

З метою забезпечення доцільності функціонування системи мотивації, необхідно розглядати вимоги стандарту якості з управління персоналом як обов'язкові передумови, які потрібно виконати до впровадження системи мотивації.

**Висновки.** Комплексний аналіз стану мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ» та її впливу на кінцевий результат дає можливість зробити висновок, що рівень мотивації знаходиться на належному рівні. Присутня відпрацьована система оплати праці та нарахування премій, а як засіб для покращення стану мотивації персоналу на підприємстві введена нова модель (бонусна) мотивації і стимулювання працівників. Замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої "тринадцятої зарплати"), яка перестала виконувати функцію заохочення, і перетворилася на формальний засіб підвищення зарплати, удосконалено систему мотивації, оскільки при даній бонусній системі не досягаються повністю цілі підприємства.

Запропонована система мотивації, яка базується на виявленні першочергових мотиваційних потреб персоналу, розробці заходів з мотивації та оцінці результативності вжитих заходів, може сприяти покращенню всіх процесів системи якості і досягненню цілей у цій сфері. Спроможність системи мотивації пояснюється наявною можливістю пристосовувати її до інших управлінських систем підприємства, включаючи і систему управління якістю.

**Література:** 1.Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал - 2014. - №9. - С.81 - 84. 2.Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2012. - №20. - С.55 - 57. 3.Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. - С. Пб.: Речь, 2011. - 400с. 4.Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2014. - №5. - С.21 - 24. 5.Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник - К.: "Знання", 2012. - 559 с. 6.Донцова Ю., Актуальные проблемы мотивации офисных работников // Служба кадров - 2006 - №11. - С.43 - 46. 7.Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.303 - 306. 8.Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №11. - С.84 - 87. 9.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с 10.<http://www.management.com.ua/>

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

*Птащенко О.В. к.е.н., доцент, Вишневецька Ю. магістр*

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

**Анотація.** У статті запропоновано вирішення проблеми оцінювання, регулювання та забезпечення соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств у поліцільовому середовищі діяльності. Розвинуто категорійний апарат, сформовано методи оцінювання ефективності. Подано наукові теоретичні й практичні результати, які сприятимуть удосконаленню управлінських систем підприємств.

**Ключові слова:** соціально-економічна ефективність, система менеджменту, підприємства.

## ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Птащенко Е.В. к.э.н. доцент, Вишневецкая Ю. магистр*

*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця*

**Аннотация.** В статье предложены решения проблемы оценки, регулирования и обеспечения социально-экономической эффективности систем менеджмента предприятий в полицелевой среде деятельности. Продолжено развитие категориального аппарата, сформированы методы оценки эффективности. Представленные научные теоретические и практические результаты будут способствовать совершенствованию управленческих систем предприятий.

**Ключевые слова:** социально-экономическая эффективность, система менеджмента, предприятия.

## FORM OF SOCIAL-ECONOMIC MECHANISM EFFECTIVENESS MANAGEMENT FOR PERSONNEL

*Ptashchenko O., Vyshnevetskaya U.*

**Anotation.** The article offers the solution to the problem of evaluation, regulation and provision of socioeconomic efficiency of enterprise management systems within the multitarget environment. A categorical toolkit is offered; the methods are shaped for efficiency evaluation. Presented in the article theoretical and practical results would promote further improvement of enterprises management systems.

**Keywords:** socioeconomic efficiency; management system; enterprise.

**Постановка проблеми.** За ринкових умов у забезпеченні економічного розвитку важливе місце належить системі управління, зокрема, менеджменту персоналу. Адже успіх будь-якого підприємства визначається тим, наскільки грамотно, професійно й ефективно діє система управління, менеджмент персоналу. Останній, у свою чергу, залежить від багатьох чинників, у тому числі від соціально-економічних.

Менеджмент персоналу, з одного боку впливає на соціально-економічні показники діяльності підприємства, організації, аз іншого, ефективність менеджменту персоналу залежить саме від цих показників, зокрема, від; рівня забезпеченості населення соціальними послугами; стану здоров'я населення; рівня народжуваності, смертності та тривалості життя; реальних доходів населення та його зайнятості; стану освіти та підготовки кадрів; якості життя в цілому тощо.

Активне впровадження менеджменту персоналу дозволить підвищити ефективність соціально-економічного розвитку завдяки посиленню індивідуального внеску, більш ефективного використання особистих здібностей кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.**

Різноманітні аспекти розвитку забезпечення соціально-економічної ефективності системи менеджменту персоналу (СЕЕСМП) висвітлюють у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Д. Бугров [1], М. Веттер [8], П. Дженстер [2], П. Доль [3], П. Друкер [4; 5], Г.В. Заєць [7], А. Ліманський [6], С. Михайлов [7], Н. Ольве [8], Ж. Рой [8], К. Уолт [9], Д. Хассі [2], А. Шегда [10], В.В. Ярова [7]. Так, категорійний апарат теорії управління соціально-економічною ефективністю підприємств наведено у працях [2; 6], особливості управління соціальною ефективністю – [7]. Ефективність менеджменту визначається передусім досягненням тих основних цілей, які поставили перед підприємством власники й акціонери [3]. Однак не слід забувати, що на діяльність підприємства, а отже, на рівень ефективності впливають багато інших суб'єктів ринку (контрагенти, споживачі тощо)

[4]. Домінують два підходи до оцінювання ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових індикаторах, і підхід використання чинників успіху стратегії або моделі бізнесу [1]. У першому випадку система ключових показників ефективності будується на основі дезагрегації ключових фінансових індикаторів діяльності компанії та її управлінських підрозділів і закріпленням відповідальності за окремими елементами в організаційних підрозділах нижчого рівня управління [1; 8; 9; 10].

Разом з тим, бракує теоретичних напрацювань, присвячених розкриттю сутності й особливостей оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності системи менеджменту персоналу (СЕЕСМП). Подальших досліджень потребують питання методології формування систем оцінювання соціально-економічної ефективності, формування інтегральних показників оцінювання СЕЕСМП на засадах використання методів багатовимірного аналізу

**Мета дослідження.** Розроблення концепції, теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо оцінювання та регулювання СЕЕСМП для створення умов прийняття оптимальних рішень та розвитку систем управління

**Результати дослідження.** В економіці ефективність найчастіше асоціюється з оптимальністю дій, способів, механізмів реалізації або станом суб'єкта за наявності альтернатив і проявляється через співвідношення між метою (цілями) й одержаними результатами, затраченими ресурсами, обставинами зовнішнього середовища, а також часовими межами. Тобто ефективність забезпечується за умов, що сприяють досягненню рівноваги між такими протилежностями: попиту та пропозиції, цілей зацікавлених сторін, активів і пасивів організації, власних і залучених ресурсів, отриманих результатів і витрат на їх одержання тощо.

Домінуючою складовою ефективності діяльності підприємства є СЕЕСМП, яка забезпечує та інтегрує різні функціональні види ефективності діяльності підприємства (виробничу, технологічну, проектну, фінансову тощо) для досягнення цілісних соціально-економічних результатів на визначеному зацікавленими групами рівні. Основна відмінність СЕЕСМП від соціально-економічної ефективності діяльності підприємства полягає у синтезі локальних і загальних результатів діяльності підприємства, ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків між локальними і загальними результатами.

Сформовано концепцію оцінювання та регулювання СЕЕСМП, в якій відображено основні чинники, що визначають СЕЕСМП, напрями її оцінювання й регулювання, локальні та загальні показники оцінювання й регулювання СЕЕСМП, а також латентні взаємозв'язки між елементами концепції. Основними чинниками, які визначають СЕЕСМП, є:

- цілі зацікавлених груп у діяльності підприємства. Для оцінювання й регулювання СЕЕСМП необхідно визначити, наскільки в цілях підприємства враховано цілі зацікавлених груп та який рівень їх вкладу в отримані результати. Чим збалансованіші інтереси зацікавлених груп у цілях діяльності підприємства та кращий рівень їх досягнення, тим вищий рівень СЕЕСМП;

- інституційні обмеження систем менеджменту підприємства. Будь-який суб'єкт ринку діє в системі інституційних обмежень, які необхідно враховувати, впливати на їхнє формування та розвиток, що дасть змогу регулювати рівень ефективності власної діяльності та системи менеджменту;

- тенденції у зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні тенденції можуть сприяти або перешкоджати досягненню поставлених цілей і розробленій стратегії підприємства. Відомі випадки, коли система менеджменту підприємства звітує про

значні досягнення, які насправді стали випадковим збігом обставин, і, навпаки, негативні зовнішні тенденції інколи зводять нанівець ефективну діяльність системи менеджменту протягом тривалого періоду. Зрештою, економічні поняття «ефективний» і «неефективний» часто перетворюються на протилежні, що насамперед визначається умовами, в яких діє система менеджменту;

- рівень «тінізації» діяльності підприємства. У кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Відмінність полягає у величині цього сектору, способах функціонування та зв'язках із нетіньовими секторами, галузями й комплексами економіки. Реальні результати, з урахуванням отриманих системою менеджменту в «тіні», можуть істотно різнитися від фактичних;

- чинник часу. Позитивний результат у короткотерміновому періоді може виявитись негативним у довготерміновому. Вибір часового періоду залежатиме від цільової функції кожного із підприємств.

Використання винятково локальних індикаторів оцінювання СЕЕСМП дасть змогу визначити лише ефективність діяльності певного керівника або окремої підсистеми менеджменту підприємства, що не відобразить реального рівня ефективності систем менеджменту підприємства (максимальна локальна ефективність окремих систем менеджменту призводить до зниження ефективності системи менеджменту загалом). Тому потрібно оцінювати рівень СЕЕСМП за синтезом локальних і загальних індикаторів на основі ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між групами показників.

Основою формування інструментів оцінювання рівня СЕЕСМП стало застосування методів багатовимірного аналізу: факторного аналізу, кластерного аналізу, багатовимірного тарування та дискримінантного аналізу. Варто зазначити, що поступове використання їх дало можливість сформулювати інструменти оцінювання рівня СЕЕСМП. Зокрема, факторний аналіз дав змогу виокремити домінуючі індикатори та причинно-наслідкові зв'язки між локальними та загальними показниками рівня ефективності систем менеджменту, використання результатів кластерного аналізу в багатовимірному тарування забезпечило ідентифікація еталонних значень індикаторів, а результати кластеризації сукупності підприємств за рівнем СЕЕСМП використано як залежні змінні у розрахунках параметрів дискримінантних функцій.

За допомогою факторного аналізу оптимізовано кількість показників для оцінювання рівня СЕЕСМП, об'єднано показники у спільні групи (чинники) та встановлено причинно-наслідкові зв'язки між локальними й загальними показниками оцінювання рівня СЕЕСМП. Ідентифіковано причинно-наслідкові зв'язки між такими локальними й загальними показниками СЕЕСМП: частка адміністративних витрат – рентабельність продукції та рентабельність активів; економічність апарату управління – рентабельність продукції та обсяг дивідендів; індекс порушення законодавчих обмежень керівниками – частка штрафів та пені, які сплатили на підприємстві; кількість скарг на керівників – кількість порушень умов договорів; індекс вмотивованості керівників – частка витрат на заробітну плату керівників; кількість раціональних пропозицій на одного керівника – коефіцієнт наукомісткої продукції тощо.

Розбіжність у результатах оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств за допомогою різних кількісних та якісних показників можна усунути із використанням кластерного аналізу. Ключовим завданням кластерного аналізу є

виокремлення систем менеджменту підприємств у гомогенні групи за допомогою вибраних індикаторів СЕЕСМП.

Важливим етапом оцінювання рівня СЕЕСМП є формування інтегрального показника за допомогою багатовимірного тарування. Основним завданням застосування багатовимірного тарування є визначення еталонних значень, яке запропоновано вирішувати із застосуванням таких результатів кластеризації: середніх значень кластера із підприємствами вищого за середній рівень СЕЕСМП і середніх значень кластера із підприємствами нижчого від середнього рівня СЕЕСМП (тобто таровано середні значення двох сусідніх кластерів – нижчого та вищого за рівнем соціально-економічної ефективності).

Для знаходження рівня СЕЕСМП необхідно аналізувати відстані між рівнем СЕЕСМП та його еталонним значенням (середнє значення кластера з вищим рівнем СЕЕСМП). За запропонованим підходом СЕЕСМП тим вища, чим менша відстань між соціально-економічною ефективністю систем менеджменту досліджуваного підприємства й еталонним значенням СЕЕСМП.

Доцільно розробляти просторові мапи із виокремленням сукупності (сфери) цілей зацікавлених груп для визначення черговості задоволення інтересів груп, пріоритетності цілей зацікавлених груп і груп, що домінують у різних біфукаційних точках розвитку підприємства.

Відповідно до просторової мапи найближче до СЕЕСМП розміщені сфери цілей та інтересів керівників і виконавців. Це означає, що підприємства намагаються максимально враховувати цілі своїх працівників. Згідно із запропонованим методом оцінювання СЕЕСМП, наступним етапом визначення рівня ефективності є застосування дискримінаційного аналізу. Залежною змінною дискримінаційного аналізу, що виражена у категоріальному вигляді, є рівень СЕЕСМП, отриманий під час застосування кластерного аналізу, а незалежними змінними є показники, вибрані для розрахунку рівня ефективності

**Висновки.** У статті наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми – розроблення теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо оцінювання й регулювання СЕЕСМП на засадах забезпечення збалансованості при встановленні та досягненні різноспрямованих цілей зацікавлених груп у багатоаспектній діяльності підприємств. Наведені наукові теоретичні та практичні результати сприятимуть виокремленню стратегічних напрямів концентрації зусиль систем менеджменту, виконанню завдань удосконалення процесів прийняття управлінських рішень, своєчасному внесенню коректив у діяльність систем менеджменту, зміцненню довіри акціонерів та інших зацікавлених груп до керівництва підприємства, підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, встановленню необхідного та достатнього рівня винагороди менеджерів, оцінюванню потенціалу, компетентності керівників, а отже, комплексному й системному удосконаленню управлінських систем підприємства.

У подальших дослідженнях слід розробляти методи менеджменту для управління СЕЕСМП і підходи до використання результатів оцінювання СЕЕСМП у прийнятті управлінських рішень.

**Література:** 1. Бугров Д. Метрика ефективності // Круглий стіл.– 2004.– №4. – С. 12–14. 2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. – М.: Вильямс, 2003. – 368 с. 3. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.:

ФАПР-ПРЕСС, 1998. – 145 с. 5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2001. – 398 с. 6. Ліманський А. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції / НАН України ІРД. – Львів, 2003. – 520 с. 7. Михайлов С.І., Ярова В.В., Заєць Г.В. Економіка аграрного підприємства. – К.: УЦДК, 2004. – 396 с. 8. Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с. 9. Уолт К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. – К.: Всеуито, 2001. – 367 с. 10. Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с. 11. Ganushchak-Yefimenko L. Formation of the mechanism of regional sustainable development on the basis of environmental and economic risk. / L. Ganushchak-Yefimenko // Management. – Issue 24. – 2016. – С.128–138.

## ПЛАНУВАННЯ ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Дудко П.М. к.е.н., доцент, Воронуха Н. О. магістр  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** Проведено аналіз сучасного технічного стану виробництва, розглянуті перспективи його розвитку. Досліджено такі поняття: науково-технічний прогрес, розглянуті принципи планування. Загальна економічна ефективність виробництва. Система показників, яку використовують для загальної економічної ефективності організаційно-технічних заходів.

**Ключові слова:** виробництво, економіка, науково-технічний прогрес, розвиток, техніка, планування, економічна ефективність.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Дудко П.М. к.э.н., доцент, Воронуха Н. О. магистр  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** Проведен анализ современного технического состояния производства, рассмотрены перспективы его развития. Исследованы следующие понятия: научно-технический прогресс, рассмотрены принципы планирования. Общая экономическая эффективность производства. Система показателей, которую используют для общей экономической эффективности организационно-технических мероприятий.

**Ключевые слова:** производство, экономика, научно-технический прогресс, развитие, техника, планирование, экономическая эффективность.

## PLANNING OF TECHNICAL FACTORY PRODUCTION

*Dudko P., Voronukha N.  
Kyiv National University of Technology and Design*

**Annotation.** An analysis of the current technical state of production, the prospects of its development. Investigated the following concepts: technological progress, considered planning principles. General economic efficiency. The system of indicators that used for overall economic efficiency of organizational and technical measures.

**Key words:** production, economy, scientific and technological progress, development, engineering, planning, economic efficiency.

**Вступ.** Планування технічного розвитку підприємства включає комплекс технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів, які