

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТУСА

БЕЗУГЛИЙ ОЛЕКСАНДР РУСЛАНОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»)**

Спеціальність 051 Економіка. ОП «Економіка підприємства»

**Кваліфікаційна (магістерська) робота**

Керівник:  
Сергій СЕГЕДА, професор  
кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
доктор екон. наук, професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною  
шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2023

## АНОТАЦІЯ

**Безуглий О.Р.** Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Техно-Буд-Центр»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

Робота присвячена розгляду питань мотивації в системі менеджменту персоналу вітчизняних підприємств. У контексті цього досліджено теоретичні основи мотивації та стимулювання працівників, проаналізовано стан із будівництва та оновлення автошляхів та основні показники фінансово-господарської діяльності та ефективності використання кадрів досліджуваного підприємства даної галузі – ТОВ «Техно-Буд-Центр», проведено стратегічний аналіз його діяльності; обґрунтовано основні напрями удосконалення мотиваційного механізму та оцінки кадрового забезпечення підприємства, визначено можливості покращення системи управління якістю трудової активності його працівників.

*Ключові слова:* активність, мотивація, мотив, мотиваційний процес, мотиваційний механізм, персонал, підприємство, стимулювання, управління.

86 с. Табл. 18. Рис. 6. Бібліограф.: 69 найм.

## ANNOTATION

**Bezuglii O.** Improving the motivational mechanism in the personnel management system of the enterprise (LLC «Techno-Bud-Center» as a case study). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

This master's thesis is devoted to the issues of motivation in the personnel management system of domestic enterprises. In this context, the theoretical foundations of motivation and incentives for employees, analyzed the state of construction and renovation of roads and the main indicators of financial and economic activity and efficiency of personnel of the studied enterprise in this industry – LLC "Techno-Bud-Center", conducted a strategic analysis of its activities; the main directions of improvement of the motivational mechanism and assessment of the staffing of the enterprise are substantiated, the possibilities of improving the quality management system of labor activity of its employees are determined.

*Key words:* activity, motivation, motive, motivational process, motivational mechanism, personnel, enterprise, stimulation, management.

86 p. Table. 18. Fig. 6. Bibliographer.: 69 hires

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Мотивація як функція менеджменту та її місце в класичних теоріях управління персоналом.....	13
1.2. Мотиваційні процеси та формування мотиваційного клімату вітчизняних підприємств.....	19
1.3. Взаємозв'язок системи мотивації та корпоративної культури підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З БУДІВНИЦТВА АВТОШЛЯХІВ ТОВ «ТЕХНО-БУД- ЦЕНТР».....	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Техно-буд-центр» та визначення основних техніко-економічних показників його діяльності.....	31
2.2. Аналізування кадрової політики підприємства ТОВ «Техно-Буд- Центр».....	38
2.3. Оцінка можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Техно-Буд- Центр» та його кадрового потенціалу на основі SWOT-аналізу.....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ.....	57
3.1. Підвищення ефективності праці на основі комплексної оцінки кадрів підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр».....	57
3.2. Управління якістю трудової активності персоналу ТОВ «Техно-Буд- Центр» у контексті формування його корпоративної культури управління..	64
3.3. Підвищення продуктивності праці на основі запровадження зарубіжного досвіду будівництва автошляхів й реалізації інноваційних проектів.....	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах динамічних трансформацій в усіх сферах економічного, політичного, суспільного життя нашої держави змінюються її орієнтири та вектори розвитку вітчизняних підприємств, з акцентуванням уваги на кадрову складову як основний елемент забезпечення їх успіху. Зазначені зміни вимагають формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну спільноту й обумовлені потребою в нових управлінських знаннях, посиленні інтересу до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентних кадрів, здатних до продуктивної роботи в ринкових умовах, їх раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління, є запорукою досягнення успіху будь-якого підприємства. Без кваліфікованих, ну і звичайно ж мотивованих, співробітників жодна фірма (організація) не в змозі створити ефективної системи менеджменту, маркетингу фінансів чи бухгалтерського обліку. Таким чином, формування мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту – це актуальний і надзвичайно важливий процес у сучасних умовах глобалізації економіки, посиленні конкурентних переваг вітчизняних підприємств і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом забезпечення її тривалого розвитку.

У контексті формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом вітчизняних підприємств виникла необхідність розробки інструментарію забезпечення реалізації мотиваційних заходів на основі вирішення ключових економічних, правових, соціальних і психологічних проблем в колективі, удосконалення діяльності кадрових служб, рішення яких пов'язано, насамперед, із діагностикою професійно-важливих якостей особистості учасників виробництва, їх адаптації, підвищенням рівня їх

кваліфікації та професійної культури, створенням системи безперервної освіти керівників.

Сучасні вимоги до роботи з персоналом обумовлює підвищення ролі кадрових служб у використанні творчого потенціалу особистості кожного працівника, перетворенню їх у науково-практичні центри роботи з активізації людського фактора.

Вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення розуміння внутрішнього механізму мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Зазначену проблематику у своїх наукових працях досліджували відомі учені-класики: Ф. Тейлор, Е. Мейо, М. Мескон, А. Файоль М. Туган-Барановський та сучасні вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема: Б. Андрушків, В. Савельєв, В. Данюк, Б. Данилишин, О. Зайченко, В. Кузнецова, А. Колот, О. Крушельницька, В. Савченко, І. Сотнікова, Ф. Хміль та ін.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

**Метою написання** даної кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання:**

- досліджено сутність і систематизовано класичні та сучасні теорії управління персоналом та мотивації в системі менеджменту;
- розкрито суть понять «мотивація», «мотив», «мотиваційний процес», охарактеризовано мотиваційний клімат у колективі;
- розглянуто зміст та ефективність розробки системи стимулювання на вітчизняних підприємствах у контексті формування їх корпоративної культури;

- здійснено загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» та основних його техніко-економічних показників;
- проаналізовано чисельність та структуру персоналу підприємства, показники ефективності використання кадрів;
- проведено PEST та SWOT-аналіз досліджуваного підприємства у контексті формування ефективної кадрової політики та мотивації працівників;
- обґрунтовано шляхи удосконалення мотиваційних механізмів та методів оцінки персоналу на підприємстві;
- визначено можливості покращення системи управління якістю трудової активності персоналу;
- запропоновано напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є господарсько-фінансова діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр».

**Предметом дослідження** є система менеджменту персоналу промислового підприємства.

Теоретичною і практичною основою магістерської роботи є напрацювання сучасних вітчизняних учених та фахівців із питань менеджменту персоналу та практичні матеріали підприємства.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань використовувались такі методи дослідження: спостереження, систематизація, методи системного та порівняльного аналізу, SWOT та PEST-аналізу, оцінювання на основі методів опитування працівників.

**Практична значимість роботи.** Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми управління персоналом підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» на основі удосконалення системи мотивації та стимулювання його працівників і можуть бути використані ним у процесі покращення його виробничо-господарської діяльності в сучасних умовах активізації будівництва автошляхів та доріг України.

**Апробація дослідження.** Результати магістерського дослідження висвітлені у вигляді тезових доповідей на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (5 листопада, 2023 р., м. Тернопіль) та X Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (24-25 листопада, 2023 р., м. Тернопіль).

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, 18 таблиць, 6 рисунків, висновків, списку використаних джерел.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Мотивація як функція менеджменту та її місце в класичних теоріях управління персоналом**

У контексті еволюції науки управління персоналом було розроблено чимало концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні, галузі тощо.

Слід зазначити, що у науковій літературі управління розглядається як безперервний процес впливу на будь-який об'єкт, яким може виступати як колектив людей, так і технологічний процес [42, с.24].

Відзначимо, що початкові управлінські теорії опираються на результати практичного власного досвіду їх представників. Поступовий їх розвиток почав доповнюватися ідеями і з інших наук, таких, наприклад, як психологія, філософія, економіка, соціологія. Таким чином, початкові (ранні) управлінські ідеї, що витримали перевірку часом, інтегрувались у нові підходи до управління. В історії науки управління відзначено три школи теорії управління: класична школа, школа людських відносин і школа науки управління, які виникли в різні історичні періоди, але знайшли свою актуальність і в сучасній управлінській практиці (рис.1.1).

Класична школа запропонувала перший систематизований підхід до управлінської думки. У рамках класичної школи виділяють два підходи до філософії управління: науковий управлінський підхід і адміністративний управлінський підхід. Відзначимо, що засновниками цього напрямку були американські інженери Фредерік-Вінслоу Тейлор, Френк Гілбрет, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, які вважали, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів [43, с.18-20]. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компонентів

трудового процесу вони розробляли рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності.

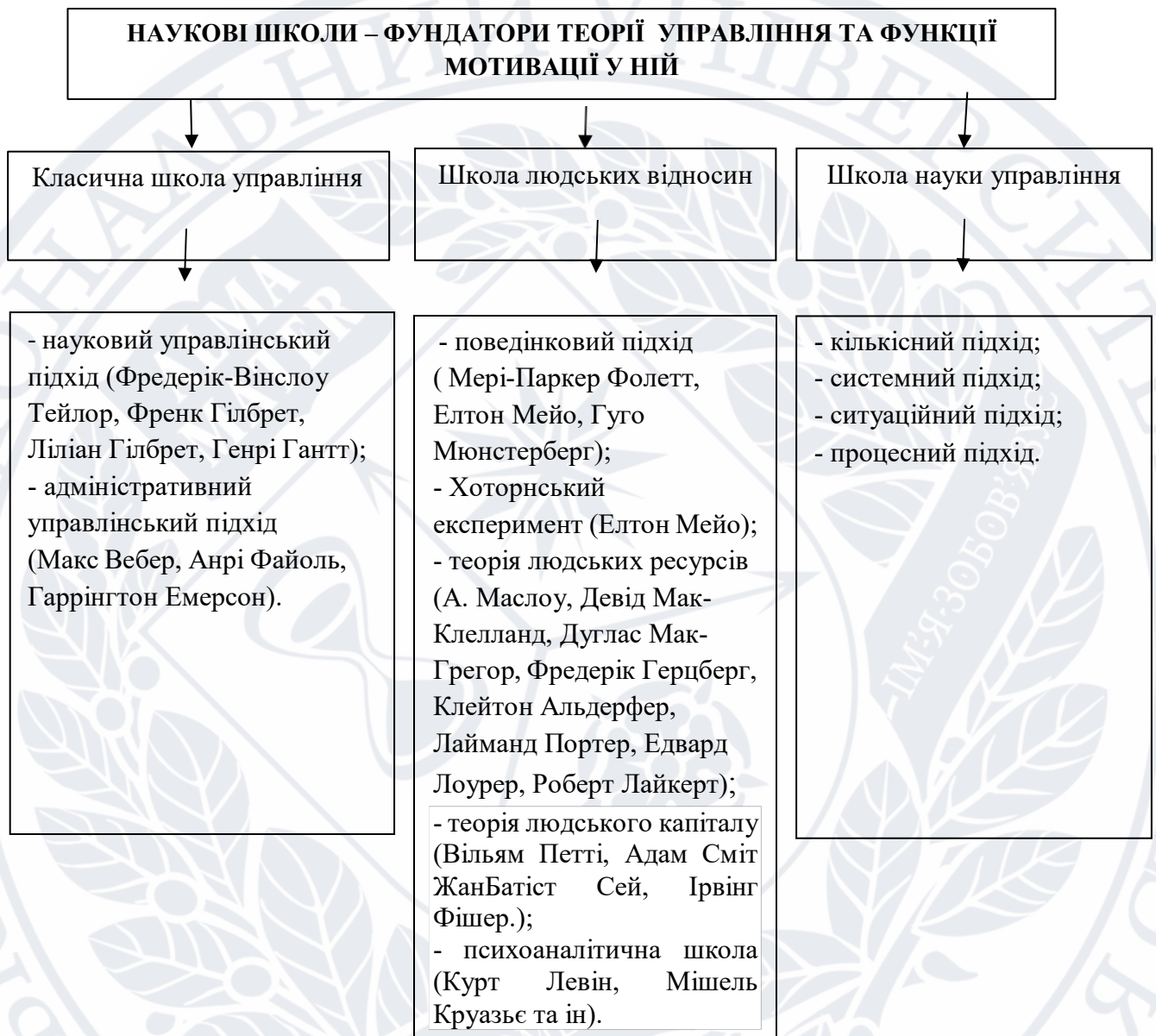


Рисунок 1.1 - Діалектика розвитку теорії управління та функції мотивації у ній

Згідно даної концепції, управління в основному спрямоване на ефективність його проведення, на противагу теорії адміністративного управління, фундаторами якого були Анрі Файоль, Макс Вебер, Гаррінгтон Емерсон, і яке, своєю чергою, включає більш ширші аспекти – управління групами людей [11, с. 40].

За переконаннями прихильників даної школи, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й

міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності.

Як відомо, Анрі Файоль запропонував п'ять функцій управління й чотирнадцять принципів, докладно розкритих у науковій праці «14 правил успішного менеджменту». Основною функцією керівника підприємства він вважав адміністративну.

Своєю чергою, Макс Вебер у своїх наукових дослідженнях зосереджував увагу на конкретному індивідові й культурі, на окремих представниках суспільства і їх діях. На думку автора, саме ідеї виступають основним мотивуючим фактором дій індивідів. У наукових працях М. Вебера, зокрема в роботі «Економіка й суспільство», зображено так званий принцип «методологічного індивідуалізму», при якому колективні інституціональні об'єднання слід розглядати як сукупності окремих видатних особистостей.

Прихильники цієї концепції були переконані, що, визначивши мету, слід розробити систему елементарних завдань і розподілити обов'язки між індивідуальними виконавцями, а потім об'єднати їх в адміністративні одиниці аж до найвищого рівня. Кожен відділ чи служба повинен забезпечувати виконання певних завдань [11, с. 42].

Загалом, слід зазначити, що особливістю класичних теорій був безособовий характер управління, це згодом привело до створення нової тенденції в управлінні, орієнтованої на людей, що яскраво відбилося в рамках теорії «людських відносин». На протигагу класичній школі, де основна увага приділялася специфічній роботі, що виконується працівниками, в рамках теорії «людських відносин» акцент перейшов безпосередньо на самих працівників, які виконують певну роботу.

Зазначену концепцію репрезентували американський психолог Мері-Паркер Фолетт, американський соціолог і психолог Елтон Мейо і німецький психолог Гуго Мюнстерберг. Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефективних дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці [37, с. 28].

Облік суб'єктивних факторів, що впливають на почуття й помисли людей, привів до більш наукового дослідження продуктивності праці робітника. Яскравим прикладом є «ефект Хоторна»: працівники трудяться, коли вони вірять в управління і якщо менеджери приділяють їм спеціальну увагу, який сформував у своїх дослідженнях Е. Мейо. За його переконаннями, зрозуміти поведінку людини в організації без урахування психологічних і емоційних чинників неможливо. Цех, підприємство загалом не можна сприймати тільки як технічне середовище, це – сукупність людей. Людина на робочому місці має не лише економічну мотивацію, нею керує й емоційний чинник, яким не можна нехтувати [57, с. 49]. На той час таке твердження було дійсно новаторським.

Мотиви поведінки людини досліджував і наш вітчизняний класик М. І. Туган-Барановський, який розрізняв такі групи потреб людей: фізіологічні – для безпосереднього підтримання життя і почуття спадковості; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

Пізніше ці міркування розвинув американський психолог А. Маслоу, стверджуючи, що активізація діяльності людини, в т. ч. виробничої, відбувається внаслідок усвідомлення нею незадоволеності наступного (вищого) рівня потреб, яке настає після задоволення потреб попереднього (нижчого) рівня [38, с. 30].

Фундатори та послідовники теорії людських відносин наголошували на тому, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вторинні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалізації. Ефективна політика персоналу має обов'язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємства неможлива без задоволення потреб персоналу і розвитку людей, які є джерелом збільшення його багатства [57, с. 122].

Більшість теорій людських ресурсів обґрунтували представники «школи поведінкових наук», найвидатнішими серед яких були американські психологи А. Маслоу, Девід Мак-Клелланд, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Клейтон Альдерфер. Здобутки цієї школи розвинули пізніше американські дослідники Лайманд Портер, Едвард Лоурер, Роберт Лайкерт, німецько-

американський психолог Курт Левін, французький дослідник Мішель Круазьє у контексті формування психоаналітичної школи.

У контексті формування другої течії – школи людських відносин низку учених привернули теорії управління з позицій людського капіталу. Найпоширеніші її прихильники вважали, що професійні вміння, виховання і освіта є справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. Ці положення не були оригінальними, адже про це вели мову ще родоначальники класичної політекономії англійський економіст Вільям Петті, шотландський економіст Адам Сміт, французький економіст ЖанБатіст Сей, швейцарський економіст Леон-Марі-Еспрі Вальрас, американський економіст Ірвінг Фішер. Однак усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робилися для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров'я тощо у формуванні економічного потенціалу нації [36, с. 62].

На основі загального розуміння людського капіталу було обґрунтовано теорію інвестування в людський капітал і теорію головного чинника розвитку людського капіталу.

Опираючись на теорію людського капіталу, можна стверджувати, що він накопичується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумовило виникнення теорії часового чинника розвитку людського капіталу, згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і доходу: ці два елементи визначають її добробут [40].

Отже, теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтепер людина більше не вважається просто чинником виробництва, вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив.

Розвиток ідей класичної школи управління й школи людських відносин привів до формування нової концепції в рамках теорій управління, а саме до створення «школи науки управління» («кількісний підхід», «управлінська школа»). Школа науки управління одержала розвиток внаслідок широкого застосування методу кількісного аналізу при розгляді питань управління.

Основні напрямки, у рамках яких управлінська школа відрізняється від класичної й поведінкової, обумовлені зростаючим впливом інформаційних технологій і моделей: основний акцент робиться на прийнятті ефективних управлінських рішень, використання кількісних моделей при цьому, інтерактивний супровід та впровадження комп'ютерної техніки і програмного забезпечення в управлінні персоналом організації.

У цілому відзначимо, що вплив кількісного підходу на розвиток теорій управління було менш значним, ніж поведінкового підходу, що обумовлене практикою управлінської діяльності, у якій частіше виникають проблеми людських відносин, які важко піддаються поясненням за допомогою використання кількісних моделей оцінки системи управління.

Що стосується двох сучасних підходів до управління (системного і ситуаційного), слід зазначити що вони були обґрунтовані в сімдесяті роки ХХ століття й доповнюють існуючі школи управлінської думки. Процесний підхід також широко застосовується в цей час і був уперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, у зв'язку зі зростаючою потребою аналізу й контролю функцій менеджера організації. Управління в рамках процесного підходу розглядається як безперервний процес, що полягає із внутрішніх взаємозалежних самостійних дій, які своєю чергою, можуть розглядатися як процес. Дії, пов'язані з управлінням даними процесами й розглядають як управлінські функції, розкриваючи, таким чином, процес управління як суму всіх функцій. Первісну розробку даної концепції відносять А. Файолю, на думку якого «управляти означає пророкувати й планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати» [57, с.52].

П'ять функцій управління, запропонованих А. Файолем, на сьогодні дещо редаговані, однак згідно класичної економічної думки у наукових джерелах виділяють власне такі: планування, організація, мотивація та контроль. Представлені функції управління відображають зміст роботи з управління персоналом сучасної організації, центральне місце в якій займає мотивація, яка є об'єктом нашого дослідження.

## **1.2. Мотиваційні процеси та формування мотиваційного клімату вітчизняних підприємств**

Як відомо, в усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації передової діяльності робилося вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» перекладається неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій [19, с.112]. Окрім того, одні автори вважають, що мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і страх невдачі.

Відомий учений М. Мескон визначає мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [42, с.136].

Досить поширеним є також визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягнути найкращих її результатів. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «мотивація», змістовна сторона яких представлена нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Автори	Трактування
Ткаченко Т., Степанюк В. [56]	- безперервний процес впливу на колектив людей, організація координації їх діяльності в процесі проведення для досягнення найкращих результатів при мінімальних витратах
Кудря Я. В. [33]	- процес, за допомогою якого менеджер спонукує людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання й потреби
Зайченко О.І., Кузнецова В.І. [20]	- процес сполучення цілей організації й цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох (управлінський аспект), з іншого боку – це система різних способів впливу на персонал для досягнення окреслених цілей і працівника, і організації (економічний аспект).
Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. [10]	- процес спільного впливу на свідомість працівника зі сторони зовнішніх і внутрішніх спонукальних факторів

Таким чином, Т. Ткаченко, В. Степанюк, Ф. Хміль у своїх працях [56; 57] розглядають поняття «мотивація» із трьох сторін: чинність спонукання, функція менеджменту й процес стимулювання. Як функцію мотивацію розглядають через систему менеджменту. Саме як функція менеджменту мотивація містить у собі систему факторів, що сприяють досягненню певного завдання, спрямованої на реалізацію головної мети організації. Своєю чергою, О.І. Зайченко, В.І. Кузнецова, Я.В. Кудря [20; 33] у своїх визначеннях розглядають мотивацію як процес спонукання працівників. У даному зв'язку відзначимо, що в розглянутих визначеннях поняття «мотивація» відзначена особлива роль процесу власне спонукання.

Узагальнюючи вище викладені поняття, слід відмітити, що мотивація як



основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання працівника до діяльності шляхом формування мотивів його поведінки для досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Питання про те, як зацікавити персонал до праці, виникло ще задовго до наукових розробок про управління персоналом. Кому з керівників минулого, сьогодення і майбутнього не хотілося б мати у своєму розпорядженні такі інструменти і технології мотивації праці, які спонукали б працівників до продуктивної роботи на свою особисту користь і користь підприємства, де вони працюють. На перший погляд здається, що нічого складного в мотивації праці немає, оскільки ключові її ланки давно відомі: потреби – мотивація – винагорода. Однак не потрібно поспішати з висновками. Адже випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилами.

Вивчення складових теоретичних і практичних проблем мотивації праці розпочинається з розгляду категорії “потреби”. Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення потреб.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Розглянемо детальніше механізм мотивації, який пропонує Колот А.М. в основі якого лежать потреби (див. рис. 1.2) [28, с.147].

Як видно з рис.1.1, по-перше, в основі мотиваційного механізму лежать потреби: усвідомлені (інтереси) чи неусвідомлені (інстинкти). Вони можуть бути різноманітні: від почуття голоду до службового просування. Але слід врахувати, що не всі потреби перетворюються в бажання, які, у свою чергу, не завжди викликають відповідні напруження. Звичайно, не всі дії призводять до запланованих результатів. У свою чергу, навіть заздалегідь визначені результати можуть отримати зовсім не ту винагороду, яка була обумовлена.

Тому керівнику слід бути надзвичайно уважним у пошуку тих деталей мотиваційного механізму, які знижують коефіцієнт його корисної дії, продуктивності.

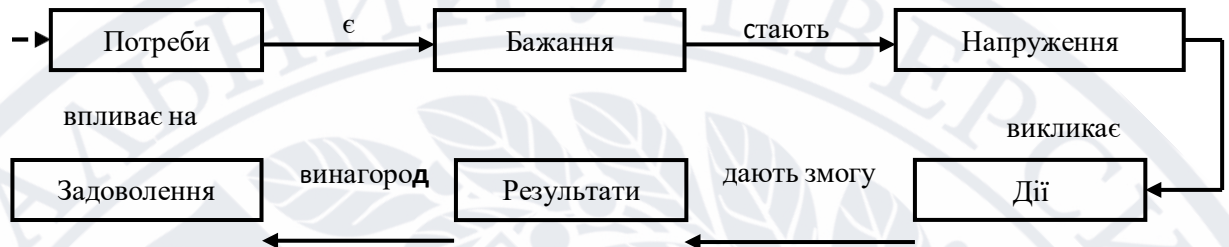


Рисунок 1.2 - Механізм мотивації в основі якого лежать потреби [28, с.147].

Зауважимо, що мотиваційний механізм не є таким простим, як це зображено на рис.1.2. Потреби викликають певну поведінку (дії), але сама поведінка може впливати на потреби. Справа не тільки в тому, що спілкування з іншими знімає потреби підлеглих. Недосягнення запланованих результатів часто створює уявлення про недоцільність напруження, яке, у свою чергу, завдяки зворотному зв'язку провокує людину знизити рівень бажань і потреб.

У системі мотивації вживається поняття «мотиватор» або «мотив», що являє собою спонукальну причину, яка зумовлює певне індивідуальне виконання.

Велике значення для формування мотивації праці має оцінка ймовірності досягнення мети. Якщо для отримання блага не треба особливих зусиль, або потрібні зверх зусилля, то мотив швидше всього не формується. Мотивація праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основним джерелом отримання благ.

Нарешті, слід розрізняти мотивацію та винагороду. Якщо мотивація стосується процесу спонукання до досягнення бажаних цілей, то винагорода являє собою не що інше, як задоволення бажання.

Керівництво має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань: зовнішні, внутрішні.

У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації потрібно дбати про належний мотиваційний клімат, результати якого можуть мати позитивний та негативний ефекти, як показано у табл.1.2 [32, с.99]

Таблиця 1.2 – Характеристика двох видів мотиваційного клімату

№ п. п.	Заряджаючий (позитивний) клімат	Розряджаючий (негативний) клімат
1	Визначення і схвалення доброї роботи	Непорозуміння
2	Урізноманітнення робіт, що дає змогу використати вміння і здібності працівника	Недостатньо довіри до працівника
3	Самостійність у роботі й відповідальність за неї	Неадекватна виконаній роботі заробітна плата
4	Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи	Погані або небезпечні умови роботи
5	Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання	Погано утримуване або непридатне виробниче обладнання.
6	Добрі робочі стосунки із співробітниками	Відсутність можливостей для навчання або професійного зростання
7	Довіра до працівника	Керівник не приділяє належної уваги працівникам
8	Наочність кінцевих результатів роботи	Хтось вирішує проблеми за Вас
9	Високий статус посади	Ви не знаєте, успішно працюєте, чи ні
10	Увага до працівників та поінформування їх керівником	Ви не в злагоді із співробітниками або керівником
11	Висока заробітна плата	Нудна рутинна робота

Як видно з таблиці 1.2, позитивно заряджаючий мотиваційний клімат пов'язується, насамперед, з цікавою роботою, добрими службовими стосунками, високою матеріальною винагородою. Навпаки, негативний мотиваційний клімат

пов'язується з непорозумінням, відсутністю можливостей для розвитку, самовдосконалення, навчання та підвищення кваліфікації тощо.

Таким чином бачимо, що мотивація складається з суми окремих мотивів. Вони можуть взаємно доповнювати один одного, а можуть й суперечити один одному. Чим сильніше домінують окремі мотиви, тим більше впливають вони на поведінку працівника [56, с.46].

Аналізуючи сучасну систему мотивації та стимулювання на вітчизняних підприємствах, у т. ч. й у сфері будівництва та оновлення автомагістралей та доріг, досить складно створити й реалізувати її у контексті власне ефективності та раціональності, тому що загальновідомі теорії мотивації складно впровадити в кадрові служби.

Як відомо, в управлінні персоналом матеріальне стимулювання зводиться до рівня заробітної плати, суми премії, кількості бонусів. І багато керівників власне зводять матеріальні методи до основних методів мотивації. У будь який момент губиться той ефект із віддачі співробітником свого потенціалу на робочому місці при використанні матеріального методу мотивації у вигляді визначеного розміру заробітної плати. Такий ефект настає через 3-4 місяці виплати певного розміру заробітної плати працівнику. У нього відповідно зникає матеріальна зацікавленість, тому що від того, наскільки якісно він виконує свої посадові обов'язки, його заробітна плата однак залишиться колишньою. Завищений рівень заробітної плати виявляє демотивуюча дія на працівника.

Тому, поряд із застосуванням у своєму керівництві матеріального стимулювання, корисно в обов'язковому порядку впроваджувати й нематеріальні методи мотивування персоналу. Дуже часто нематеріальні стимули приносять більше позитивних результатів, ніж матеріальні.

Практика свідчить про те, що найчастіше неправильно підбирають мотиваційні інструменти. Серед них словесна похвала є потужним поштовхом, що підтверджує цінність співробітника й роботу, що він виконує. При участі різних конкурсів також проявляється мотивуюча складова. Більш діючі не

тільки похвала, фото на дошці пошани, а, наприклад, якийсь приз чи бонус, іноді навіть символічний.

Для будь якого співробітника його керівник є важливим мотиватором, який може мотивувати свого працівника на повну віддачу або, навпаки, відбити всяке бажання працювати. Вчасно сказані слова підтримки, увага, порада – усе це ефективні інструменти в системі управління персоналом.

Слід також зазначити, що головним у спілкуванні зі співробітниками є довіра та можливість не втратити зворотний зв'язок, постаратися розташувати до себе кожного із членів команди. У випадку відсутності взаєморозуміння між співробітником і керівником можна втратити інтерес до роботи навіть у самого відповідального й працездатного працівника. Від ступеня довірчих відносин керівника й співробітника може залежати самостійність, ініціативність, креативність і відповідальність персоналу.

Для працівника повинні ставитися чіткі, розв'язувані завдання, тому що незрозумілі, так звані «розмиті доручення» можуть демотивувати персонал.

Багатьом співробітникам потрібен контроль, допомога, підказка, порада, підтримка з боку колег або керівництва. Схвалюючи словом будь-який вид виробничої діяльності, працівника мотивують до виконання більшого обсягу або до більш якісного виконання завдання. Співробітник, одержуючи похвалу, самостверджується й одержує емоційне задоволення від своєї роботи.

Слід зазначити, що моральне задоволення іноді цінніше для персоналу, ніж інші фактори: розмір заробітної плати, премії, близькість до будинку, графік роботи тощо. Слова подяки в колективі є також потужним інструментом мотивації. Їх слід використовувати із переходом працівника на іншу посаду, у сприятливі умови праці, при компенсації, наприклад, видатків на дорогу або обід, подарунками на свята.

Таким чином, поважне відношення до співробітників стимулює їх нематеріально. Співробітник намагається ефективно виконати свій обсяг роботи

завдяки почутій подяці за працю, вниканню в проблеми співробітника і їх нейтралізацію.

Розробка ефективної системи мотивації діяльності працівників промислового підприємства може складатися з наступних етапів:

- проведення аналізу думки персоналу про рівень задоволеності своєю професійною діяльністю;
- визначення пріоритетів ефективності діяльності персоналу з використанням соціологічного дослідження;
- розробка й впровадження заходів, спрямованих на створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу;
- коректування й актуалізація системи мотивації діяльності персоналу.

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно хоча б раз у рік проводити заходи, спрямовані на вивчення думки персоналу про свою роботу й задоволеності від неї, тобто необхідно проводити соціологічні дослідження. Такого роду дослідження можуть проводити співробітники кадрової служби підприємства або спеціалізовані служби.

У процесі їх проведення аналізується оцінка задоволеності персоналу підприємства своєю роботою, психологічний клімат у колективі, виділяються першочергові мотиваційні складові й фактори, що виявляють вплив на особистість. Після проведення опитування дані аналізуються й виділяються ключові стимули ведення професійної діяльності працівниками підприємства, традиційне їх групування: матеріальні й моральні.

Третій етап ґрунтується на розробці й впровадженні заходів щодо створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу.

Щорічно наприкінці року (у IV кварталі) рекомендується проведення соціологічних досліджень для оцінки ефективності й результативності комплексу мотиваційних заходів, що реалізуються підприємством. На основі соціологічних досліджень здійснюється їх коректування й актуалізація або затверджуються нові заходи на наступний період.

### **1.3. Взаємозв'язок системи мотивації та корпоративної культури підприємства**

У сучасних умовах господарювання, в умовах посилення конкуренції для забезпечення успішної діяльності організацій і досягнення високих їх результатів слід вміло використовувати внутрішній кадровий потенціал підприємства, можливості якого багато в чому визначаються мотивацією на базі корпоративної культури.

Проблематика більшості вітчизняних підприємств показує, що невисокий рівень корпоративної культури гальмує їх розвиток. Найважливішою проблемою в цій сфері є відсутність в організації яскраво вираженої клієнтоорієнтованої поведінки, гнучкості та творчості, наявності занадто консервативних ієрархічних структур, низької мотивації персоналу, побудованої на нематеріальних факторах [6, с.80].

Керівникові будь якого підприємства важливо знати, які механізми, обумовлені корпоративною культурою, створюють високі мотиви персоналу до результативної діяльності в сфері здійснення бізнесу із виробництва продукції чи надання послуг. Міжнародні дослідження показують, що при розвиненій корпоративній культурі організації досягається високий рівень мотивації й результативності системи менеджменту загалом. Однак, як відомо, корпоративна культура формує в основному нематеріальну мотивацію персоналу за допомогою залучення, цілеспрямованості, можливості гнучкої зміни й загального бачення для досягнення цілей підприємницької діяльності, хоча можуть бути й деякі елементи матеріальної зацікавленості. Інвестиції, пов'язані з мотивацією на основі корпоративної культури, як правило, не великі за обсягами, однак разом з тим, дають найвищу віддачу.

У зв'язку із цим, відзначається інтерес організацій до систем мотивації персоналу, за допомогою вдосконалювання корпоративної культури, спрямованих на підвищення результативності діяльності в сфері системи менеджменту.

Існує тісний взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації

співробітників. Увага до формування сильної корпоративної культури обумовлена також бажанням підприємств та організацій підвищувати свою результативність і в сфері забезпечення якості продукції (робіт чи послуг) відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 і зміцнювати свій сталий розвиток. Одним з найважливіших принципів системи менеджменту є залучення співробітників, що виступає найвищим ступенем мотивації.

В умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності в країні, що приводить до зниження заробітної плати й скорочення форм матеріального стимулювання, розвиток форм нематеріальної мотивації стає особливо актуальним. Підвищити рівень мотивації співробітників до стану залучення їх до здійснення ефективної роботи без застосування форм матеріального стимулювання досить складно. Однак, якщо взяти до уваги особливості національного характеру, менталітету, то можна побачити в корпоративній культурі організації ті норми, правила й цінності, які найбільш близькі нашим співвітчизникам.

Вплив мотивації на корпоративну культуру проявляється в тому, що залучений співробітник зацікавлений у дотриманні правил трудового розпорядку, активно підтримує й пропагує їх, поширює позитивну інформацію про організацію серед друзів, колег у інтернет-джерелах та соціальних мережах, що приводить до формування привабливості бренду підприємства серед потенційних клієнтів. Своєю чергою, корпоративна культура також впливає на мотивацію співробітників, головним чином, за допомогою поширення системи цінностей, правил, норм поведінки й результатів праці, що позитивно сприймаються в трудовому колективі. Варто відзначити й той факт, що система мотивації є невід'ємним структурним елементом усієї системи корпоративного управління [9, с.56].

Таким чином, вплив корпоративної культури й групових цінностей є одним з важливих інструментів мотивації співробітників підприємства чи організації. У теорії мотивації, запропонованої А. Маслоу, однією зі значимих п'яти потреб виступає соціальна потреба, що виражається в приналежності соціуму,



співробітництві з колегами. Саме корпоративна культура організації формує сукупність правил і норм взаємодії в певному соціумі. Вона спонукує людей до здійснення певних дій, спрямованих на підтримку існуючих норм. Відкрите й заслужене визнання колег є сильним мотивуючим фактором, який необхідно враховувати й розвивати керівникові організації.

Якщо не враховувати й не контролювати даний мотивуючий фактор, це може привести до появи на підприємстві неформальної плинності і спірного лідерства, що викличе стихійна поведінка групи окремих працівників. У випадку заохочення, підтримки розвитку колективних форм діяльності, можливо, добитися передбачуваності подій і досягнення високої вмотивованості співробітників організації.

Підкреслимо, що у всіх людей різний рівень залежності від групових норм і потреба в приналежності до командної роботи. Відзначимо також, що на потребу в приналежності й визнанні групою великий вплив має минулий досвід людини, його виховання, а також, деякою мірою, професія й рід занять.

У контексті розгляду даного питання яскравим прикладом корпоративної культури виступає взірець східної культури управління (приклади Японії), де в основі лежить командний дух і діяльність кожного співробітника розглядається тільки як частина загальної діяльності групи. Для східної культури характерна система довічного наймання співробітників і складність швидко просуватися по службовій драбині. Співробітник, що випадково випадає з колективу, може повністю втратити розвиток кар'єри і коло свого спілкування [13, с.25].

Слід зазначити також, що у будь-якій організації є можливість цілеспрямованого впливу на мотивацію співробітників за допомогою колективу. Наприклад, підсилити роль нематеріального заохочення шляхом публічної похвали й вручення грамоти. На противагу цьому, публічне негативне висловлювання керівництва щодо роботи співробітника може привести до демотивації його діяльності й навіть сформувати у працівника комплекси.

У цілому відзначимо, що вплив цінностей, норм і правил, сформульованих у корпоративній культурі, буде сильнішим, якщо цінності співробітників

збігаються з характерними цінностями всієї організації, що в підсумку й приводить до формування й розвитку загальної прихильності працівників до роботи, керівництва, колективу, сприяє ефективному виконанню завдань та отриманню позитивних результатів.

### **Висновки до розділу 1**

1. У процесі еволюції теорії та концепції менеджменту сформувались три основні напрями дослідження системи управління та функції мотивації у ній: класична школа, школа людських відносин та школа науки розвитку управління, представники яких описували ключові функції менеджменту та місце, роль та значення кадрового персоналу у даному контексті.

2. У процесі дослідження розкрито суть понять «мотивація», «мотив», «мотиваційний процес», охарактеризовано мотиваційний клімат у колективі, його позитивні та негативні наслідки, розглянуто зміст та поетапність розробки ефективної системи мотивування та стимулювання на вітчизняних підприємствах у контексті формування їх корпоративної культури.

3. Зазначено, що мотивацію слід розглядати як безперервний процес впливу на індивідуума або колектив людей, спрямований на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб людей. Найвищим рівнем мотивації виступає залучення кожного працівника до досягнення спільної мети підприємства. Підтримка високого рівня залучення персоналу має величезне значення для організації, що дозволяє зберегти її привабливість на ринку праці. Систематичний моніторинг задоволеності, лояльності й у цілому залучення персоналу в роботу є найбільш ефективним способом аналізу організації з погляду її співробітників.

Вивчено основні проблеми мотивації праці персоналу вітчизняних підприємств й визначено основні напрями їх вирішення. Гіпотеза дослідження полягає в припущенні про те, що систематичний аналіз і реорганізація системи стимулювання персоналу, відповідно до потреб організації з обліком специфіки її роботи, приведуть до збільшення ефективності управлінської діяльності загалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З БУДІВНИЦТВА АВТОШЛЯХІВ ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Техно-Буд-Центр» та визначення основних техніко-економічних показників його діяльності

Досліджуване підприємство ТОВ «Техно-Буд-Центр» займається будівництвом та ремонтом автошляхів, улаштуванням поверхонь спортивних споруд, створене у 2005 році. Юридична адреса Товариства: Україна, 46008, м. Тернопіль, вул. Шептицького, 4.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників Товариства.

Основними видами діяльності Товариства є:

- щодо проектно-пошукових робіт:
  - проектно- пошукові роботи об'єктів транспортної інфраструктури;
  - проектування благоустрою території;
- щодо будівництва:
  - виконання усіх видів земляних робіт;
  - будівництво, реконструкція, ремонт доріг;
  - будівництво штучних споруд;
  - експлуатаційне утримання доріг в зимовий та літній період;
  - роботи по благоустрою території;
  - встановлення металевого оцинкованого бар'єрного огороження;
  - управління будівельними проектами в якості генерального підрядника;
- щодо виробництва:
  - виробництво швидко розпадних та повільно розпадних бітумних емульсій з різним вмістом бітуму;
  - виробництво асфальтобетонних сумішей усіх типів та марок;

- виробництво модифікованого бітуму;
- виробництво готових бетонних сумішей всіх марок;
- виробництво бетонного розчину;
- виробництво бортового каменю.

Органами управління Товариства є:

- Вищий орган управління – Збори Учасників;
- Виконавчий орган – Генеральний директор;
- Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

Посадовими особами в Товаристві визначаються Генеральний директор, головний бухгалтер, Голова Ревізійної комісії.

Підприємство складається з чотирьох підрозділів: адміністрація, цех з виробництва, ремонтний цех, автопарк.

Результати виробничо-господарської діяльності підприємства висвітлені в балансі форми № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» та форма № 3 «Рух грошових коштів».

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2020р. від 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	813137	1039552	3639907	226415	27,8	2600355	250,1
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	702858	1027722	3415761	324 864	46,2	2388039	232,4
3.	Валовий прибуток тис. грн.	110279	118300	224 146	8021	7,3	105846	89,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Рентабельність реалізованої продукції, % р.3/р.2 * 100%	15,7	11,5	6,6	-4,2	-26,6	-4,9	-42,6
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	11260	26300	170983	15040	133,6	144683	550,1
6.	Вартість активів, тис. грн.	318813	325396	679077	6583	2,1	353681	108,7
7.	Рентабельність активів, % р.5/р.6 * 100%	3,5	8,1	25,2	4,6	131,4	17,1	211,1
8.	Власний капітал, тис. грн.	8322	17978	151405	9656	116,0	133 427	742,2
9.	Рентабельність власного капіталу, р.5/р.8 * 100%	135,3	146,3	112,9	11,0	8,1	-33,4	-22,8
10.	Чисельність працівників, чол.	293	281	294	-12	-4,1	13	4,6
11.	Продуктивність праці, тис. грн.	244,9	339,5	477,0	94,6	38,6	137,5	40,5
12.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	14221	17305	21605	3084	21,7	4300	24,8
13.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	18751	19620	22823	869	4,6	3203	16,3
14.	Фондовіддача	43,36	52,98	159,48	9,62	22,2	106,5	201,1
15.	Фондомісткість	0,021	0,009	0,006	-0,012	-57,1	-0,003	-33,3
16.	Фондоозброєність	64,0	69,82	77,63	5,82	9,1	7,81	11,2
17.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	173261	155745	104352	-17516	-10,1	-51393	33,0
18.	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	330452	326074	524370	-4378	-1,3	198296	60,8

Примітка: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ТОВ «Техно-Буд-Центр».

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2020-2022 рр. значно покращилися. За аналізований період чиста виручка від реалізації продукції зросла: у 2021 році порівняно з 2020 роком на 226415 тис. грн. (27,8%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком на 2600355 тис. грн. (250,1%), зросла відповідно й

собівартість продукції у 2021 році на 324 864 тис. грн. (46,2%), а у 2022 році на 2388039 тис. грн.(232,4%).

Спостерігаємо також зростання показників прибутку підприємства: прибуток від реалізованої продукції зріс у 2021 році на 8021 тис. грн. (7,3%) порівняно із 2020 роком, а у 2022 році він збільшився порівняно з 2021 роком на 105846 тис. грн. (89,5%). Чистий прибуток підприємства також зріс: у 2021 році на 15040 тис. грн., а у 2022 році – на 144683 тис. грн.

У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком зросла вартість активів підприємства – на 6583 тис. грн. (2,1%), а у 2022 році порівняно із 2021 роком відбулося різке зростання даного показника на 353681 тис. грн., що становило 108,7%. Відповідно й рентабельність активів зросла: у 2021 році на 4,6%, а у 2022 році на 17,1 %.

Вартість власного капіталу значно зросла: у 2021 році порівняно із 2020 роком на 9656 тис. грн. (116%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком на 133 427 тис. грн. , що становило 742,2%. Рентабельність власного капіталу у 2021 році зросла на 11%, а у 2022 році знизилась на 33,4% порівняно із 2021 роком.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2020-2022 р.р зростала не значними темпами: у звітному 2022 році становила 294 чол. Відбувся також ріст продуктивності праці: у 2021 році на 38,6% порівняно із 2020 роком, а у 2022 році на 40,5% порівняно з 2021 роком.

Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2021 році порівняно з 2020 роком зарплата зросла на 3084 грн. (21,7 %), а у 2022 році на 4300 грн. (24,8%) порівняно з 2021 роком.

Що стосується основних фондів підприємства, то тут ситуація також позитивна. За звітний період середньорічна вартість основних засобів зросла: у 2021 році на 869 тис. грн. (4,6%) порівняно із 2020 роком, та на 3203 тис. грн. (16,3%) у 2020 році порівняно із 2021 роком. Зросла відповідно і фондовіддача на 22,2 % у 2021 році, та на 201,1% у 2022 році, знизилась фондомісткість продукції на 57,1 % у 2021 році й на 33,3% у 2022 році. Позитивним моментом є також зростання фондоозброєності праці на 9,1% та 11,2% відповідно за роками

Щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей, бачимо, що протягом 2020-2022 р.р. відбулося їх зменшення, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства. Зокрема, за 2021 рік дебіторська заборгованість знизилась на 17516 тис. грн. (10,1%), за 2022 рік – на 51393 тис. грн. (33%), а кредиторська відповідно у 2021 році на 4378 тис. грн. (1,3%), однак у 2022 році значно зросла: на 198296 тис. грн., що становило 60,8 %.

Загалом, із проведеного аналізу за 2020-2022 роки спостерігаємо позитивні тенденції у виробничо-господарській та фінансовій діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр». Однак не дивлячись на те, підприємство має ряд проблем, які необхідно першочергово вирішувати. Одна з них – висока собівартість продукції та існування тенденції до збільшення витрат на її виробництво. Збільшення собівартості продукції приводить до погіршення фінансових результатів підприємства, тому необхідно розробити заходи для зниження витрат на виробництво та збільшення відповідно прибутковості підприємства.

Проведемо також аналіз доходів і витрат досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр». Як відомо, витрати є грошовим вираженням витрат виробничих факторів, необхідних для здійснення підприємством своєї виробничої діяльності. Основні тенденції змін витрат ТОВ ТОВ «Техно-Буд-Центр» подаємо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Аналіз та оцінка динаміки структурних змін елементів операційних витрат ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Назва статті	2020 рік	2021 рік	Питома вага, %		Абсолютне відхилення, тис. грн., 2021р. до 2020р.	2022 рік	Питома вага, % 2022р	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2022р. до 2021р.
			2020р.	2021р				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні затрати	420369	658769	71,6	73,8	238400	2508660	85,4	1849891
Витрати на оплату праці	35814	56483	6,1	6,3	20669	105108	3,6	48625

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відрахування на соціальні заходи	7632	12350	1,3	1,4	4718	22853	0,8	10503
Амортизація	2278	2558	0,4	0,3	2440	2449	0,1	-109
Інші операційні витрати	121014	162719	20,6	18,2	118736	295689	10,1	132970
Разом	587107	892879	100	100	305772	2934759	100	2041880

*Примітка: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності – Ф№2 ТОВ «Техно-Буд-Центр».*

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що усі витрати за звітний 2022 рік зросли. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати – 85,4%, причому їх величина за 2022 рік зросла на 1849891 тис. грн., а питома вага на 11,6%. Питома вага витрат на оплату праці становить 3,6%, вони збільшилися за звітний період 48625 тис. грн. (86,1%), а питома вага зменшилась на 2,7%; відрахування на соціальні заходи склали 0,8%, їх величина зросла 10503 тис. грн. (85,1%), однак питома вага також зменшилась на 0,5%. Амортизація за звітний період у структурі витрат склала 0,1%, її величина зменшилась на 109 тис. грн., структура також зменшилась на 0,2%, інші операційні витрати – 10,1%, їх величина також зросла на 132970 тис. грн. (81,7%), в структурі витрат їх частка зменшилась на 8,1%.

Загалом слід відмітити той факт, що збільшення цін на матеріальні та паливно-енергетичні ресурси збільшує й витрати виробництва загалом, що робить проблематичним утримати рентабельність збуту. Іншою слабкою стороною досліджуваного підприємства є зниження в структурі витрат на оплату праці й утримання соціальної інфраструктури, що вимагає постійних вкладень грошових коштів для її нормального функціонування.

Тенденцію зміни витрат ТОВ «Техно-Буд-Центр» протягом 2020-2022 років представлено на рис. 2.1.



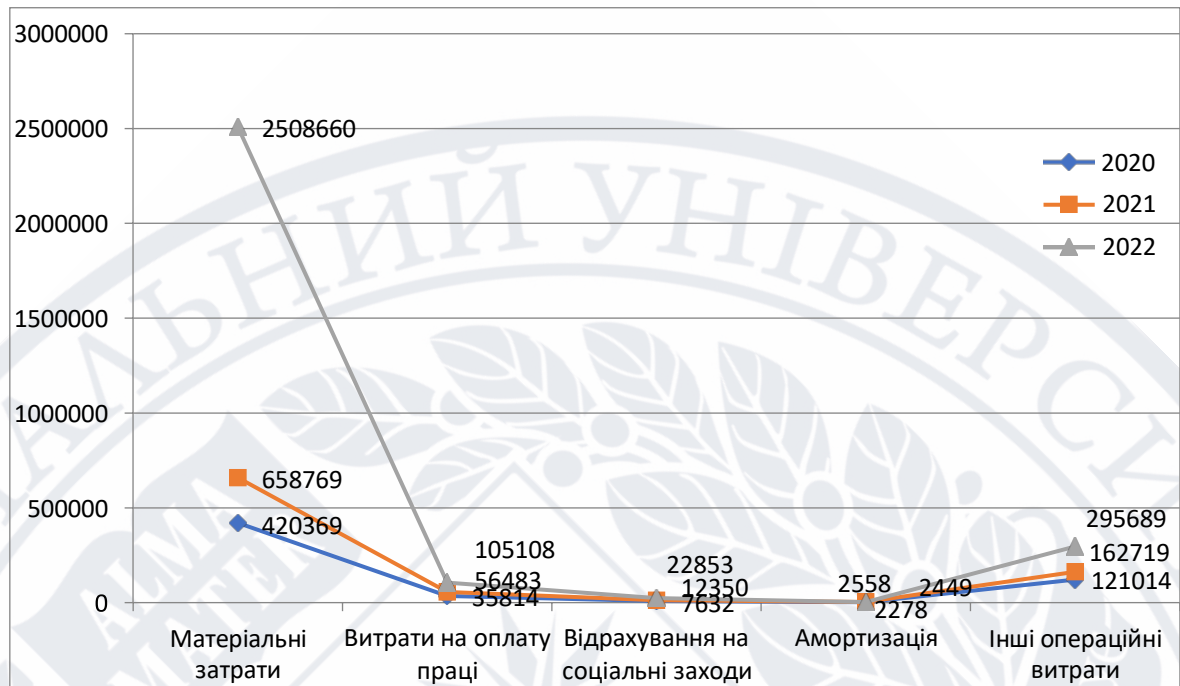


Рисунок 2.1. - Тенденція змін операційних витрат підприємства за 2020-2022 роки

Проаналізувавши зміни, які відбулися протягом 2020-2022 років із структурою витрат досліджуваного підприємства, бачимо, що усі витрати у 2022 році суттєво зросли у порівнянні із 2020 та 2021 роками. Змінилася також і їх структура.

Зміни структури витрат відповідно до зміни їхньої питомої ваги відображено на рис.2.2.

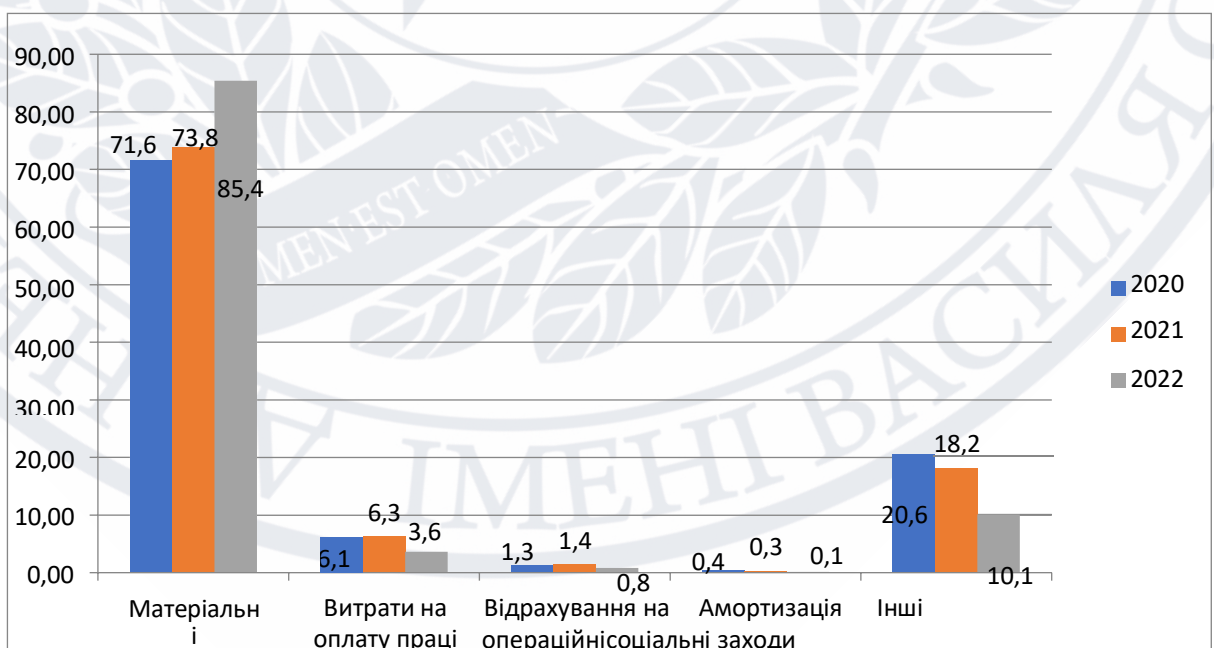


Рисунок 2.2 - Зміни питомої ваги елементів операційних витрат за 2020-2022 рр.

Із структури питомої ваги витрат підприємства бачимо, що за 2021 рік вона змінилася незначно у порівнянні із 2020 роком. Зокрема зросли матеріальні витрати на 2,2 %, витрати на оплату праці на 0,2 % і відповідно відрахування на соціальні заходи на 0,51 %, проте зменшились: амортизація на 0,1 % та інші операційні витрати – на 2,4%.

Аналізуючи структуру витрат 2022 року, бачимо, що структура змінилася значно у бік зростання матеріальних витрат: вони значно зросли - на 11,6 % у порівнянні із 2019 роком, частка всіх інших, навпаки, зменшились: витрати на оплату праці на 2,7%, амортизація на 0,2%, інші операційні витрати на 8,1%.

Загалом, слід зазначити, що за 2020-2022 роки відбувся незначний перерозподіл витрат у структурі витрат підприємства, зокрема в сторону зростання матеріальних витрат, які складають лівову частку у структурі і від яких власне й залежить діяльність досліджуваного підприємства із будівництва автошляхів.

## **2.2. Аналізування кадрової політики підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр»**

Основним капіталом досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» є люди, які наполегливо і віддано працюють у колективі компанії. Слід зазначити, що підібрана команда – це справжні досвідчені професіонали найвищого гатунку. Рівень освіти кадрового складу відповідає потребам підприємства. Всі керівники і спеціалісти мають вищу освіту за спеціальністю та величезний досвід роботи в даній галузі.

Кадрова політика ТОВ «Техно-Буд-Центр» базується на принципах побудови ефективної системи управління, яка сприяє підвищенню ефективності та якості виробництва та виконання робіт по будівництву та оновленню автомагістралей.

Слід зазначити, що ТОВ «Техно-Буд-Центр», компанія що динамічно розвивається, постійно збільшує обсяги робіт та об'єми виробництва. Завжди є попит на кваліфіковані кадри.

Ефективність управління персоналом оцінюється ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління, зокрема підсистеми управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві, як здатність забезпечити потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Ефективне управління завжди ситуаційне, а основне положення ситуаційного підходу полягає у створенні середовища, в якому люди мають змогу працювати спільно у групах, здатних досягти мети. Створення такого середовища є головним завданням служби управління персоналом ТОВ «Техно-Буд-Центр», ефективність діяльності якої вимірюється системою показників, які відображають затрати й отримані ефекти при виконанні нею функцій, її структурними підрозділами і працівниками. Основними функціями служби персоналу досліджуваного підприємства є:

1. Оцінювання ефективності кадрового планування – для цього порівнюються плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період.

2. Оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників – враховують витрати на організування добору працівників, втрати, зумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників.

3. Оцінювання ефективності адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження – з цією метою динаміку цих витрат порівнюють із динамікою основних показників діяльності організації за певний період: обсягів продажів, виробництва, прибутків.

4. Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу – підприємство використовує із цих питань такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників та порівняно з минулими періодами, динаміка витрат на проведення оцінювання та атестування персоналу, виконання кошторисів на проведення оцінювання та атестування за статтями.

5. Оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу – роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників. Завдяки цьому можна уникнути впливу структурних змін складу робітників і визначити реальну динаміку їх професійного розвитку.

6. Оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів.

7. Оцінювання ефективності управління плинністю кадрів.

Рух робочої сили, пов'язаний із прийманням та звільненням працівників. Для цього актуальним є розрахунок показників обороту із приймання, звільнення та загального коефіцієнту оборотності кадрів по підприємству.

Аналізуючи дослідження Балабанюк, Ж.М. щодо проведення аналізу показників руху персоналу організації [4], зупинимось на основних таких показниках:

1. Коефіцієнт обороту по прийнятті працівників ( $K_n$ ) розраховується за наступною формулою [4]:

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_c} \times 100, \quad (2.1)$$

де  $Ч_n$  – чисельність прийнятих працівників за звітний період, осіб;

$Ч_c$  – середньоспискова чисельність за аналізуючий період, осіб.

2. Коефіцієнт обороту по звільненню працівників ( $K_{зв}$ ) розраховується за наступною формулою [4]:

$$K_{зв} = \left( \frac{Ч_в}{Ч_c} \right) \times 100, \quad (2.2)$$

де Чв – чисельність робітників , які вибули, осіб.

3. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пл}$ ) розраховується за наступною формулою [4]:

$$K_{пл} = \frac{(Ч_{вб} + Ч_{зм})}{Ч_{с}}, \quad (2.3)$$

де  $Ч_{вб}$  – за власним бажанням, осіб;

$Ч_{зм}$  – звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб.

Проаналізуємо основні показники руху та ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр».

Таблиця 2.3 Аналіз динаміки руху кадрів та відпрацьованого часу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік				Разом, середнє за рік	2022 рік				Разом, середнє за рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Облікова чисельність, чол	271	326	332	196	281	247	317	370	243	294
Прийнято, чол.	41	110	35	5	48	87	87	82	15	68
Звільнено, чол.	15	55	29	141	60	36	17	24	142	55
Відпрацьовано годин	11599	12188	12071	12709	12142	11866	11344	12987	14703	12725

*Примітка: складено за офіційними даними звітності про працю ТОВ «Техно-Буд-Центр».*

Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ТОВ «Техно-Буд-Центр» в розрізі кварталів 2021-2022 рр. спостерігаємо значні коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Це пояснюється сезонністю виробництва та надання послуг з будівництва автошляхів (на зиму більшість працівників, зайнятих безпосередньо на дорогах звільняють, оскільки вони працюють згідно договору-підряду для виконання певного обсягу робіт у відповідних сезонних умовах, сприятливих для оновлення та будівництва автошляхів).

Проаналізуємо також основні показники руху кадрового персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4 - Показники руху кадрів ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність, чол.	293	281	294	-12	-4,1	13	4,6
Прийнято, чол.	56	48	68	-8	-14,3	20	33,3
Звільнено, чол.	62	60	55	-2	-3,2	-5	-8,3
Відпрацьовано годин	12493	12142	12725	-351	-2,8	583	4,8
Коефіцієнт обороту по прийнятті	0,19	0,17	0,23	-0,02	-10,5	0,06	35,3
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,21	0,21	0,19	0	0	-0,02	-9,5
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,90	0,80	0,81	-0,1	-11,1	0,01	1,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,20	0,19	-0,01	-4,8	-0,01	-4,8
Загальний коефіцієнт обороту кадрів	0,40	0,38	0,42	-0,02	-5,0	0,04	10,5

*Примітка: складено і розраховано за офіційними даними звітності про працю ТОВ «Техно-Буд-Центр».*

Аналізуючи дана таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» упродовж 2020-2022 рр. незначно коливалася: у 2021 році відбулося скорочення чисельності на 12 чол. (4,1%), а у 2022 році – зростання на 13 чол. (4,6%) порівняно із 2021 роком. За звітний 2022 рік було прийнято більше працівників, ніж звільнено. Зокрема прийнято на 20 чол. більше ніж у попередньому 2021 році, що становить 33,3%, а звільнено на 5 чол. менше, що становить 8,3%. Відповідно до цього зріс коефіцієнт обороту кадрів по прийняттю на роботу на 0,06 (35,3%), зменшились коефіцієнт обороту по звільненню на 0,02 (9,5%) та коефіцієнт плинності на 0,01 (4,8%), зріс загальний коефіцієнт оборотності кадрів на 0,04 (10,5%) та коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників на 0,01(1,2%). Збільшилась також кількість відпрацьованих годин на 583, що становить 4,8%. Усі ці показники свідчать про позитивну динаміку та тенденції у роботі персоналу досліджуваного підприємства протягом звітного періоду.

Основними причинами звільнення та плинності кадрів підприємства є:

- сезонний характер виробництва та надання послуг;
- відсутність ритмічності виробництва;
- невідповідність виконаних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;
- незадоволеність професією.

Розрахунок зазначених вище показників дає змогу бачити їх динаміку відносно досліджуваного підприємства (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень, пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх із загальними та локальними даними по ринку, відслідковувати тенденції в сегменті, в якому працює підприємство, та загально ринкові. Це дозволяє визначитись щодо місця підприємства по відношенню до інших як у своєму сегменті, та і в загально ринковому. Окрім того, як зазначає у своїх дослідженнях О. Абесінова, це дає можливість віднайти власну траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом [1, с.47].

Слід зазначити, що науковці та практики у даній сфері дослідження виділяють економічну, соціальну і організаційну ефективність управління персоналом підприємства, які тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності.

Важливою передумовою досягнення прийнятного рівня економічної ефективності управління персоналом є забезпечення організаційного рівня управління персоналом. Серед найважливіших показників організаційної ефективності управління персоналу варто виокремити також [3, с.126]:

- стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва,
- якість продукції та послуг.

Проаналізувавши кадровий потенціал досліджуваного підприємства слід зазначити, що організаційна ефективність менеджменту персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» досягається наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення;
- організація і обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

### 2.3. Оцінка можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Техно-Буд-Центр» та його кадрового потенціалу на основі SWOT-аналізу

Проведемо аналіз макросередовища підприємства ТОВ «Техно-Буд-центр». Однак, спершу, проаналізуємо загальний стан розвитку даної галузі та виконання робіт з оновлення та будівництва доріг і використання коштів для їх фінансування за останні роки.

Таблиця 2.5 Обсяг робіт з оновлення та будівництва доріг та їх фінансування у 2017-2023 рр.

Рік	Протяжність доріг, км	Обсяг фінансування, млн. грн.
2017	330,78	2026,7
2018	828,9	8282,1
2019	1965,85	18497,2
2020	1411,94	22609,7
2021	846,97	21279,7
2022	4 056	90039,1
2023*	6600	140764,5

\*плановий показник

Примітка: складено за офіційними даними Уркавтодору.

Як бачимо із таблиці, передбачається в 2023 році завершити будівництво та реконструкцію 6,6 тис. км автошляхів, у т.ч. 4500 км – державного значення та 2100 км – місцевого значення на суму близько 140 млрд.грн.



Як свідчать дані проведених досліджень, фінансування проекту оновлення та будівництва доріг у 2022 році здійснювалось за рахунок таких джерел фінансування:

- 31,5 млрд. грн. – з Дорожнього фонду (на дороги державного значення);
- 19,2 млрд. грн. – під державні гарантії;
- 35 млрд. грн. – додаткове бюджетне фінансування (перерозподіл із фондів);
- 4,4 млрд. грн. – залучені кошти від міжнародних фінансових організацій.

У загальному підсумку, як бачимо, всього для будівництва та оновлення доріг затрачено більше 90 млрд. грн.

З усіх зазначених джерел 7,9 млрд. державних грошей пішло на експлуатаційне утримання доріг, 5,6 млрд. – боргові зобов'язання України, 3,2 млрд. Мінінфраструктури спрямувало на забезпечення безпеки руху, а ще 22,2 млрд. грн коштів Дорожнього фонду пішло на розвиток регіонів.

Але слід зазначити, що частину доріг у 2022 році збудовано в кредит. Заради фінансування доріг влада повернулась до надання держгарантій Укравтодору, під які останній залучив позику у Укрексімбанку на 19,3 млрд. грн. Ще, за неофіційними даними, додатковим бюджетним фінансуванням в розмірі 35 млрд. грн. неочікувано виявилася половина коштів з COVID-фонду, задуманого для підтримки системи охорони здоров'я.

Як бачимо, план щодо «Великого будівництва» поступово реалізовується, джерела коштів знаходяться, дороги справді стають кращими, і ми є свідками того, як окремі кроки на шляху євроінтеграції все ж таки робляться.

Однак слід відмітити й вітчизняних підприємств, які поряд із закордонними, виступають підрядниками у виконанні цих робіт. Залученим щодо реалізації зазначеної програми є й досліджуване підприємство ТОВ «Техно-Буд-Центр», яке працює не лише у Тернопільській області, а й згідно укладених тендерних договорів й у сусідніх Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Закарпатській, Хмельницькій, Рівненській та Житомирській областях і якісно та прогресивно здійснює будівництво вітчизняних автомагістралей.

У контексті розвитку досліджуваного підприємства розглянемо вплив на його діяльність факторів макросередовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз впливу факторів макросередовища підприємства (PEST-аналіз)

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора	Характер впливу (+,-)	Оцінка ступеня впливу
Економічні	- Бюджетне фінансування програми «Велике будівництво»	Збільшення фінансування та дохідної частини даному напрямі	+	3
	- Інфляція	знецінення грошей, складність ведення бізнесу	-	2
	- Податкова система		-	2
Політичні	- Політична стабільність	Політична нестабільність	-	2
	- Методи державного регулювання економіки	Стимулювання реалізації програми, навіть за рахунок COVID-фонду	+	4
Правові	Законодавча база	Недосконале законодавство	-	1
Демографічні	- Кількість споживачів - Наявність робочої сили	Наявність кваліфікованої робочої сили	+	4
Науково-технічні	- Темпи НТП - Рівень асигнувань в розвиток	Вкладення державних та власних коштів в розвиток	+	2
		Недостатня кількість оновленої техніки для визначених об'ємів робіт	-	1
Природні	- Доступність сировини - Забруднення довкілля	Можливість вийти на лідер-ську позицію не лише в області, але й сусідніх регіонах	+	3
		Зростання частки матеріальних та транспортних витрат	-	2
Соціально-культурні	- Відданість традиціям - Рівень життя населення	Швитке зростання попиту через потреби споживачів	+	2

Як бачимо з проведеного аналізу – зовнішні можливості для підприємства переважають над загрозами (18 балів проти 10 за проведеною оцінкою) і ймовірність їх реалізації є значно вищою, це зумовлено, насамперед, діями державної влади та поступовим розвитком України у контексті реалізації програми з будівництва та оновлення автошляхів та автомагістралей.

Оцінка характеристик профілю споживачів послуг, що надає ТОВ «Техно-Буд-Центр» представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка характеристик профілю споживачів

Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
		1	2	3
Зміна переваг, потреб споживачів	1.1 Ступінь зміни потреб споживачів щодо загального стану доріг			x
	1.2 Ступінь зміни смаків споживачів стосовно робіт і послуг, що входять до переліку даного підприємства			x
Прихильність споживачів до робіт та послуг підприємства	2.1 Частота залучення робіт та послуг даного підприємства для реалізації держпрограми		x	
	2.2 Частка робіт і послуг із номенклатури підприємства, що яких звертаються найбільше і найчастіше			x
	2.3 Ступінь залежності споживачів від даного підприємства			x
Торгова сила споживачів	3.1 Рівень інформованості споживачів про роботи й послуги, якість, ціну		x	
	3.2 Чутливість споживача до зміни ціни	x		
	3.32 Чутливість споживача до зміни якості доріг			x
	3.3 Ступінь залежності продавця від покупця			x
	3.4 Фінансовий стан споживачів		x	
	3.5 Чутливість споживачів до загальних змін на дорогах			x

Отже, проаналізувавши таблицю, ми можемо зробити висновок, що ступінь мінливості потреб, вимог і смаків споживачів щодо робіт та послуг, які входять в номенклатуру досліджуваного підприємства, а також їх прихильність до робіт

та послуг підприємства є високими і оцінюються у 3 бали. Щодо торгової сили покупців, в загальному було досягнуто середнього рівня.

Дамо також оцінку адаптивності досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» у процесі функціонування його на даному цільовому ринку із будівництва та оновлення автошляхів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування його на цільовому ринку

№	Параметри	Індикатори	В балах		
			1	2	3
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1 Відповідність робіт та послуг відповідно до вимог споживачів			x
		1.2 Прийнятність ціни		x	
		1.3 Відповідність якості послуг вимогам споживачів			x
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1 Наявність незадоволеного попиту		x	
		2.2 Наявність привабливих сегментів			x

Як ми бачимо, підприємство практично повністю здатне задовольняти потреби та вимоги своїх споживачів, окрім цін. Щодо розширення своєї діяльності, то тут також є можливості зумовлені великими розмірами ринку, наявність очевидних потенційно привабливих нових сегментів ринку у сусідніх регіонах нашої держави.

Для проведення оцінки конкурентів здійснимо бальну оцінку (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Оцінка діяльності конкурентів

№ п/п	Показники	ТОВ «Авакс-проф»	ТОВ «Техно-Буд-Центр»	ДП «Тернопіль-Облавтодор»
1	Доля ринку	1	2	2
2	Рентабельність обігу	1	2	2
3	Рентабельність капіталу	2	2	2
4	Частка власних оборотних коштів	3	3	3
5	Рівень ціни домінуючого товару	2	2	2
6	Широта асортименту	2	3	3
7	Якість товару	2	2	3
8	Система збуту	3	2	3
9	Рівень сервісу	2	2	2
10	Система управління	2	2	3
	Середній бал	2.0	2.2	2.5

Таким чином, бачимо, що основними конкурентами ТОВ «Техно-Буд-Центр» стосовно надання послуг із обслуговування та прибирання доріг є ТОВ «Авакс-проф», а з ремонту та будівництва – Облавтодор.

Розрахувавши середній бал наведених показників бачимо, що найбільш небезпечним конкурентом для підприємства є – ДП «Тернопіль-Облавтодор».

Для узагальнення результатів аналізу мікросередовища та їх оцінювання складемо наступну таблицю.

Таблиця 2.10 - Оцінювання факторів мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство, +/-	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємств
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Скорочення населення	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	Зростання попиту	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	Перехід до конкурента	-	1
	4. Торгова сила споживачів	Скорочення доходів	-	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до робіт та послуг підприємства	Високий рівень консерватизму	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Ціни на сировину	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	Довгострокові відносини	+	2
	3. Доцільність договірної політики	Стабільність поставок	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Середній рівень	-	1
	2. Сила конкурентного тиску	Підвищення ефективності	+	3
	3. Число активних конкурентів	Відносно небагато	-	1

Таким чином, із проведеної оцінки бачимо, що чинниками, які найбільше впливають на діяльність ТОВ «Техно-Буд-Центр» стали: стан і тенденції попиту на послуги підприємства, торгова сила споживачів робіт та послуг та сила конкурентного тиску.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Техно-Буд-Центр» розрахуємо ряд відповідних показників та зведемо їх у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники та коефіцієнти оцінювання фінансового стану підприємства

№	Показники	Реком. знач.	2021рік	2022рік	Відхилення	
					Абсол. (+/-)	Відносн. %
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,20	0,36	0,16	80
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	$\geq 1$	0,30	2,90	2,6	866,7
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	2	5,99	6,58	0,59	9,8
4	Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,5$	0,99	0,97	-0,02	2,02
5	Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	0,03	0,05	0,02	66,7
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	1:1	28,05	17,10	-10,95	-39,03
7	Коефіцієнт фінансового ризику	1:1	0,04	0,06	0,02	50
8	Коефіцієнт загальної заборгованості	зменш.	0,03	0,06	0,03	100
9	Коефіцієнт мобільності (маневрування)	0,5	0,21	0,32	0,11	52,4
10	Частка основного капіталу у власному	зрост.	0,80	0,89	0,09	11,3
11	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	max	0,97	0,95	-0,02	-2,06
12	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	min	0,03	0,06	0,03	100
13	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	min	0,04	0,06	0,02	50

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
14	Коефіцієнт ділової активності	max	0,70	0,69	-0,01	-1,43
15	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	зрост.	0,61	0,65	0,04	6,6
16	Тривалість обігу фінансових ресурсів(днів)	зниж.	594,4	602,7	8,3	1,4
17	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	зрост.	3,39	3,44	0,05	1,47
18	Тривалість одного обороту оборотного капіталу	зниж.	107,4	106,1	-1,3	-1,21
19	Коефіцієнт забезпечення	зрост.	0,94	0,95	0,01	1,6
20	Частка оборотного капіталу	зрост.	19,87	20,46	0,59	3,8
21	Рентабельність активів	зрост.	8,1	25,2	17,1	211,1
22	Рентабельність власного капіталу,	зрост.	146,3	112,9	-33,4	-22,8

Отже, з таблиці чітко можна побачити, що показники 2022 року значно покращилися порівняно з 2021 роком. Показники ліквідності за 2022 рік є досить високими (відповідають заданим нормативам) на відміну від 2021 року, тобто підприємство може реалізувати наявні засоби (активи) для сплати у відповідні терміни своїх першочергових зобов'язань (пасивів), а також непередбачуваних боргів.

Показники фінансової стійкості теж дещо зросли, окрім коефіцієнта фінансової незалежності, який в 2021 році становив 0,99, а в 2022 році– 0,97 (у 2,02%), коефіцієнта фінансової стабільності, який зменшився на 10,95 або 39,03% та коефіцієнта концентрації власного капіталу, який також скоротився на 0,02 або 2,06%. Загалом з проведеного аналізу фінансової стійкості можемо сказати, що на підприємстві не досить стійкий фінансовий стан.

З поданої таблиці також бачимо, що підприємство добре забезпечене власним капіталом проте збільшився рівень використання підприємством позикових джерел, зростає загальна заборгованість, в т.ч. й кредиторська.

Проаналізувавши показники ділової активності видно, що загальний показник ділової активності у 2022 році дещо погіршився порівняно з 2021 роком. Ця ситуація не відобразилася на показнику ефективності використання фінансових ресурсів, який зріс на 6,6% за 2022 рік.

Показник рентабельності активів значно зріс у 2022 році: на 17,1% порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства. Однак рентабельність власного капіталу за цей період значно знизилась, на 33,4%.

Виходячи із проведеного аналізу можна сказати, що загалом фінансовий стан досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» є задовільним.

Для визначення конкурентного статусу підприємства визначимо його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.12 - Перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Техно-Буд-Центр»

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	Організація управління	Добра система контролю якості	3	Відсутність чітких стратегій	2
2	Маркетинг	Ефективна організація просування	2	Низька ефективність робіт	0
3	Дослідження і розробки	Постійний моніторинг ринку	2	Відсутність власних розробок	1
4	Технологія	Висока якість	3	Застаріла технологія	1
5	Персонал	Висока продуктивність праці	2	Низька мотивація	2
6	Фінанси	Переваги за рахунок дербюджетного стимулювання	3	Нестача обігових коштів	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий імідж	2	Недостатній рівень PR	1
Загальна оцінка, бали			16		10



З таблиці бачимо, що на підприємстві значно переважають сильні сторони, проте йому потрібно здійснювати контроль системи управління у т. ч. й функції мотивації та вдосконалювати свою діяльність.

Для формування стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку побудуємо і проаналізуємо матрицю SWOT.

Таблиця 2.13 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Техно-буд-центр»

Поля SWOT-аналізу	Можливості			Загрози		
	1.Зростання бюджетного фінансування програми 3б	2.Збільшення частки ринку, 2б	3.Використання нових технологій, 2б	1.Зростання інфляції, 2б	2.Податковий тиск, 2б	3.Несприятливе законодавство, 1б
<b>Сильні сторони</b>						
1.Висока якість робіт та послуг, 3б	18%	15%	14%	4%	-2%	5%
2.Високий імідж, 2б	16%	12%	10%	1%	-4%	0
3.Висока продуктивність праці 2б	10%	9%	8%	0	-5%	-1%
<b>Слабкі сторони</b>						
1.Нестача обігових коштів, 2б	5%	3%	0	-13%	-14%	-8%
2.Низька мотивація, 2б	6%	5%	4%	-8%	-9%	-6%
3.Відсутність власних розробок і проектів, 1б	9%	6%	5%	-4%	-7%	-4%

З таблиці бачимо, що сильні сторони підприємства переважають його слабкі сторони, а можливості переважають загрози. Тому підприємству доцільно обрати стратегію «Максі-Максі».

На основі складеної матриці ми можемо сформулювати стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи підприємства (табл. 2.14 та 2.15).

Таблиця 2.14 - Стратегічні проблеми підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів у балах
<b>СиМ</b>	Вихід на нові ринки викличе проблеми з фінансуванням та виникне потреба у закупівлі додаткового обладнання ( у т.ч. й для прибирання територій доріг)	3
<b>СлМ</b>	Використання досягнень НТП, нової техніки і технологій не зможе компенсувати нестачу обігових коштів.	2
<b>СиЗ</b>	Підприємство не здатне коригувати цінову політику, оскільки є залежним від держави та зовнішніх інвестицій	3
<b>СлЗ</b>	Зменшення доходів споживачів не сприятиме розвитку підприємства і поглибиться нестача обігових коштів	2

Таблиця 2.15 - Стратегічні альтернативи підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів у балах
<b>СиМ</b>	При виході на нові ринки висока якість послуг забезпечить попит і значні прибутки для підприємства на наступні періоди реалізації програми будівництва доріг	3
<b>СлМ</b>	Вихід на нові ринки повинен стимулювати збільшення обсягів надання послуг, що сприятиме поповненню обсягів обігових коштів, оновленню матеріально-технічної бази, реалізації нових проєктів і розробок	2
<b>СиЗ</b>	Завдяки високій якості послуг можна сподіватися на прихильність споживачів та продовження бюджетного фінансування проєкту	3
<b>СлЗ</b>	Зростання обсягів обігових коштів повинно стати пріоритетним завданням для підвищення результативності роботи підприємства, стимулювання працівників і меншої залежності від споживачів і держави	2

Після проведення SWOT-аналізу досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж

стосується слабких сторін, то на мою думку, підприємству варто спрямовувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій (у т.ч. й зовнішніх), для їх усунення. Придбання обладнання в лізинг та впровадження його у виробничий цикл дасть можливість підприємству покращити фінансово-господарські показники за умов економічного зростання.

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналізуючи загалом державну програму щодо будівництва й оновлення вітчизняних автошляхів та доріг «Велике будівництво» бачимо, що обсяг робіт щороку зростає як і їх фінансування зі сторони держави. У 2023 році заплановано завершити будівництво та реконструкцію 6,6 тис. км автошляхів, у т.ч. 4500 км – державного значення та 2100 км – місцевого значення на суму близько 140 млрд.грн. Слід відмітити й діяльність вітчизняних підприємств, які поряд із закордонними, виступають підрядниками у виконанні цих робіт. Одним із таких є підприємство, яке виступає об'єктом нашого дослідження – ТОВ «Техно-Буд-Центр», яке працює не лише у Тернопільській області, а й згідно укладених тендерних договорів й у сусідніх Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Закарпатській, Хмельницькій, Рівненській та Житомирській областях і якісно та прогресивно здійснює будівництво вітчизняних автомагістралей.

2. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Техно-буд-центр» свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання послуг, чисельність персоналу, продуктивність праці, однак спостерігаємо зниження показників прибутку, рентабельності продукції та власного капіталу й оборотності оборотних засобів, що негативно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Собівартість продукції ТОВ «Техно-Буд-Центр» у зв'язку із збільшення виконання робіт, як бачимо, також зростає. Показники прибутковості протягом 2020-2020рр. зростають. Отриманий підприємством прибуток є предметом розподілу, він використовується для задоволення різноманітних потреб: здійснюються

відрахування до бюджету, відрахування в резервний фонд, на інвестиційні потреби, а також значна частка спрямовується для стимулювання працівників тощо.

3. Щодо кадрової політики та політики стимулювання працівників підприємства за результати їх роботи, то слід відмітити, що тут впроваджуються упродовж останніх років активні зрушення. Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ТОВ «Техно-Буд-Центр» в розрізі кварталів 2021-2022 рр. спостерігаємо значні коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Це пояснюється сезонністю виробництва та надання послуг з будівництва автошляхів (на зиму більшість працівників, зайнятих безпосередньо на дорогах звільняють, оскільки вони працюють згідно договору-підряду для виконання певного обсягу робіт у відповідних сезонних умовах, сприятливих для оновлення та будівництва автошляхів).

4. Проаналізувавши кадровий потенціал досліджуваного підприємства слід зазначити, що організаційна ефективність менеджменту персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» досягається наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення;
- організація і обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

5. Провівши SWOT-аналіз досліджуваного бачимо, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж стосується слабких сторін, то підприємству варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій. Придбання обладнання в лізинг та впровадження його у виробничий цикл дасть можливість підприємству покращити фінансово-господарські показники за умов економічного зростання

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ

#### **3.1. Підвищення ефективності праці на основі комплексної оцінки кадрів підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр»**

Одним з основних способів підвищення ефективності праці є бути атестація персоналу. Як відомо, вона являє передбачає комплексну оцінку кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його чи переміщенні звільненні. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену їм сферу діяльності. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Як відомо, існує багато методів атестації управлінського персоналу: “мозковий штурм”, анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування й експертні оцінки.

Узагальнюючи дослідження [6; 10; 13; 27; 33] доцільним буде використання методики атестації, яка передбачає оцінку (за п'яти бальною системою) результатів праці і ділових якостей працівника за 10 критеріями. Кожний з них містить в собі 10-15 ключових показників.

Кожний із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Його визначають керівники підприємства в залежності від специфіки праці як підприємства, так і кожного працівника. У табл. 3.1 і 3.2, приведені критерії оцінки персоналу і керівників підприємства.

Ці критерії можуть бути узяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КПР), який

розробляється на кожну посаду відповідно до її специфіки.

Таблиця 3.1 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр»

№	Критерій	Питома вага критерію, К <sub>зн</sub>
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт (бездефектність праці)	0,16
4	Професійно важливі якості і навички	0,1
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6	Освіта	0,1
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

Експерти проставляють оцінки працівникам, які атестуються по кожному з десяти критеріїв.

Так, для персоналу досліджуваного підприємства оцінки проставлялися таким чином:

За першим критерієм – “Виконання виробничих завдань” – показником, що використовується для оцінки працівників, є відсоток виконання робіт за звітний період.

Оцінка по цьому показнику залежить від ступеня виконання виробничих завдань. При цьому можливі наступні варіанти:

- заплановані роботи і доручення виконані протягом оцінюваного періоду на 95-100% – оцінка “добре”;
- заплановані роботи виконані на 90-95% – оцінка “задовільно”;
- виконано менш 90% запланованого обсягу робіт – оцінка “погано”.

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, а при невиконанні – знижується на 0,2 бали. Тобто, якщо працівник виконав завдання на 98%, отже, оцінка (ПРО<sub>1</sub>) складе 3,6 бали, тобто 3 бали за 95% і 0,6 – за перевиконання.

Якісні оцінки показників і критеріїв у балах переводяться у відносні величини, що називаються коефіцієнтами відповідності ( $K_e$ ). Принцип розрахунку коефіцієнтів відповідності наступний: якісна оцінка “добре” приймається за оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями і показникам його оцінки. При цьому коефіцієнт відповідності встановлюється рівним одиниці. Інші можливі значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки в балах до 4 (оцінка “добре”). Так, за першим критерієм оцінці 4 відповідає 1, а 3,6 - 0,9; 3,7 - 0,925; 3,8 - 0,95; 3,9 - 0,975; 4,1 - 1,025; 4,2 - 1,05; 4,3 - 1,075; 4,4 - 1,10 і т.д.

Таблиця 3.2 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівників підрозділів ТОВ «Техно-Буд-Центр»

№	Критерій	Питома вага критерію, $K_{zn}$
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12
5	Професійно важливі якості і навички	0,1
6	Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0,09
8	Стаж роботи зі спеціальності	0,09
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

За другим критерієм – “Оперативність виконання” – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у чи термін достроково ( $P_B$ ):

$$P_B = \frac{V_B}{V_O} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де  $V_B$  – обсяг робіт, виконаних у чи термін достроково за звітний період;  
 $V_O$  – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

За третім критерієм – “Якість виконання робіт (бездефектність праці)” – оцінка залежить від часу, що затрачається на чи доробку виправлення помилок.

За четвертим критерієм – “Професійно важливі якості і навички” – оцінка залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника прийнятним вимогам.

Для визначення професійно важливих якостей і навичок доцільно для кожної посади розробити професіонограми, які складаються з посадових характеристик і моделей посади. Перша частина (посадова характеристика) розкриває змістовну сторону професіонограми, тобто коло обов’язків працівників, функції, права, місце в системі управління, зміст праці. Друга частина професіонограми характеризує структуру вимог до працівника. У залежності від сукупності вимог, до працівника по кожній посаді, доцільно розробити систему тестів для визначення відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника еталону якостей.

По кожній групі вимог ставиться оцінка в балах у залежності від результатів тестування і порівняння з еталоном. Кожна група вимог має питому вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка критерію визначається по формулі:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i, \quad (3.2)$$

де  $K_i$  – питома вага відповідної групи;

$O_i$  – оцінка по групі.

Для проставлення оцінки за п’ятим критерієм – “Компетентність,



професійні знання і практичний досвід” – доцільно розробити одне-два контрольних завдань у залежності від специфіки діяльності.

Кожне питання має п'ять варіантів відповідей, що повинні бути представлені врозкид, і тільки один з них правильний. За правильну відповідь ставиться оцінка “п'ять” (у залежності від того, наскільки він неправильний, відповідно “4”, “3”, “2”, “1”). Кожне питання має питома вага в загальній групі питань. Загальна оцінка визначається по формулі:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i, \quad (3.3)$$

де  $K_i$  – питома вага кожного питання;

$O_i$  – оцінка по результаті відповіді.

За шостим критерієм – “Освіта” – оцінка залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта + магістратура – оцінка “відмінно”, відсутність фахової освіти – оцінка “незадовільно”.

За сьомим критерієм – “Стаж роботи зі спеціальності” – оцінка ставиться в залежності від кількості відпрацьованого років за фахом, наприклад стаж 5-10 років відповідає оцінці “відмінно”.

За восьмим критерієм – “Трудова дисципліна” – оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За дев'ятим критерієм – “Інноваційна діяльність” – оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій.

Загальна оцінка розраховується по формулі:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i, \quad (3.4)$$

де  $K_1$  – питома вага (наприклад,  $O_1 = 0,8$  – питома вага раціоналізаторських пропозицій і винаходів;  $O_2 = 0,2$  – питома вага публікацій);

$O_i$  – оцінка по кожному з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за

оцінюваний період.

За десятим критерієм – “Соціально-психологічний фактор” – оцінка проставляється з врахуванням числа конфліктних ситуацій, які виникли з вини працівника. При цьому доцільно використовувати характеристики керівників і підлеглих на працівника, що атестується.

Критерії, по яких оцінюються керівники функціональних підрозділів і служб, хоча і подібні з критеріями, по яких оцінюється персонал підприємства, усе-таки мають і деякі відмінності. Керівник – це насамперед працівник, однак він відповідає не тільки за результати своєї праці, але і за організацію роботи в очолюваному ним підрозділі.

Так, перший критерій, по якому оцінюється керівник – “Рівень організації робіт у керованому підрозділі”, – складається з 8 компонентів:

1. Обсяг виконання виробничих завдань у колективі.
2. Оперативність працівників.
3. Якість виконання завдань.
4. Підвищення кваліфікації працівників.
5. Інноваційна діяльність у колективі.
6. Участь колективу в суспільних роботах.
7. Трудова дисципліна.
8. Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію співробітниками підрозділу.

За цими показниками можна зробити висновок про ефективність роботи керівника функціонального підрозділу.

Детальніше зупинимося на восьмому показнику – “Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію”. Він визначається за результатами тестування співробітників за допомогою формули:

$$P_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K} \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

об

де  $P_{\text{ПР}}$  – відсоток правильних відповідей;

$K_{np}$  – кількість правильних відповідей підлеглих,

$K_{OB}$  – загальна кількість питань.

При  $P_{PP} = 95-100\%$  – ставиться оцінка “відмінно”; 90-95% – “добре”; 85-80% – “задовільно”; менше 80% – “незадовільно”.

За критерієм “Рівень організації робіт у керованому колективі” розраховується загальна оцінка:

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{3Hi}, \quad (3.6)$$

де  $A_i$  – оцінка по кожному з показників;

$K_{3Hi}$  питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаній посади ( $K_{взн}$ ):

$$K_{взн} = \sum_{i=1}^{10} K_{3Hi} \cdot K_{Ci}, \quad (3.7)$$

де  $K_{взн}$  – питома вага кожного критерію (див. табл. 3.1 і 3.2);

$K_{Ci}$  – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- 1) по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаній посади ( $K_{взн} =$  від 0,85 до 1,05);
- 2) ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ( $K_{взн} > 1,05$ );
- 3) ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ( $K_{взн} =$  від 0,75 до 0,85);
- 4) якості цілком не відповідають вимогам ( $K_{взн} < 0,75$ ).

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаній посаді, можна скласти наступну сітку виплати премій:

При  $K_{взн} < 0,75$  – працівник підлягає чи звільненню зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не

виплачується.

$K_{\text{взн}}$  = від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаній посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді. За кожну 0,1 зниження  $K_{\text{взн}}$  у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник депримується на 4% запланованого обсягу премії.

$K_{\text{взн}}$  – від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаній посаді, може просуватися по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

$K_{\text{взн}} = 1,02$  і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожну 0,1 збільшення  $K_{\text{взн}}$  розмір премії зростає на 2%.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність праці на основі запропонованої їй комплексної оцінки та сприятимуть матеріальному стимулюванню працівників досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр».

### **3.2. Управління якістю трудової активності персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» у контексті формування його корпоративної культури управління**

Утримання конкурентних позицій ТОВ «Техно-Буд-Центр» на ринку з будівництва та оновлення автошляхів та автомагістралей нашої держави залежить, як відомо, від багатьох чинників, і зокрема від інноваційної активності персоналу. Формування конкурентних відносин в Україні виявило недостатню готовність багатьох підприємств та їхнього персоналу до розробки і впровадження інновацій. Заходи щодо підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу Товариства охарактеризовані у другому розділі, однак цього є

недостатньо, оскільки в сучасних умовах життєво необхідним є підвищення ролі і участі кожного окремого працівника в розвитку підприємства, тобто підвищення трудової активності персоналу. Результатом якісної активізації трудової активності є інноваційні пропозиції різного роду. Актуальність проблеми зростання інноваційної активності працівників підприємств посилюється проголошеними в урядових документах стратегічними завданнями щодо євроінтеграції України, запровадження інноваційної моделі розвитку країни. Назріла гостра потреба у створенні дієвої системи стимулів, яка була б спроможна на базі інтенсифікації розвитку пріоритетних і наукомістких виробництв ефективно спонукати персонал підприємств прояву творчості у праці, різноманітних інновацій з метою просування на внутрішній і зовнішній ринок конкурентоздатної продукції.

Інновації на промисловому підприємстві – кінцевий результат запровадження нововведень з метою отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного або іншого ефекту. В такій ситуації вкрай важливим є досягнення зацікавленості в інноваціях з боку власників підприємства і тих, хто виробляє продукцію, — персоналу. Для цього потрібно визначити чинники, які здатні активізувати інноваційну активність працівника.

Узагальнюючи різні погляди вчених стосовно ринкових умов, зазначимо, що сприйняття нового, творча активність індивіда в процесі трудової діяльності залежить від генетично успадкованих творчих нахилів, природних та розвинених здібностей, освіти, виховання, віку, фаху, можливостей поширювати свій культурний, науковий, професійний світогляд, реалізувати у праці творчі ідеї, а також — наявності сприятливого для цього середовища. Останнє в контексті проблеми формування конкурентоспроможного працівника ми зводимо до зовнішніх умов, які стимулюють чи уповільнюють прагнення до творчості у праці.

Ключова роль у процесі підвищення якості праці належить системі стимулювання творчості (рис. 3.1). Звичайно, така система передбачає не лише всебічне заохочення до науково-технічної

творчості, але й пошук, підготовку кваліфікованих кадрів, що сприятиме не лише накопиченню, але й розвитку творчого потенціалу на індивідуальному і колективному рівнях, позитивному сприйняттю нових ідей, активній участі у розробці і впровадженні інновацій.



Рисунок 3.1 – Процес активізації творчої праці на підприємстві ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Схема на рис. 3. 1 доводить, що для успішного керівництва інноваційною діяльністю підприємства важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом заохочення творчості утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку.

Таке бачення процесу активізації творчої праці знайшло підтвердження в практиці діяльності зарубіжних фірм і корпорацій, які безпосередньо займаються впровадженням інновацій, «ноу-хау». Формула успіху в роботі з персоналом на підприємствах інноваційного типу зводиться до наступного: збереження творчих людей + скорочення невдач + активізація інноваційної активності персоналу.

Менеджери зарубіжних фірм намагаються в умовах конкуренції спрямовувати інженерну думку в напрямку прискорення нововведень, поліпшення якісних показників продукції. Такий підхід не може не враховуватися в оплаті праці і системах матеріального заохочення, хоча в різних країнах є свої відмінності у методиці стимулювання інноваційної активності персоналу.

Так, у фірмах США тривалий час функціонують дві системи: перша (система Скенлона) ґрунтується на розподілі між працівником і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці (пропорція 3 до 1); друга (система Раккера) – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати (розмір преміального фонду визначається множенням фактичного обсягу умовно-чистої продукції на так званий «стандарт Раккера»; при визначенні розміру премії конкретного працівника до уваги беруться переважно якісні показники їхньої діяльності).

Специфіка матеріального заохочення праці винахідників та раціоналізаторів полягає в запровадженні аналітичних систем заробітної плати, особливістю яких є диференційна оцінка в балах складності роботи, що виконується із врахуванням кваліфікації виконавця, умов праці тощо. Вагомість винагород, що пропонується авторам творчих ідей (табл. 3.3), слугує могутнім стимулом у підтриманні інноваційної активності персоналу на високому рівні.

У Бельгії, Англії, Франції, ФРН, Італії є характерним створення преміальних фондів за розробку, освоєння й випуск нової продукції, розмір яких пов'язується з приростом обсягу продажу такої продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Так, в німецькій фірмі “Сіменс” діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. У італійському концерні “Фіат” діє система стимулювання за створення нових зразків продукції у формі “відкладених премій”: виплата премій відкладається та її розмір коригується залежно від “поведінки” нової продукції на ринку.

Використання саме такої системи є обґрунтованим для ТОВ «Техно-Буд-Центр» у період освоєння нових ринків, тобто виходу у сусідні регіони із наданням послуг по будівництву та оновленню місцевих доріг. Саме ефективність та якість виконання зазначених послуг і дозволить зберегти мотиваційні механізми і якісний кадровий склад підприємства.

Таблиця 3.3 - Приклади винагород за нові ідеї, що застосовуються у промислових компаніях США [34, с.115]

Види винагород	Характер заохочення
Нагорода за видатне нововведення	Премія до 50 тис. дол., призначається щорічно за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності фірми.
Нагорода за кращий патент року	500 дол., свідоцтво або почесний знак за важливий патент
Нагорода за творчу ідею	Премія до 15 тис. дол., почесний знак за творчу ідею (призначається щорічно)
Нагорода за колективне досягнення	Свідоцтво або почесний знак за значні колективні успіхи
Висунення на Дошку шанованих осіб за досягнення протягом останніх років	Портрети з перерахуванням заслуг (досягнень) розміщуються у вестибюлі або окремому залі

Важливо зазначити, що існуючі в Західній Європі системи стимулювання інноваційної активності персоналу віддзеркалюють тенденції до індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на підставі результатів оцінювання результатів праці, що забезпечується як диференціацією тарифних ставок та посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю – премій, надбавок, доплат тощо. Характерним є поява нової тенденції – помітне зниження частки тарифної частини заробітку і зростання її змінної частини, яка визначається особистим внеском працівника у результати роботи підприємства, розробку і впровадження інновацій. Певна індивідуалізація нині торкається і тарифної частини заробітку. Слід підкреслити, що чимало інноваційних фірм США, Японії, Західної Європи залучають допомогу консультантів з оплати праці, які розробляють свої особливі критерії, формули оплати і визначення винагород, спираючись на відповідну шкалу експертного оцінювання нових ідей



за ступенем ефективності, новизни, умов запровадження, витрат праці інноваторів.

У Японії в системі стимулювання і оплати праці, не зважаючи на її складність і багатофакторність, чітко виокремлюються чотири головних частини, особливі за призначенням та методами формування: прямі виплати (базові та надбавки), побічні виплати, бонуси, пенсійні виплати. Базові виплати враховують стаж роботи та рівень кваліфікації, надбавки у індивідуалізованому варіанті враховують результативність роботи з точки зору відповідності цілям фірми, враховуючи фізичну і творчу компоненти праці. Співкористування інформацією у поєднанні з трудовою мораллю, колективізмом, а також із системою стимулювання і оплати праці, складають дієву мотиваційну систему, сприяють підвищенню інноваційної активності людини, її зацікавленості у процвітанні фірми, на якій працює.

Варто підкреслити, що заохочення творчості на зарубіжних фірмах не обмежується економічними інструментами (оплата і стимулювання праці), воно стає все різноманітнішим, наприклад, проявляє себе у запровадженні програм освітньо-професійного розвитку персоналу, залученні працівників до управління виробництвом на основі створення “гуртків якості”, автономних бригад, спільних комітетів з участю представників адміністрації і робітників тощо[34].

Отже, зарубіжний досвід засвідчує, що “сплеск” інноваційної активності персоналу не є випадковим, стихійним явищем, його поява потребує системного підходу менеджерів до стимулювання інноваційної активності персоналу, створення відповідних економічних, соціальних, морально-психологічних передумов, певних капіталовкладень в людину, її розвиток.

Таким чином, опираючись на зарубіжний досвід, вітчизняні компанії, у т.ч. й досліджуване підприємство ТОВ «Техно-Буд-Центр» повинні розробляти мотиваційні механізми з метою підвищення ефективності праці та забезпечення їх загального розвитку.

### **3.3. Підвищення продуктивності праці на основі упровадження зарубіжного досвіду будівництва автошляхів й реалізації інноваційних проектів**

Розвиток інфраструктури є одним з пріоритетних напрямків у всьому світі. Більшість провідних країн вкладають величезні кошти в якісні, безпечні та довговічні дороги. Враховуючи темпи розвитку технологій, на сьогоднішній день це не просто будівництво доріг, а реалізація комплексних інноваційних проектів. Розглянемо окремі приклади будівництва автодоріг у розвинутих країнах світу.

Як відомо, німецькі дороги вважаються найкращими у всьому світі. Про їхню якість і неймовірні характеристики буквально складають легенди. Виникає запитання: які інноваційні технології застосовують для їхнього будівництва? Насправді, німецькі автобани роблять з точнісінько таких само матеріалів, як і в усьому іншому світі – з бетону і асфальту. Але їхньою головною особливістю є незвичайна «подушка», яку розміщують під дорожнім покриттям. У товщину вона може досягати 2 метрів, і складається з декількох шарів будівельних матеріалів.

Перш ніж побудувати дорогу, спочатку на її місці землерийна техніка вибирає від 1 до 2 метрів ґрунту. Потім в отриману траншею пошарово укладають подушку з гравію, піску і глини (іноді в георешітку), ретельно утрамбовуючи кожен з шарів. «Листковий пиріг», що таким чином утворився, поливають вапняним розчином або розчином хлориду кальцію, все це ретельно перемішують, а потім знову утрамбовують. В результаті цих маніпуляцій така підкладка здатна практично вічно утримувати в собі постійний необхідний відсоток вологи, що забезпечує дорожньому покриттю здатність не просідати і не «спухати». Тільки після цього, на створену подушку укладають бетонне або асфальтне покриття. Бетонне полотно додатково покривають спеціальною невидимою захисною плівкою, яка запобігає розтріскуванню бетону від сонця і вологи.

А якщо під час укладання асфальту піде дощ, німецькі будівельники, на відміну від наших, в обов'язковому порядку повністю зупинять свої роботи, і відновлюють їх тільки після повного висихання ділянки. При цьому будують дороги таким чином, щоб вони не заважали людям, що проживають поблизу них. З цією метою їх покривають спеціальним звукопоглинальним матеріалом, товщина якого іноді може доходити до 10 см.



Рисунок 3.2 - Приклад укладання дорожнього покриття з використанням німецьких технологій

Кожна дорога в Німеччині має свій термін гарантії – мінімум 30 років, упродовж якого дорожня компанія, що її побудувала, зобов'язана безкоштовно підтримувати технічний стан і справність траси. Даний момент є своєю гарантією якості початкового будівництва.

Стати свідком проведення ямкового ремонту в Німеччині практично неможливо – така методика тут неприпустима, перш за все тому, що латання асфальтних дірок призводить до нерівностей на дорогах. А будь-яка поломка машини або аварія, що виникли в зв'язку з цим, можуть вилитися німецькій автодорожній компанії в серйозні судові позови і штрафи.

Окрім цього слід зазначити, що значна частина доріг Німеччини побудована ще за часів Третього рейху. Свого часу їх проектували з розрахунком на рух колон важкої військової техніки. Так що, сьогодні ці дороги без проблем витримують звичайний автомобільний трафік. Одній із найстаріших доріг Німеччини сьогодні виповнилося вже більше 80 років і вона до цих пір знаходиться в чудовому стані.

На сьогоднішній день, враховуючи всю педантичність і німецьку копіткість у виконанні завдань, а також застосування найсучаснішої спецтехніки та технологій (найкраща дорожно-будівельна спецтехніка в світі виробляється саме німецькими компаніями), будівництво 1 км німецького автобану в середньому обходиться майже в 6 млн. євро, що, зрозуміло, дуже немало.

Однак, якщо згадати, що побудована якісно дорога багато років не потребує до себе уваги, не викликає небезпечних заторів і аварій, то це зовсім небагато. При цьому, згідно з офіційними даними «Укравтодору», будівництво 1 км нашої дороги обходиться також в \$ 5-6 млн. Однак якщо мова йде про порівняння якісних характеристик, то тут великий розрив.

Іншим цікавим прикладом упровадження комплексних інноваційних проектів у сфері будівництва автошляхів є створення тихих доріг із гуми. Експерименти зі створення такого дорожнього покриття проводилися давно. Перші, як відомо, близько ста років тому у Великобританії, коли на бруківку зверху «одягали» гуму, щоб знизити рівень шуму. Така практика не прижилася, хоча ідея була правильна.

Через сторіччя про цю ідею згадали поляки. У 2015 році місцеві виробники асфальту придумали спосіб виробництва бітуму з додаванням гуми. Інакше кажучи, розробили та впровадили масове будівництво гумових доріг. При виробленні бітуму, матеріалу для будівництва верхніх шарів дорожнього покриття, додається гумова крихта, отримана при переробці автомобільних шин. Так виходить гумово-бітумна в'язуча речовина для будівництва доріг. Для вироблення суміші на один кілометр дороги потрібно 400-1200 використаних шин. Цей метод має кілька очевидних переваг, на яких наголошують поляки. По-

перше, це екологічно корисно: під час переробки гуму не спалюють, що шкідливо для природи, а переробляють з мінімальною кількістю відходів. По-друге, цей компонент додає суміші в'язкості, тому покриття стає стійкішим до розтріскування, старіння і низьких температур. Це підвищує термін експлуатації доріг та економить кошти на їх утримання і ремонт. Додавання 15% крихти до складу асфальту збільшує довговічність покриття на 15-20 років. По-третє, додана до асфальту гума зменшує шум від руху автомобілів на 3-6 децибел порівняно з традиційними дорогами, що робить більш комфортним проживання людей в населених пунктах, розташованих уздовж трас.

Як відомо, поляки вже побудували понад 200 км тихих доріг. В Україні проблему шуму все ще намагаються вирішувати встановленням недешевих звукоізоляційних екранів. Як переконують українські технологи, «гумові» дороги можна будувати і в Україні.

Інша європейська країна – Нідерланди, планує використовувати у дорожньому будівництві відходи пластику. Інноваційний концепт PlasticRoad запропонувала компанія VolkerWessels. Вона пропонує будувати суцільні блоки з отворами для комунікацій, які потім будуть укладати в підготовлені траншеї як конструктор. Це дозволить повністю відмовитися від шарово-насіпного методу будівництва і суттєво полегшить подальший ремонт та експлуатацію доріг. Виготовлятимуть плити з переробленого пластикового сміття. Компанія не забуває про екологічну ситуацію і пропонує використовувати матеріал зі звалищ. Розробники обіцяють, що нові дороги будуть більш витривалими, ніж звичайні. Вони витримуватимуть температуру від -40 градусів до +80 градусів і підходять для прокладання на будь-якому типі ґрунту. Також пластикові траси будуть менш чутливими до корозії та пошкоджень і зможуть служити утричі довше, ніж звичайні асфальтовані дороги. Детальної технології будівництва таких доріг у вільному доступі ще нема, проте компанія обіцяє найближчим часом почати реалізовувати цей проект у Роттердамі. Якщо експеримент виявиться успішним, технологія буде поширюватися.

Американські хайвеї – чудовий приклад довговічності доріг. У США бетонні шляхи становлять 60% всіх автомагістралей в країні, в Європі – близько 40%. У США досі існує перша бетонна траса, побудована в 1930-х роках у штаті Індіана. На сьогоднішній день технологія прокладання бетонних доріг настільки популярна, що її використовують для масового будівництва в усьому світі. Прокладати «бетонки» непросто, але великі затрати окупляться завдяки довговічності цих шляхів.

Процес будівництва виглядає так: спочатку копають траншею глибиною 1 метр, далі вкладають подушку з гравію, піску чи глини, щоби ґрунт не розповзався. Потім кладуть комунікації. Кожен покладений шар поливають водою і вапняним розчином. Бульдозери переорюють покладений шар, після чого його знову втрамбовують. Так вдається запобігти просіданню дороги через випаровування води. Після цього кладуть два шари асфальту шириною 5-7 см кожен і тільки потім – сталю арматуру, яку заливають 30-сантиметровим шаром бетону від одного термічного шва до іншого – бетон повинен бути монолітним. Повну міцність він отримує через 28 днів. Після проходки укладач бетону малює шорстку поверхню, яка допомагає збігати воді під час дощу і підвищує коефіцієнт зчеплення коліс автомобілів з дорожнім покриттям. Іноді шорсткості відразу не роблять, а нарізають її пізніше за допомогою спеціальної машини.

Попри складність технології, така траса має низку переваг. Перша – довговічність: бетон витривалий до великих навантажень, перепаду температур та різного рівня вологості. Друга перевага – простота експлуатації: навіть коли дорога потребує ремонту, то він простіший і дешевший, ніж ремонт асфальтних шляхів.

Залежно від якості бетону і варіацій вкладання дороги можуть служити до 40 років без капітального ремонту. У двох містах США – Х'юстоні і Далласі – є залиті в 1960-х роках дороги, які жодного разу не ремонтувалися, бо знаходяться в доброму стані. Нині їх досліджують з метою підвищення якості прокладання нових доріг.

Досвід будівництва бетонних доріг переймають Китай, Японія, Австралія, деякі країни Європи. Україна теж долучається до світових тенденцій – обговорення будівництва бетонних доріг ведеться в державі з 2013 року. У лютому 2015 року заступник міністра інфраструктури Володимир Омелян заявив, що його відомство розраховує здешевити будівництво автошляхів та збільшити їх міцність за рахунок прокладання бетонних доріг. За словами чиновника, одна з головних переваг – використання вітчизняної складової. Він зазначив, що асфальтові дороги – це мінімум 70% імпортової складової, а в бетонних доріг пропорція буде дзеркально іншою.

Експерти галузі кажуть, що крім складності технології є ще проблема відсутності обладнання для такого будівництва. На його закупівлю чи оренду потрібен не один мільярд доларів, тому перспектива прокладання бетонних шляхів не визначена.

Розглянемо ще один приклад упровадження інноваційних проектів у будівництво доріг, де вдалося поєднати приємне з корисним, фундаторами яких стали французи. Вони розробили проект будівництва автобанів із сонячних батарей, і Уряд країни цей проект затвердив. До 2021 року фотоелектричними панелями буде покрито 1 тис. км доріг Франції.

Розробники даного проекту пояснюють скептикам, що технологія максимально проста й ефективна. Дороги будуватимуть з панелей Wattway. Вони мають укріплену конструкцію і фотоелектричні блоки з тонкою плівкою полікристалічного кремнію на вкритій смолою підкладці. Товщина Wattway становить всього 7 мм. Головні переваги цих шляхів – генерування енергії, велика зносостійкість, автоматична адаптація до зміни температур. Така дорога витримає без деформації вагу до 115 тонн, тож її не зруйнує навіть найважча фура.

За проведеними розрахунками даний інноваційний проект забезпечить енергією 5 млн. осіб або 8% населення Франції. За розрахунками авторів, «сонячні» дороги будуть зайняті автомобілями лише 10% часу, причому лише 20 квм покриття забезпечать електрикою одну сім'ю. Також дослідники

відзначають максимальну екологічність таких доріг, що в перспективі сприятиме покращенню кліматичної ситуації у світі.

У 2010 році аналогічний комплексний інноваційний проект почали розробляти американці Джулія і Скотт Брюсоу. Їх грандіозна розробка передбачає покриття всіх національних доріг сонячними панелями. Проект вже просунувся до створення промислових зразків, тож є всі шанси реалізувати його попри критику багатьох експертів.

На жаль, як не прикро констатувати той факт, в Україні такі проекти навіть не розглядаються, тим паче в національних масштабах. Однак приклади та інноваційні технології провідних зарубіжних країн слід розглядати, а окремі елементи із них впроваджувати на перспективу розвитку сфери будівництва автошляхів та у контексті реалізації державної програми «Велике будівництво».

### **Висновки до розділу 3**

1. Для підвищення ефективності праці промислового підприємства та формування мотиваційного механізму за результатами роботи його працівників запропоновано комплексну оцінку проведення атестації персоналу, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника чи його звільнення через певні обґрунтовані причини.

2. Досліджено механізми забезпечення активізації творчої активності працівників підприємства у процесі підвищення якості та запропоновано систему стимулювання їх творчості.

3. Розглянуто питання збільшення продуктивності праці та стимулювання при цьому працівників у контексті використання зарубіжного досвіду будівництва автошляхів на основі використання комплексних інноваційних програм і проектів. Визначено, що розвиток інфраструктури є одним з пріоритетних напрямків у всьому світі. Більшість провідних країн вкладають величезні кошти в якісні, безпечні та довговічні дороги.



## ВИСНОВКИ

1. У процесі еволюції теорії та концепції менеджменту сформувались три основні напрями дослідження системи управління та функції мотивації у ній: класична школа, школа людських відносин та школа науки управління, представники яких описували ключові функції менеджменту та місце, роль і значення людей у даному контексті.

2. У процесі дослідження розкрито суть понять «мотивація», «мотив», «мотиваційний процес», охарактеризовано мотиваційний клімат у колективі, його позитивні та негативні наслідки, розглянуто зміст та поетапність розробки ефективної системи мотивування та стимулювання на вітчизняних підприємствах у контексті формування їх корпоративної культури.

3. Зазначено, що мотивацію слід розглядати як безперервний процес впливу на індивідуума або колектив людей, спрямований на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб людей. Найвищим рівнем мотивації виступає залучення кожного працівника до досягнення спільної мети підприємства. Підтримка високого рівня залучення персоналу має величезне значення для організації, що дозволяє зберегти її привабливість на ринку праці. Систематичний моніторинг задоволеності, лояльності й у цілому залучення персоналу в роботу є найбільш ефективним способом аналізу організації з погляду її співробітників.

4. Вивчено основні проблеми мотивації праці персоналу вітчизняних підприємств й визначено основні напрями їх вирішення. Гіпотеза дослідження полягає в припущенні про те, що систематичний аналіз і реорганізація системи стимулювання персоналу, відповідно до потреб організації з обліком специфіки її роботи, приведуть до збільшення ефективності управлінської діяльності загалом ( у т. ч. й для вітчизняних підприємств, що займаються будівництвом та оновлення автошляхів у нашій державі).

5. Аналізуючи загалом державну програму щодо будівництва й оновлення вітчизняних автошляхів та доріг «Велике будівництво» бачимо, що обсяг робіт

щороку зростає як і їх фінансування зі сторони держави. У 2021 році заплановано завершити будівництво та реконструкцію 6,6 тис. км автошляхів, у т. ч. 4500 км – державного значення та 2100 км – місцевого значення на суму близько 140 млрд.грн. Слід відмітити й діяльність вітчизняних підприємств, які поряд із закордонними, виступають підрядниками у виконанні цих робіт. Одним із таких є підприємство, яке виступає об'єктом нашого дослідження – ТОВ «Техно-Буд-Центр».

6. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Техно-буд-центр» свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання послуг, чисельність персоналу, продуктивність праці, однак спостерігаємо зниження показників прибутку, рентабельності продукції та власного капіталу й оборотності оборотних засобів, що негативно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Собівартість продукції ТОВ «Техно-Буд-Центр» у зв'язку із збільшення виконання робіт, як бачимо, також зростає. Показники прибутковості протягом 2018-2020рр. зростають. Отриманий підприємством прибуток є предметом розподілу, він використовується для задоволення різноманітних потреб: здійснюються відрахування до бюджету, відрахування в резервний фонд, на інвестиційні потреби, а також значна частка спрямовується для стимулювання працівників тощо.

7. Щодо кадрової політики та політики стимулювання працівників підприємства за результати їх роботи, то слід відмітити, що тут впроваджуються упродовж останніх років активні зрушення. Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ТОВ «Техно-Буд-Центр» в розрізі кварталів 2019-2020 рр. спостерігаємо значні коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Це пояснюється сезонністю виробництва та надання послуг з будівництва автошляхів (на зиму більшість працівників, зайнятих безпосередньо на дорогах звільняють, оскільки вони працюють згідно договору-підряду для виконання певного обсягу робіт у відповідних сезонних умовах, сприятливих для оновлення та будівництва автошляхів).

8. Провівши SWOT-аналіз досліджуваного бачимо, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж стосується слабких сторін, то підприємству варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій. Придбання обладнання влізинг та впровадження його у виробничий цикл дасть можливість підприємству покращити фінансово-господарські показники за умов економічного зростання. Підприємство, використовуючи сучасне технологічне обладнання, зможе активізувати свою роботу, розширюючи обсяги та територіальні межі надання послуг побудівництву та оновленню автомагістралей та доріг України. Завдяки використанню сучасної техніки, професійного кадрового забезпечення та високій продуктивності праці ТОВ «Техно-Буд-Центр» забезпечить на майбутнє стійкі конкурентні позиції на вітчизняному ринку і надалі, можливо, й на закордонному.

9. Для підвищення ефективності праці промислового підприємства та формування мотиваційного механізму за результатами роботи його працівників запропоновано комплексну оцінку проведення атестації персоналу, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника чи його звільнення через певні обґрунтовані причини.

10. Досліджено механізми забезпечення активізації творчої активності працівників підприємства у процесі підвищення якості та запропоновано систему стимулювання їх творчості.

11. Розглянуто питання збільшення продуктивності праці та стимулювання при цьому працівників у контексті використання зарубіжного досвіду будівництва автошляхів на основі використання комплексних інноваційних програм і проектів. Визначено, що розвиток інфраструктури є одним з пріоритетних напрямків у всьому світі. Враховуючи темпи розвитку технологій, зазначено, що на сьогоднішній день це не просто будівництво доріг, а реалізація важливих інноваційних проектів. Розглянуто показові приклади будівництва автомагістралей та доріг у розвинутих країнах світу: Німеччині, Нідерландах, Франції, США.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова, О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Науковий журнал: «Молодий вчений»*. № 2 (17). 2015. С.44-47.
2. Андрушків, Б.М., Кузьмін, О.Є. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: Світ, 2020. 296 с.
3. Балабанова, Л. В., Сардак, О.В. Управління персоналом : навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 348 с.
4. Балабанюк, Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Басько, Г. М., Бабич, В. А . Структура компонентів кадрового потенціалу підприємств. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 81-83.
6. Бевз, З. В. Управління кадровим потенціалом як складова менеджменту організацій. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Серія «Економічні науки». 2021. С. 78-82.
7. Беседіна, А.Ю., Глівенко, С. В. Особливості та вартість формування кадрового ресурсу економічної еліти у галузі менеджменту. *Вісник Сумського державного університету*. Серія "Економіка". 2019. №2. С. 48-53.
8. Білорус, Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №1. С.185-189.
9. Бондаренко, О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №6. С. 54-57.
10. Васюта, В.Б., Бульбаха, Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Науковий журнал: Ефективна економіка*. 2019. №16. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
11. Виноградський, М. Д. Виноградська, А.М. Управління персоналом : навч . посіб.; 3-ге вид. К. : ЦУЛ, 2020. 502 с.
12. Витко, Т. Окремі аспекти оцінки управлінсько-кадрового потенціалу як необхідна складова реалізації державної кадрової політики України . *Збірник*

наукових праць Національної академії Державного Управління при Президентові України. 2018. №2. С.159-168.

13. Гнибіденко, І. Ф. Актуальні аспекти підготовки кадрів: стан, проблеми, перспективи. *Економіка промисловості*. 2018. №4. С.23-28.

14. Гриньова, Н. Є., Гончаров, Є.В. Формування механізму зниження кадрових ризиків підприємства в умовах інтернаціоналізації виробництва та глобалізації економіки. *Менеджер*. 2021. №3. С.130-136.

15. Данилишин, Б. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2009. №4. С.14-19.

16. Дмитренко, Г., Чернишова, Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*. 2019. №12. С. 19-28.

17. Дмитрук, Б. П. Проблеми кадрового забезпечення адаптаційного періоду інтеграції України до світової організації торгівлі. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 78-80.

18. Євськов, О. Л., Пашута М. Т. Оцінка персоналу - важливий чинник сартифікації кадрів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №3. С. 157-160.

19. Жуковська, Т. О., Кудря, Я. В. Мотивування кадрів у системі управління корпораціями в машинобудуванні України. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №11. С. 107-120.

20. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано –Франківськ, 2018. 232 с.

21. Заречнев, А. Н., Шкуренко, О.В. Кадрова політика в системі управління. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С.45-48.

22. Захаров, В. Работа с кадровым резервом. *Менеджер по персоналу*. 2016. №9. С.20-26.

23. Зинюк, О. Д., Ригаїло, С.Я. Особливості галузевої структури наукових кадрів вищої кваліфікації Західного регіону України. *Регіональна*

*економіка*. 2019. №4. С. 204-214.

24. Іванова, І., Мельникович, О. Формування кадрового потенціалу розвитку вітчизняного підприємництва. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №5. С. 5-10.

25. Капченко, Р. Фактори формування робітничих кадрів. *Праця і зарплата*. 2017. №67. С. 6-7.

26. Карпенко, О. А. Формування державної кадрової політики з урахуванням сучасних умов ризикового розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №2. С. 123-128.

27. Кір'ян, Т. Дрозач, М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. *Україна: аспекти праці*. 2019. №4. С. 23-27.

28. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

29. Костишина, Т. Степанова, Л. Ефективна кадрова політика в контексті збереження і розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. №14. С. 48-51.

30. Кравченко, І. Особливості підвищення кваліфікації керівних кадрів в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції. *Науково-аналітичний бюлетень Національного центру з питань євроатлантичної інтеграції України*. 2015. №5. С. 73-74.

31. Кравченко, М. О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 93-96.

32. Крушельницька, О.В., Мельничук, Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2019. 308 с

33. Кудря, Я. В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики та системи мотивації в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2016. №7. С. 21-27.

34. Кузнецова, Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та

особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №6. С. 115-121.

35. Kozlovskiy, S., Fonitska, T. Modern theoretical and methodological approaches to the budget management system forming. *Economic Annals-XXI*. 2013. Vol. 3-4, pp. 35-37.

36. Лепейко, Т.І., Миронова, О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2018. 236 с.

37. Лисак, У. Плинність кадрів: причини, наслідки і як із нею впоратися. *Довідник кадровика*. 2020. №2. С. 80-82.

38. Луппова, Н. І. Зовнішні та внутрішні загрози кадрової складової економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №8. С. 125-128.

39. Майсюра, О. М. Формування кадрів інноваційного типу - нової генерації трудового потенціалу країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11. С. 173-180.

40. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

41. Миколайчук, І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій : навч.-метод. вид. К. : КНТЕУ, 2020. 87 с.

42. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853>. DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

43. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник: 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання, 2008. 435 с.

44. Назарова, Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №15. С. 52-60.

45. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2018. 275 с.
46. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3(31). С. 118-126.
47. Омельченко, Г. Підготовка кадрів на підприємстві. *Соціальний захист*. 2019. №4. С.32-36.
48. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. К. : Ліра-К, 2018. 338 с.
49. Петренко, К. В. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №1. С. 85-88.
50. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
51. Рябоконь, Н. П. Сучасні проблеми формування вітчизняного кадрового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №4. С.173-180.
52. Семенов, А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1. С. 93-97.
53. Ситник, Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ІНКОС, 2019. 472 с.
54. Ніколаєнко С. Якісна підготовка робітничих кадрів - важлива складова соціально-економічного розвитку України. *Освіта України*. 2016. №23. С. 4-5.
55. Степахно, А. В. Кадрова стратегія як фактор економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №7-8. С. 17-20.
56. Ткаченко, Т., Степанюк, В. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Науковий журнал: Підприємництво та інновації*. 2019. №1. С. 45-48.



57. Хміль, Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2020. 488 с.
58. Чубукова, О. Ю., Шацька З. Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №4. С. 171-178.
59. Шишкін, В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 12. С. 47-48.
60. Якобінчук, В. Актуальні питання професійної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. *Україна: аспекти праці*. 2018. №8. С.40-45.
61. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
62. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>
63. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
64. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
65. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
66. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової

стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1 (22). С. 118-124.

67. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127

68. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

69. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51)

