контролю якості та відповідності діяльності особи поставленим завданням.

Впровадження системи контролінгу має декілька переваг для підприємства. По-перше, постійний моніторинг результатів діяльності працівників є надзвичайно корисним джерелом інформації для системи управління, адже на основі цих даних, керівники можуть виявляти та коригувати за необхідності показники ефективності компанії та тенденції її розвитку. По-друге, регулярні перевірки мотивуватимуть працівників вкладатися у визначені строки виконання завдань. По-третє, контролінг дозволяє вчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати, що значно знижує ризики діяльності підприємства.

На практиці застосувати систему контролінгу можна шляхом організації щотижневого звітування працівників своїм безпосереднім керівникам про результати виконаної за цей період роботи. При чому період звітування може варіюватися, залежно від потреб та особливостей діяльності компанії. Проте не варто робити цей період закоротким (один день, одна година, тощо), оскільки це може створити значний тиск на працівника та збільшити рівень стресу, внаслідок чого значно знизиться продуктивність. Завеликий період (два місяці, півроку тощо) також зробить контролінг неефективним, адже за такий довгий проміжок часу назбирається багато даних, і опрацювати їх буде значно важче.

Abdulhuseinova

Ці правила не є універсальними для всіх підприємств, при виборі частоти звітування, перш за все потрібно орієнтуватися на темпи діяльності конкретної компанії. У випадку АТ «Мотор Січ» період контролінгу становить 1-3 тижні. Етапи побудови системи контролінгу наведені на рис. 3.6.

Рис. 3.6 Етапи формування системи контролінгу результативності системи мотивації персоналу на підприємстві

Abdulhuseinova

Крім того, значно покращити ефективність управління персоналом на підприємстві може застосування тайм-менеджменту. Час є дуже цінним ресурсом для керівника, чим більша сфера відповідальності, тим критичнішими є витрати часу. Саме тому дуже важливо вміти правильно організовувати як свою діяльність, так і діяльність підлеглих. Тайм-менеджмент – це сукупність прийомів та технік планування і організації часу для максимізації ефективності його використання.

При побудові системи тайм-менеджменту слід дотримуватись наступних принципів:

По-перше, ажливість самостійної роботи. Кожен працівник, незалежно від його положення в ієрархії управління має приділити увагу плануванню власного часу.

По-друге, індивідуальні рішення. Кожна людина має свої особливості, які необхідно враховувати при організації робочого часу для максимізації ефекту.

По-третє, моніторинг власної ефективності. Відстеження власних результатів дозволить візуалізувати ефект, що підвищить мотивацію продовжувати працювати над організацією часу.

Вчетверте, спрямованість на результат. Для того, щоб не втрачати запал протягом роботи над собою, варто на самому початку чітко визначити мету, яка слугуватиме додатковим стимулом у процесі.

По п’яте, осяжність та невичерпність резервів ефективності. Як правило, основною причиною неефективного використання часу є недостатній фокус на завданні, тобто працівник постійно відволікається, внаслідок чого робота виконується значно повільніше, ніж це могло б бути. Таким чином, потрібно визначити та усунути відволікаючі фактори.

Усі перераховані заходи можна застосовувати комплексно для підвищення сукупного ефекту. Так, наприклад, реорганізація робочого місця може підвищити продуктивність не тільки завдяки мотивуванню працівника через створення комфортних умов праці, а і завдяки скороченню часу, необхідного для виконання завдання, внаслідок забезпечення робочого місця усім необхідним. Існує безліч таких можливих поєднань, серед яких компанія може обирати ті, що найбільше відповідають її стратегії та цілям.

Крім того, АТ «Мотор Січ»активно співпрацює з вищими учбовими закладами з метою підготовки спеціалістів для авіаційної галузі. Так, АТ «Мотор Січ» організовує стажування для студентів 2-4 курсу усіх спеціальностей, протягом якого студенти можуть поринути у діяльність авіакомпанії та зрозуміти як все відбувається на практиці, а не в теорії. До того ж, за результатами стажування можливе працевлаштування, що може стати чудовим стартом кар’єри в авіаційній галузі для молодих спеціалістів.

Abdulhuseinova

Також, компанія спільно з НАУ розробляла програму дуальної освіти для авіаційних кадрів, що передбачає поєднання навчання осіб в університеті та на робочих місцях. У таких умовах, знання засвоюються значно ефективніше, оскільки одразу ж застосовуються на практиці, тоді як за традиційної форми навчання існує значний розрив між цими процесами.

Професіонали з АТ «Мотор Січ»також викладають у Національному авіаційному університеті в рамках освітньої програми «Авіаційна психологія» та співпрацюють з іншими спеціальностями. Таким чином, вони забезпечують студентів перевіреними на практиці теоріями та методиками роботи у цій сфері.

Крім того, АТ «Мотор Січ» спільно з Національним авіаційним університетом розробили систему промислово-виробничого персоналу, яка успішно застосовується для підготовки кадрів для авіаційної галузі. До того ж, дана система

мінімум проходження практики чи стажування на базі АТ «Мотор Січ». Таким чином, компанія не тільки забезпечує себе якісними кадрами, а також сприяє загальному розвитку вітчизняної авіаційної галузі.

3.3. Економічне обґрунтування результативності організаційно-економічного забезпечення мотиваційного управління персоналом на АТ «Мотор Січ»

У табл. 3.1 представлено прогнозовану вартість комплексу заходів, направлених на підвищення ефективності системи управління персоналом. Таким чином, бачимо, що загальна вартість оновлення становить близько 11 млн грн, що є доволі значною сумою. Даний комплекс включає в себе заходи щодо підвищення рівня мотивації працівників, а також інвестиції у підготовку нових кадрів.

Таблиця 3.1

Прогноз вартості заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Мотор Січ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Коефіцієнт вагомості
Мотивація:	6420	60	0,5
а) матеріальна (премії):	1500	14	0,1
б) нематеріальна:	4920	46	0,4
безкоштовні авіаквитки для працівників	2070	19	0,07
оновлення інтер'єру в офісі	1800	17	0,05
проведення заходів, спрямованих на формування командного духу	500	5	0,15
створення умов для ефективного відтворення робочої сили	200	2	0,5
забезпечення соціального пакету для працівників	350	3	0,08
Навчання:	4400	40	0,5
а) система підготовки пілотів	1500	14	0,2
б) програма підготовки бортпровідників	1000	9	0,15
в) розробка освітніх програм для авіаційної галузі спільно з вищими навчальними закладами	1200	11	0,1
г) створення освітніх проєктів для підготовки кадрів	700	6	0,05
Разом	10820	100	1

Авіаційна

Для більшої гнучкості запропонованого комплексу заходів наведено також коефіцієнти вагомості для кожної статті витрат. Таким чином, за умов обмеженого бюджету, керівництво зможе обрати лише найважливіші заходи і отримати максимальний ефект, доступний для наявного розміру бюджету.

Загалом, дані заходи допоможуть підвищити ефективність роботи все існуючого колективу та контролювати процес підготовки майбутніх кадрів, що також є дуже важливим для майбутнього розвитку компанії.

Запропоновані заходи допоможуть вирішити найбільш нагальну та актуальну проблему, а саме – нестачу персоналу. Суть проблеми полягає у тому, що чисельність персоналу компанії зростає непропорційно щодо виробничих потужностей. Так, для ремонту одного гелікоптера, підприємству потрібно 175 осіб персоналу. Тобто, враховуючи плани відносно поповнення парку, необхідно прискорити темпи зростання колективу працівників для того, щоб забезпечити належне обслуговування виробничих потужностей.

Ефект від впровадження описаних заходів схематично відображено на рис. 3.7.

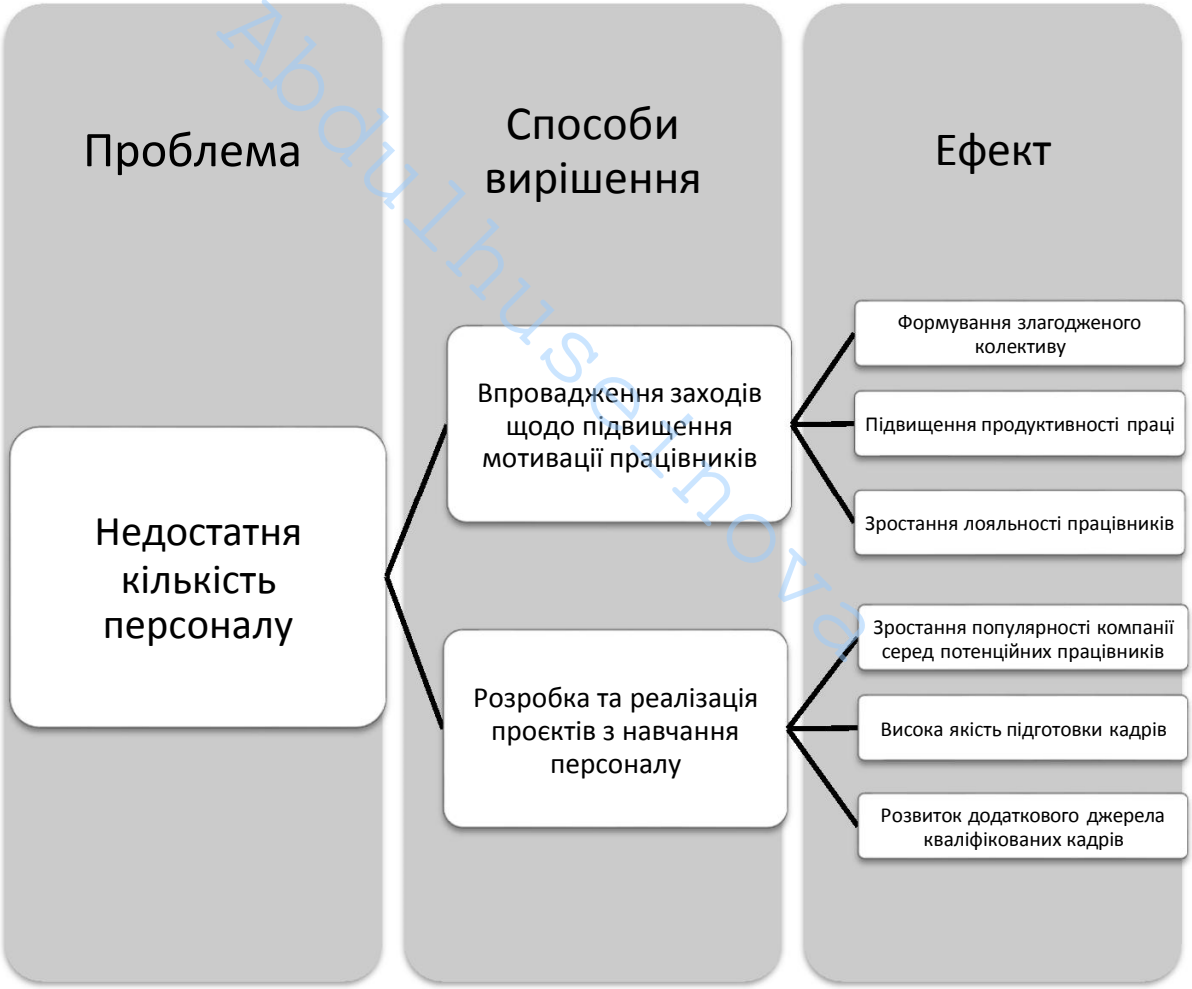

Рис. 3.7 Ефект від впровадження запропонованих заходів

Отже, як показано на рис. 3.7, внаслідок впровадження заходів щодо мотивації працівників, компанія отримає такі результати, як формування дружнього колективу, кожен член якого готовий співпрацювати з колегами

заради
ефекту синергії; зростання прихильності та відданості працівників компанії.

У той же час, організація підприємством навчання персоналу дозволить поширити інформацію щодо потреби у персоналі серед потенційних працівників та підвищити впізнаваність компанії серед молоді. До того ж, якщо компанія самостійно розробляє та реалізовує програми навчання працівників, то керівництву значно легше контролювати процес підготовки кадрів, та редагувати його у разі зміни обставин. Таким чином, АТ «Мотор Січ» отримує додаткове джерело кваліфікованих кадрів як для себе, так і для ринку в цілому.

Отже, як бачимо,
позитивних наслідків не тільки для підприємства, а і для всієї галузі. Адже програми навчання та стажування сприятимуть популяризації авіаційних професій серед молоді, зростанню чисельності фахівців цієї області та розвитку вітчизняної
покращення умов праці допоможуть заохотити випускників університетів та навчальних програм отримати місце у колективі компанії. Тобто, можна зробити висновок, що витрати на впровадження запропонованих заходів є виправданими.

Abdullaeva

Висновок до третього розділу

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за до досягнення мети, що стоїть
перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. На сьогодні вирішального значення у формуванні стимулювання, серед
основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати

ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця. У зміст нематеріального стимулювання персоналу на

якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу.Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку

При формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Інтелектуалізація управління підприємствами представляє собою симбіоз двох ключових та інтелекту; синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в мінливих умовах. Сформовані науково-методологічні основи в реальній економічній системі дозволять реалізувати інтелектуалізаційну модернізацію накопиченого потенціалу в єдиному відтворювальному циклі.

Найбільш очевидним та розповсюдженим є саме матеріальне стимулювання, адже воно є найлегшим з точки зору організації. Такий варіант передбачає створення системи преміювання працівників за певні досягнення у роботі. До нематеріальної мотивації можна також віднести організацію комфортного робочого місця, що передбачає забезпечення працівників новітніми технологіями, оновлення дизайну інтер'єру, створення належних

Abdulbasetnova

умов праці, організація зон відпочинку тощо. Таким чином, персонал почуватиметься «як вдома» та матиме можливість відпочити та відновити свої сили для того, щоб постійно підтримувати продуктивність на високому рівні.

АТ «Мотор Січ» спільно з Національним авіаційним університетом розробили систему промислово-виробничого персоналу, яка успішно застосовується для підготовки кадрів для авіаційної галузі. До того ж, дана система навчання дає перспективи майбутнього працевлаштування, або, як мінімум проходження практики чи стажування на базі АТ «Мотор Січ». Таким чином, компанія не тільки забезпечує себе якісними кадрами, а також сприяє загальному розвитку вітчизняної авіаційної галузі.

Abdulhuseinova

ВИСНОВКИ

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Основними важелями мотивації є стимули та мотиви. Стимул зазвичай означає матеріальну винагороду певної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою рушійною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішнє ставлення тощо. Сучасні теорії мотивації багато в чому ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і спрямовані насамперед на визначення переліку та структури потреб людей.

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє розробити, уточнити та підтвердити критерії відбору і, таким чином, вдосконалити методи підбору працівників, що використовуються на підприємстві. Загальну сукупність методів оцінки персоналу можна поділити на дві великі групи: традиційні та сучасні методи. Традиційні методи зосереджують увагу на працівнику, як окремій одиниці колективу, а також передбачають здійснення оцінки виключно керівником. Сучасні ж методики фокусуються на команді, робочій групі як основній одиниці підприємства, оцінювання здійснюється не тільки керівником, а також колегами та підлеглими об'єкта оцінки.

Abdulbuseinova

Авіаційний персонал складається з груп експертів різних профілів, що мають різну функціональну спеціалізацію та працюють у різних сферах цивільної авіації. Очевидно, що їх вплив на ситуацію також неоднаковий і визначається ступенем взаємодії з процесом виконання польотів. При дослідженні статистики з виникнення авіаційних аварій та інцидентів, авіаційний персонал поділяють на 9 груп, а саме спеціалісти з управління персоналом; екіпаж, диспетчери управління повітряним рухом; інженерний персонал; персонал аеропорту; персонал, відповідальний за технічне страхування; персонал, відповідальний за заправку повітряних суден; працівники транспортного обслуговування; персонал автотранспортного депо.

Три важливі особливості галузі зумовлюють, важливість своєчасного вирішення питань щодо управління персоналом. По-перше, продукція галузі головним чином виникає в момент реалізації (як послуга), а авіакомпанії не мають реального запасу. По-друге, попит на повітряний транспорт є проциклічним, тобто інтенсивність повітряний рух загалом зростає (знижується) зі пожвавленням (сповільненням) економічного зростання. По-третє, на працю припадає значна частина загальних експлуатаційних витрат, а також витрати на працю є одними з небагатьох змінних витрат, що знаходяться під прямим і більш безпосереднім контролем управління.

Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт ефективності використання активів) дозволяє визначити ефективність використання активів АТ «Мотор січ» тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів Товариства. За підсумками діяльності у 2020 році цей показник склав 0,03 грн. В 2020 році кадрова політика АТ «Мотор Сич» була спрямована на створення учбово-науково-виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів Запоріжжя, області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству. Пріоритетними напрямками залишаються – забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву, оптимізація структури й чисельності

Abdulhuseinova

працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Сич».

Продуктивність одного працівника у 2018 році складала 601,74 тис. грн в рік, у 2019 році вона зменшилась до 477,44 тис. грн, у 2020 знову зросла до 664,75 тис. грн, перевищивши при цьому суму попередніх значень. Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Сучасний розвиток економічних систем потребує застосування сучасних методів у сфері управління. Найбільш поширеними та ефективними інноваційними інструментами управління персоналом є аутстафінг, менторство, мотивація та віртуальні офіси. Важливим інструментом управління є планування персоналу, яке забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей та завдань підприємства. Мотивація дозволяє вирішувати такі проблеми, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці та стимулювання особистого та професійного зростання працівника, забезпечення систематичного розвитку його навичок. Основними важелями мотивації є стимули та мотиви. Стимул зазвичай означає матеріальну

Abdullaeva

винагороду певної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою рушійною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішнє ставлення тощо. Сучасні теорії мотивації багато в чому ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і спрямовані насамперед на визначення переліку та структури потреб людей.

Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт ефективності використання активів) дозволяє визначити ефективність використання активів АТ «Мотор Січ» тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів . За підсумками діяльності у 2020 році цей показник склав 0,03 грн. В основі кадрової політики АТ «Мотор Сич» стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. Пріоритетними напрямками залишаються – забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву, оптимізація структури й чисельності працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Сич».

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість

Дипломна робота

компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Інтелектуалізація управління підприємствами представляє собою симбіоз двох ключових понять нової економіки: інновацій та інтелекту; синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в мінливих умовах. Сформовані науково-методологічні основи в реальній економічній системі дозволять реалізувати інтелектуалізаційну модернізацію накопиченого потенціалу в єдиному відтворювальному циклі.

Найбільш очевидним та розповсюдженим є саме матеріальне стимулювання, адже воно є найлегшим з точки зору організації. Такий варіант передбачає створення системи преміювання працівників за певні досягнення у роботі. До нематеріальної мотивації можна також віднести організацію комфортного робочого місця, що передбачає забезпечення працівників новітніми технологіями, оновлення дизайну інтер'єру, створення належних умов праці, організація зон відпочинку тощо. Таким чином, персонал почуватиметься «як вдома» та матиме можливість відпочити та відновити свої сили для того, щоб постійно підтримувати продуктивність на високому рівні.

АТ «Мотор Січ» спільно з Національним авіаційним університетом розробили систему промислово-виробничого персоналу, яка успішно застосовується для підготовки кадрів для авіаційної галузі. До того ж, дана система навчання дає перспективи майбутнього працевлаштування, або, як мінімум проходження практики чи стажування на базі АТ «Мотор Січ». Таким чином, компанія не тільки забезпечує себе якісними кадрами, а також сприяє загальному розвитку вітчизняної авіаційної галузі.

Електронний архів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства // Бізнес Інформ. – 2019. – №1. – С. 364–370.
2. Ареф'єва О. В. Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С. 7–14.
3. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Экономика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики* . 2014. № 2. С. 36–43.
4. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми економіки.* 2019. № 4 (42). С. 111–119.
5. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5 (139). С. 78–92.
6. Ареф'єва О.В., Гавриленко Я.В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 52. 2019. С. 30-38
7. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197]
8. Басюркіна Н.Й., Л.Н. Мартолога Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. *Market economy: modern management theory and practice.* Vol. 15, Issue 2 (33). Pp. 63–72 URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120438/ (дата звернення: 01.12.2021).

Електронна версія

9. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачин. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
10. Буток Д. О. Система оцінки персоналу - основні характеристики та сучасні методи URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/30816/1/%d0%91%d1%83%d1%82%d0%be%d0%ba%2c%20%d0%9c%d1%96%d0%b7%d1%96%d0%bd%d0%b0%20-%20%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8.pdf (дата звернення: 01.12.2021).
11. Валінкевич Н. В. Інтелектуалізація розвитку підприємств *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 трав. 2016 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 110–116.
12. Вовк О.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності на транспортних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2, 2016. С. 153-159
13. Вовк О.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності на транспортних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2, 2016. С. 153-159.
14. Вовк О.М., Камишна С.Ю., Очеретяна С.М. Конкурентоспроможність авіатранспортних підприємств в умовах розвитку міжнародного авіаційного простору. *Причорноморські економічні ст*удії. Вип. 48, 2019. С. 31-35.
15. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543 (дата звернення: 01.12.2021).
16. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 231–236.

Abdulnasenova

17.Выготский Л.С. Психология развития человека. Эксмо, 2005. 1136 с.

18.Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. Вершина, 2007. 238 с.

19.Гетьман О.О., В.М. Шаповал. Економіка підприємства URL: https:// pidruchniki.com /15060913 /ekonomika/personal_ pidpriyemstva (дата звернення: 01.12.2021).

20.Горшкова О. О. Комплексний грейдинг як сучасний підхід до управління персоналом підприємства.*Е-КОНОМІКА*. Вип. 1(3). 2019. С. 119-125. URL: http://economics.hpi.kh.ua/index.php/ e-conomics/article/view /87/71 (дата звернення: 01.12.2021).

21.Гусар О. А. Авіаційний персонал: оновлене поняття Юридичний вісник. 2014. URL: http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2014/statji_n1-30_2014/2.pdf (дата звернення01.12.2021).

22.Дикань В. Л., Корнілова І.В. Інтелектуальні інвестиції в логістичних системах *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 199–203.

23.Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4-15

24.Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176

25.Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности. *Экономика*, 1992. 224 с.

26.Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету* «КРОК». Вип. 1. 2019. С. 116–125.

AboutHouse.inova

27. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
28. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. Политиздат, 1986.223 с.
29. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с
30. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. 205 с.
31. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник . Київ, Юридична книга, 2009. 358 с.
32. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття . *Молодий вчений.* 2015. №3 (18) Частина 1. С. 72 –77.
33. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2016. № 4, Том 1. С. 57-60.
34. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 2. С. 180-184.
35. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018, № 1. С. 218-234
36. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
37. Костунець Т. А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 2. 2014. С. 570–572.

Відкритий архів

38. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917 (дата звернення: 01.12.2021

39. Лобза А. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI *Молодий вч*ений. 2018. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/70.pdf (дата звернення: 1.12.2021).

40. Луцик М. В. Роль інформації та знань в розвитку інтелектуальних ресурсів національної економіки. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2014.Випуск 51 С. 275–281.

41. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки* 2005, Т. 2. С. 173-182

42. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие / Д. МакКлеланд. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.

43. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с

44. Нестеренко В.Ю. Економіка виробництва : конспект лекцій. Харків, 2012. URL : https://buklib.net/books/37312/. (дата звернення: 01.12.2021)

45. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

46. Овчинникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1. Ч. 2. *С*. 62–67

47. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ Экономика, 1984 184 с.

48. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.

Електронний архів

49. Парсонс Т. О структуре социального действия Академический Проект, 2000. 880 с

50. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету ХПІ економічні наук*: зб. наук. пр. Харків: НТУ ХПІ, 2018. № 15 (1291). С. 53–63.

51. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

52. Повітряний кодекс України: Закон від 19.05.2011 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2011. № 48-49. с. 536.

53. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134-144.

54. Починок Н. В. Методика формування обліково-аналітичної інформації про витрати на персонал на основі інвестиційного та витратного підходів. *Вісник Сумського НАУ, серія «Економіка і менеджмент»*. Вип. 6/2 (49). 2011. С. 167–172.

55. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / За ред. д М.А. Козоріза Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с

56. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65–75.

57. Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Збірник наукових праць молодих вчених Факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління".* 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866 (дата звернення: 01.12.2021).

AboutHouse.inova

58. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління.* 2008. № 4 (46). С. 171- 179

59. Русінко М.І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. Ефективна економіка. Вип. 3. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27(1)__24 (дата звернення: 01.12.2021).

60. Сардак С.Е., Третяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Д.: Інновація, 2009. 157 с.

61. Семенов В. Ф., Нєчева Н. В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторнокурортного комплексу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 127–133.

62. Синиціна Ю. П. Управління витратами на персонал на основі системного підходу *Економіка і суспільство*. 2017. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/108.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

63. Смачило В. В. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства» . *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. 3. 2019. С. 47–56.

64. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 225–233.

65. Сурков С.А. Социально-психологические модели в анализе трудовой трудовой мотивации работников. *Вопросы экономики*. 2004.. № 8. С. 90-101.

66. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

Аbdullayeva

67. Тейлор Ф. Научная организация труда НКПС Транспечать, 1925 276 с

68. Терефюк А. І. Аналіз складових системи оцінки і стимулювання персоналу підприємства URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/30813/1/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%84%D1%8E%D0%BA%2C%20%D0%9C%D1%96%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення01.12.2021).

69. Ткаченко М. І. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства Еконо*мічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 4. 2018. С. 121–124.

70. Ткачук Г.Ю. Еволюція засад управління людським капіталом П*роблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Серія : Бухгалтерський облік, контроль і аналі*з. Вип. 3. 2014. С. 369–377. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2014_3_27 (дата звернення: 25.05.2020).

71. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] Минск : Попурри, 2004. 528 с.

72. Управление персоналом организации : практикум / под ред. А.Я. Кибанова. ИНФРА-М, 2001. 296 с.

73. Файоль А. Общее и промышленное управление / науч. ред. Е. А. Кочергина. Контроллинг, 1992. 112 с.

74. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. С. 40–53

75. Хэкман Дж.Р. Олдхэм Г.Р.Теория характеристик работы. по Н.В. Прусовой. «Психология труда». Эксмо, 2008. 160 с

76. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 104–108.

Abdulhuseinova

77. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

78. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. Харків: Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.

79. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління* Вип. 30, 2019. С. 82–85.

80. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства : навч.-метод. посібник Київ. КНЕУ, 2009. 439 с.

81. Шегда А.В. Менеджмент : навч. посібник . Київ, 2002. 583 с.

82. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. 2002. 336 с..

83. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 308 с.

84. Шолубко Д.І. Сутність підбору персоналу в організації / Д.І. Шолубко. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13319/1/285_Sholubko_738-739_69.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

85. Штангрет А. М. Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань. Науковий вісник НЛТУ України, 2015. № 3 Том 25. С. 396–400.

86. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації . *Управління розвитком* 2011. № 13 (110). С. 47-49

87. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. «Інноваційна економіка» Вип. 3, 2014. С. 131–136.

88. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. Вип. 17, 2017. С. 413-419.

Abdulhuseinova

89. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology, 2, 267-299. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

90. Akhmetshin E. M. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises / Elvir M. Akhmetshin. 2018. URL: https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p11.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

91. Alderfer C.P. Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings New York : The Free Press, 1972 200 p

92. Annex 13 to the Convention on International Civil Aviation". *The Investigation Process Research Resource Site*. October 11, 1994. Chapter I, Definitions. Retrieved July 20, 2018.

93. Barnard, C.I. (1938). The Functions of the Executive. Cambrige (MA): Harvard University Press, 1938

94. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76 London : The Athlone Press, 1968. 424 p

95. Doganis, R. (2006), The Airline Business, London: Routledge

96. Festinger, L.A. (1954). Theory of Social Comparison Process. Human Relations, 7(1), 117-140

97. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen. *Strategische Initiativen und Programme.* Gabler Verlag, 2011. P. 143-167

98. Goldthorpe J., David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt The affluent worker: political attitudes and behaviour Cambridge : Cambridge University Press, 1968. 104 p

99. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. New York : Macmillan, 1932. 84 p

100. Harvey, G., and Turnbull, P. (2009), 'The Impact of the Financial Crisis on Labour in the Civil Aviation Industry,' International Labour Office,

Abdulhuseinova

Geneva. Featured in the Study Notes section of People Management (11 March 2010, p. 38)URL: [Google Scholar] (дата звернення: 25.05.2020).

101. Khalida Ahaverdiieva. Comprehensive staff evaluation. SHS Web of Conferences. 2019. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06002.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

102. Lewin K. Group Decision and Social Change // ln G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. (Rev. ed.). – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.

103. Likert R. The Human Organization / R. Likert. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

104. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civization Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

105. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

106. Norman A.S. King. The role o-f competence based recruitment, promotion and appointment (rpa) in improving the performance of civil aviation in china / Norman A.S. King. *European Journal of Research in Social Sciences*. 2016. №6. С. 84–91.

107. Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Richard D. Irwin.

108. Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. Quarterely Journal of Economics, 69, 99-118

109. Skinner, B.F. (1971). Beyond Freedom and Dignity. New York: Alfred A. Knopf

110. Song Li. Construction of Man-made Factor Management Strategy in Aviation Safety Management / Song Li // 3rd International Conference on Economics. 2019. URL: https://webofproceedings.org/proceedings_series/ESSP/ICEMEET%202019/ICEMEET19246.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

Національний авіаційний університет

111. T. Galejevs, E. Lilienfelde and V. Šestakovs, “Civil Aviation Accidents and Incidents Divided According to the Groups of Managing Aviation Personnel,” Transport. Aviation transport, issue 27, pp. 367-371, 2008.

112. The Role of Retraining Technologies of Personnel in Ensuring Financial Stability of Transport and Industrial Companies / L. Y.Andreeva, V. V. Aksenov, A. V. Andreeva, M. L. Somko. // European Research Studies Journal. 2018. С. 407–422.

113. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: R.E. Krieger Publishing Company. garfield.library.upenn.edu. URL: http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf.

114. Walter Koller. PERSONNEL COST PLANNING / Walter Koller, Matthias Richter, Heike Berger. 2017. URL: https://patentimages.storage.googleapis.com/59/81/b3/b21220ba1cd964/US9536220.pdf (дата звернення: 1.12.2021)

Abdullhuseinova