

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,  
РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

УДК 331.101

I. I. НІКОЛІНА

Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ  
ПЕРСОНАЛУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті обґрунтовано теоретичні і практичні засади формалізації механізму управління мотивацією персоналу структурного підрозділу підприємства. Поглиблено сутність поняття «соціально-економічна мотивація», уточнено склад зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації працівників, а також, суб'єктивних (соціальних) й об'єктивних (економічних) показників. Проведені дослідження дозволили автору удосконалити науковий підхід до економіко-математичного моделювання механізму управління мотивацією персоналу та його впровадження в систему управління.*

*Ключові слова: мотивація, соціально-економічні фактори, показники мотивації, механізм управління мотивацією персоналу, економіко-математичне моделювання, оцінка, ефективність.*

I. I. NIKOLINA

Vinnytsya Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

**SOME ASPECTS OF FORMALIZATION OF MANAGEMENT MECHANISM  
OF STAFF MOTIVATION OF STRUCTURAL DIVISIONS**

*This article describes the theoretical and practical foundations of formalization mechanism for managing staff motivation structural divisions. Also, profound essence of the notion of «socio-economic motivation», specifies the composition of external and internal factors motivating employees, as well as subjective (social) and objective (economic) indicators. The results of research allowed the author to improve the scientific approach to economic and mathematical modelling motivation of personnel management mechanism and its implementation in the control system.*

*Key words: motivation, socio-economic factors, motivation indicators, motivation of personnel management mechanism, economic modelling, evaluation, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Економічні системи різного рівня, до яких належать національна економіка, економіка регіонів, територій, підприємств тощо, головною метою своєї діяльності повинні вважати не лише отримання максимальних прибутків, але й забезпечення комплексного розвитку, створення сприятливих умов праці, розв'язання актуальних науково-технічних та соціальних проблем, максимальне задоволення матеріальних та духовних потреб населення тощо. Незважаючи на відмінність цілей і задач, які ставлять перед собою виробничо-технологічні та управлінські системи, результативність функціонування кожної них визначається відсутністю кризових процесів і соціальної напруги. Результативність діяльності економічних систем залежить як від їх потенційних можливостей (наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів), так і від уміння ефективно управляти мотиваційними процесами. В Україні значущість останнього фактора особливо зростає, зважаючи на патерналістські настрої працівників, і породжує специфічні проблеми, тому з'являється об'єктивна необхідність в оцінюванні та прогнозуванні процесу мотивації персоналу, в тому числі, засобами формалізації й моделювання механізму управління мотивацією персоналу.

Сучасний механізм управління мотивацією персоналу підприємства чи його структурних підрозділів характеризується різного роду проблемами, зокрема, неадекватністю використовуваних методів управління системою мотивації у сучасних умовах; механічне перенесення методик, розроблених за кордоном, у практику менеджерів з управління персоналом без урахування специфіки вітчизняного менталітету та підходу до управління бізнесом; недостатнє використання економіко-математичного моделювання механізму управління мотивацією персоналу; відсутністю налагодженої соціально-економічної моделі розвитку системи мотивації.

Одним із шляхів вирішення зазначених проблем є формалізація механізму управління мотивацією персоналу підприємства, його структурних підрозділів з метою створення такого мотиваційного середовища на підприємстві для працівників, в якому вони були б зацікавлені у кінцевих результатах діяльності не тільки власних, але й установи.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про те, що сьогодні триває фундаментальне вивчення теоретико-методологічних основ трудової мотивації, зокрема, питанням розвитку мотиваційних систем, їх оцінюванню приділено значну увагу вітчизняними фахівцями, такими як М. Ведерніков [1], О. Гривківська [2], А. Губенко [3], М. Зелена [1], Т. Коваленко [4], О. Ковальчук [5], Л. Кузьменко [6], І. Кулик [7], В. Нижник [8], О. Ситнік [9].

**Постановка завдання.** Проблеми, пов'язані з формуванням механізму управління мотивацією

працівника, не мають однозначного розв'язання. На сьогоднішній день немає єдиної формули мотивації, яка б пояснювала поведінку працівника, незалежно від конкретних обставин. Методи управління мотиваційним процесом вимагають розуміння основних елементів управління, незважаючи на їхню істотну імовірнісну і неоднозначну природу, та розроблення уніфікованого підходу до ефективного управління мотивацією. Тому для вирішення даного завдання доцільне застосування математичних моделей, що забезпечують адекватне дослідження проблем аналізу і управління. Удосконаленню розробок з розв'язання зазначених проблем, розкриттю окремих аспектів формалізації механізму управління мотивацією персоналу підприємства, його структурних підрозділів і присвячено дану роботу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практика створення ефективного механізму управління мотивацією працівника в розвинених країнах ґрунтується на різних наукових теоріях та правових нормах, розроблених Міжнародною організацією праці. Вітчизняна теорія формування та розвитку механізму управління соціально-економічною мотивацією персоналу перебуває у стані становлення, про що свідчить наявність різних підходів до визначення сутності самого цього поняття.

Соціально-економічна мотивація персоналу є складною динамічною системою, яка базується на задоволенні певних потреб, які взаємопов'язані з інтересами, мотивами і стимулами, ґрунтується на відповідних принципах, реалізується на різних рівнях управління, що виокремлюються за характером предмета мотивації та набувають конкретного вияву у формах стосунків між суб'єктами взаємодії, з метою стимулювання у працівників максимальних зусиль для досягнення певних цілей.

Механізм управління мотиваційною поведінкою працівника в межах певної організації буде успішним лише в тому випадку, якщо він буде враховувати актуальні й довгострокові цілі та завдання організації й суспільства, всю сукупність зв'язків індивіда із зовнішнім середовищем, якщо він диференційовано залежатиме від інтересів працівника, якщо суб'єкти мотиваційного управління матимуть необхідні знання й навички.

Формування мотивації праці завжди є результатом комплексного впливу на працівника об'єктивних (зовнішніх) та суб'єктивних (внутрішніх) факторів.

Внутрішніми факторами є особистісні характеристики працівників, які розподіляють на дві групи: функціональні й характеристики особистості. До першої групи відносяться такі фактори: вік, стать, освіта, сімейний стан, рівень кваліфікації, професійні навички, стаж за спеціальністю тощо. Другу групу утворюють такі фактори: рівень розвиненості і усвідомлення актуальних потреб, спрямованість інтересів працівника, ціннісні орієнтації та інше.

Зовнішніми факторами, що впливають на мотивацію працівників є групи прямого і непрямого впливу та специфічні. До групи прямого впливу відносяться такі фактори як: діюча система стимулювання праці, організація трудового процесу, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі та інше. Групу непрямого впливу утворюють фактори, які можуть не здійснювати прямої дії на мотивацію працівників, але позначаються на її функціонуванні, це такі фактори як: державне регулювання, ринок праці, рівень життя, відносини власності, індексація, охорона здоров'я, оподаткування доходів тощо. До специфічних факторів відносяться галузеві законодавчі норми, результати діяльності підприємства, кадрова політика, компенсаційний пакет, професійно-кваліфікаційна структура працівників та інше.

В механізмі мотивації персоналу особливе місце посідають економічні та соціальні інтереси сторін — найманих працівників та працедавців. Соціальні потреби працівника – це потреби, що визначаються як необхідні та достатні для виживання соціуму на досягнутому рівні цивілізації; економічні потреби – це об'єктивно обумовлені матеріальні потреби окремих людей, груп, класів щодо задоволення власних соціальних інтересів.

Соціально-економічні потреби класифікують за трьома критеріями: потреби «для інших» – це потреби, які відображають родову сутність людини; потреби «для себе» – це потреба у ствердженні в суспільстві, потреба в самореалізації, потреба в самоідентифікації тощо; потреби «разом з іншими» – це група потреб, які відображають сили суспільства або багатьох людей у цілому.

Формування мотиву праці пов'язано не з однією, а з кількома потребами економічного та соціального змісту, кожна з яких проявляє себе по-різному. Мотивація персоналу підприємства за визначеними видами соціальних потреб дозволяє вирішити такі завдання як стабілізація колективу, підвищення результативності праці й зацікавленості в професійній мобільності, забезпечення систематичного зростання трудового потенціалу підприємства.

Мотивацію розглядають як процес стимулювання співробітників до ефективного використання знань, навичок і вмій у своїй діяльності за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому варто розрізняти монетарні форми стимулювання, позбавлені цільового призначення, і соціальний пакет, використання якого мотивує співробітника до збереження свого місця роботи. Крім того, завдяки соціальному пакету підприємство одержує економію від ефекту масштабу й недовикористання благ.

Диференціація оплати праці залежно від результату діяльності співробітника вимагає розробки й застосування підходів до диференціації самих працівників і займаних ними посад, оскільки підхід до персоналу як до однорідного фактору продуктивності не дозволяє врахувати специфіку діяльності.

Оскільки основною формою винагороди за працю є зарплата, то у суспільстві з низьким рівнем

економічного розвитку вона відіграє особливу роль. Науковцями доведено, що в міру зростання матеріального добробуту значення грошей, як головного мотиватору, зменшується і набувають вагомості інші винагороди (кар'єрний ріст, надання додаткових днів до відпустки тощо). Якість мотивації зарплати потрібно визначати через коефіцієнт мотивації зарплати, який відображає співвідношення середньої зарплати працівника підприємства із середньою зарплатою у ринковій системі.

Моніторинг дієвості факторів мотивації за напрямом управління в роботі реалізується на основі формалізації та оцінювання механізму управління мотивацією персоналу. Найскладнішими завданнями ефективного управління мотиваційним процесом є визначення рівня мотивації, що потребує розроблення і використання відповідних методів [6, с. 161].

Проблеми, що виникають в процесі оцінюванні механізму управління мотивацією персоналу полягають як в недостатньому досвіді і рівні професіоналізму оцінювачів, недостатній гнучкості оцінюваних процедур і методик оцінювання, так і відсутності зворотного зв'язку, необ'єктивності, нерегулярності, недостатній інформованості працівників з порядком і методикою проведення оцінки, складності процедур оцінки через низький рівень автоматизації оцінних процедур, відсутності зв'язку між результатами оцінки та прийняттям відповідних рішень з питань персоналу [8, с. 9].

Мотивація персоналу підприємства формується під впливом значної кількості пов'язаних між собою мотивів. Тому формалізацію механізму управління мотивацією персоналу доцільно проводити із застосуванням концептуальної схеми мотивації праці, яка запропонована Т. Коваленко [4, с.12]:

$$X \longrightarrow Y \longleftarrow Z,$$

де у систему  $X$  входять фактори, що впливають на формування відношення до праці, система  $Y$  є ієрархічною системою мотивації праці, що включає декілька рівнів залежно від того, які потреби (економічні чи соціальні) переважають на даній стадії життєвого і трудового циклу працівника, і система  $Z$  – є завершальним етапом схеми мотивації праці – системою трудової поведінки працівника, що склалася під впливом всіх факторів його трудової активності або пасивності, усвідомленого відношення до праці, тобто може відображати загальну ефективність мотивації праці.

Інтегральний показник ефективності мотивації праці  $Z$  визначається на основі критеріальних економічних показників  $M_e = \{m_{e1}, m_{e2}, \dots, m_{ei}\}$  та критеріальних соціальних показників  $M_c = \{m_{c1}, m_{c2}, \dots, m_{ci}\}$ , що враховують результати персоніфікованого моніторингу мотивації персоналу, за формулою (1):

$$\sum_{i=1}^n J_i \cdot C_i, \quad (1)$$

де  $C_i$  – критеріальні показники ефективності мотивації;

$J_i$  – коефіцієнт ваги кожного критеріального показника;

$i$  – кількість критеріальних показників.

О.Ковальчук, О.Ситнік, в свою чергу, формальний опис моделі управління мотиваційним процесом підприємства пропонують [5, с. 272] у вигляді економіко-математичної моделі (2):

$$M = f(ms, s) \rightarrow Z_{\max}, \quad (2)$$

де  $ms$  – множина актуальних мотивів, що формують мотиваційну сферу;

$s$  – множина стимулів;

$Z$  – рівень мотивації працівників.

При цьому обмеженнями на таку цільову функцію є виділені на розвиток мотиваційної сфери різні ресурси (3):

$$g_i(ms, s) \leq b_i, \quad i=1, 2, \dots, n, \quad (3)$$

де  $g_i$  – потреба у  $i$ -му виді ресурсу;

$b_i$  – наявність  $i$ -го виду ресурсу на підприємстві;

$n$  – кількість видів ресурсів, що мають спрямовуватися на поліпшення мотиваційного складника персоналу.

Суб'єктивні (соціальні) показники – індекси задоволення (в цілому життям, роботою, впевненість в завтрашньому дні, стан справ на підприємстві, соціальний клімат, відношення працівників до умов праці) доцільно отримувати в результаті мотиваційного моніторингу, зокрема, анкетування.

Значний вплив на об'єктивні (економічні) показники ефективності професійної діяльності працівників має організація та умови праці, тобто результати діяльності підприємства максимально залежать від організації праці на даному підприємстві. При цьому матеріальне заохочення впливає лише на доходи підприємства і не впливає на продуктивність праці, а це свідчить про неефективність діючої системи матеріального стимулювання. Вимірювати об'єктивні (економічні) показники доцільно завдяки економічним розрахункам.

Як об'єктивні (економічні) показники ефективності професійної діяльності працівників структурного підрозділу підприємства на основі розробок ДУ НДІ соціально-трудова відносин Міністерства соціальної політики України [10] визначено показники продуктивності праці: рівень

продуктивного використання робочого часу працівниками структурного підрозділу; рівень функціонального навантаження працівників структурного підрозділу; рівень інтенсивності праці працівників структурного підрозділу; рівень оперативності роботи структурного підрозділу.

В оцінці продуктивності праці працівників структурних підрозділів необхідно використовувати комбінований підхід, який включає три методи оцінки за різними показниками функціональної діяльності.

Перший метод базується на фіксованих показниках функціональної діяльності, які можуть бути обчислені кількісно, і на їх базі розраховано відповідні показники оцінки. Як показники функціональної діяльності визначаються: продуктивне використання робочого часу, розробка програм, заходів, пропозицій, рішень, підготовка інформаційних матеріалів, звітів, відповідей на запитання та скарги, участь у нарадах, безпосередня робота з підприємствами та організаціями з підготовкою відповідних документів. На базі цих відомостей розроблюються кількісні показники оцінки, аналіз яких дає певні підстави для визначення якості, тобто ефективності роботи структурного підрозділу.

Другий метод базується на оцінці впливу основної функціональної діяльності структурного підрозділу, його рішень, заходів та пропозицій на стан об'єктів (галузі, види діяльності, підприємства тощо), які входять до сфери управління структурного підрозділу. Цей метод оцінки дає можливість підтвердити або спростувати ефективність тієї роботи, яка здійснюється за фіксованими показниками або відкоригувати попередню оцінку в той чи інший бік.

Третій метод базується на експертно-інтегрованій оцінці різних за своїм призначенням та роллю в діяльності структурного підрозділу показниками, які не можуть бути зіставленими між собою ані з кількісного, ані з якісного боку. Оцінка здійснюється різними експертами за бальною системою, яка дозволяє на основі цих незіставних показників визначити єдиний кінцевий показник оцінки роботи структурного підрозділу.

Застосування цього комбінованого підходу з використанням різних методів для одного об'єкта (структурний підрозділ) та єдиного напрямку оцінки (ефективність роботи структурного підрозділу) дає можливість здійснити таку оцінку найбільш об'єктивно. Цей підхід із запропонованими методами оцінки і рекомендується використовувати в процесі обстеження структурних підрозділів.

Для проведення спостережень за робочим часом працівників, вивчення витрат робочого часу застосовується фотографія або самофотографія робочого дня із змістом витрат робочого, приклад якої наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Фактичні витрати робочого часу працівника**

№	Види роботи	Витрати робочого часу за видами робіт (для прикладу)	
		хвилин	питома вага (%)
1	Підготовчо-кінцева робота	10,0	1,9
2	Основна робота за функціональними обов'язками працівника, в тому числі:	375,0	69,5
2.1	Організаційно-адміністративна (робота з підлеглими, проведення нарад та участь в інших нарадах, засіданнях)	25,0	4,6
2.2	Робота з документами (ознайомлення, підготовка пропозицій, заходів, рішень, інформації тощо)	280,0	51,9
2.3	Інформаційно-статистична робота (пошук та обробка інформаційно-статистичних матеріалів)	30,0	5,6
2.4	Технічна робота (перевірка підготовлених документів, робота на комп'ютері тощо)	25,0	4,6
2.5	Підвищення кваліфікації (вивчення нормативних матеріалів, спеціальної літератури тощо)	15,0	2,8
3	Час на відпочинок (обідня перерва)	60,0	11,0
4	Витрати часу на особисті потреби (регламентовані)	25,0	4,6
5	Втрати робочого часу, всього	70,0	13,0
	в тому числі:		
5.1	Не з вини працівника (виконання робіт, які не стосуються функціональної діяльності підрозділу)	42,0	7,8
5.2	З вини працівника (відсутність на робочому місці)	28,0	5,2
6	Разом усі витрати робочого часу	540,0	100,0

За фіксованими показниками функціональної діяльності оцінка здійснюється за такими параметрами (табл. 2): рівень продуктивного використання робочого часу працівниками структурного підрозділу; рівень функціонального навантаження працівників структурного підрозділу; рівень

інтенсивності праці працівників структурного підрозділу; рівень оперативності роботи структурного підрозділу.

Рівень продуктивного використання робочого часу в цілому в структурному підрозділі визначається як середньоарифметична рівнів продуктивного використання робочого часу кожним працівником.

Рівень функціонального навантаження працівників структурного підрозділу визначається співвідношенням витрат робочого часу в межах планового (нормативного) терміну та номінального фонду робочого часу усіх працівників структурного підрозділу, який скориговано на рівень продуктивного використання робочого часу.

Рівень інтенсивності праці працівників структурного підрозділу визначається за фактичними витратами робочого часу і витратами робочого часу в межах планових (нормативних) термінів розробки (підготовки) документів.

Рівень оперативності роботи структурного підрозділу визначається за плановими (нормативними) термінами розробки (підготовки) документів та часом перевищення цих термінів.

Таблиця 2

## Економічні показники ефективності професійної діяльності працівників структурного підрозділу

№	Показник оцінки ефективності роботи	Формула розрахунку показника оцінки	Значення показника оцінки за даними(для прикладу)
1	Рівень функціонального навантаження працівників	$K_{fn} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{чн_i}}{\Phi_{нч} - K_{вс}}$	$K_{fn} = \frac{392}{528 \times 0,78} = 0,952$
2	Рівень інтенсивності праці працівників	$K_{ін} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{чн_i}}{\sum_{i=1}^n B_{чф_i}}$	$K_{ін} = \frac{392}{439} = 0,893$
3	Рівень оперативності роботи структурного підрозділу	$K_{оп} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_{н_i} - t_{н_i})}{\sum_{i=1}^n T_{н_i}}$	$K_{оп} = \frac{200 - 39}{200} = 0,805$
Додаткові показники для розрахунку основних показників оцінки			
4	Витрати робочого часу на розробку (підготовку) документів у межах планових (нормативних) термінів, людино/днів	$B_{чн} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{чф_i} \times T_{н_i}}{\sum_{i=1}^n T_{ф_i}}$	$B_{чн} = \frac{439 \times 200}{224} = 392 \text{ люд / дн.}$
5	Номінальний фонд робочого часу усіх працівників структурного підрозділу	$\Phi_{нч}$ = номінальна кількість робочих днів у періоді моніторингового обстеження × чисельність працівників за період моніторингового обстеження	$\Phi_{нч} = 22 \times 24 = 528 \text{ люд/дн.}$
6	Рівень продуктивного використання робочого часу в структурному підрозділі	$K_{вс} = \frac{K_{вн_1} + K_{вн_2} + \dots + K_{вн_n}}{n}$	$K_{вс} = 0,78$

Експертна оцінка діяльності структурного підрозділу підприємства базується на принципах підбору експертів і вибору показників діяльності, що можуть бути оцінені експертами.

Серед експертів слід виділити насамперед керівників вищого за підрозділ рівня, оцінки яких найбільш вагомі. Якщо таких керівників декілька, то їх оцінки усереднюються. Отримана оцінка буде найважливішою, але для більшої об'єктивності суб'єктивізм вищого керівного рівня треба пом'якшити або нейтралізувати оцінками керівника, виконавців і фахівців підрозділу (їх оцінки усереднюються), а також користувачів послугами або представників зовнішніх структур, які користуються послугами (їх оцінки усереднюються). Усереднені оцінки складаються та повторно усереднюються, якщо є показники, що оцінюються на декількох рівнях, а в іншому разі середні оцінки дописуються до сумарного бланку експертних оцінок.

Математичні процедури під час експертного оцінювання та обробка його результатів складаються із побудови шкал оцінювання та усереднення оцінок. Для оцінювання показників діяльності використовуються дві шкали оцінок: шкала окремого показника діяльності та зведена шкала комплексу показників діяльності, які будуються за допомогою балів. Якщо слід отримувати оцінки декількох об'єктів, то їх доцільно запропонувати експерту одночасно. У такому разі експерт відразу розташовує їх у певному

порядку за шкалою оцінок, дає внаслідок цього більш об'єктивні оцінки та менше витрачає часу на відповідну процедуру.

У разі оцінювання одного підрозділу декількома експертами кожна оцінка за кожним підрозділом та показником усереднюється. У результаті цього зберігається можливість зіставлення за 10-бальною шкалою будь-якого параметра з іншими.

Рівень ефективності роботи структурного підрозділу підприємства за експертною оцінкою визначається за середньою оцінкою його роботи кожним експертом (середній бал) за формулою

$$K_{ep} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{c_i}}{10 \times n}, \quad (4)$$

де  $\sum_{i=1}^n O_{c_i}$  – загальна оцінка (підсумована) роботи структурного підрозділу кожним  $i$ -м експертом, балів;

$i = 1, 2, \dots, n$  – індекс кожного експерта та загальна їх кількість, осіб; 10 – найвища оцінка за десятибальною системою оцінки, балів.

Середній бал оцінки роботи структурного підрозділу кожним окремим експертом визначається як середня арифметична від суми оцінок кожного показника за формулою

$$O_c = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{n}, \quad (5)$$

де  $O_1, O_2, \dots, O_n$  – оцінка експертом кожного окремого показника, балів;

$i + 1, 2, \dots, n$  – індекс кожного показника та загальна їх кількість, одиниць.

Використовуючи авторський програмний продукт ми автоматизовано отримали наступні результати об'єктивного (економічного) показника ефективності професійної діяльності працівників (рис. 1).

Рис. 1. Результати автоматизованого обрахунку засобами авторського програмного продукту

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Проблеми створення та підтримки дієздатної мотивації персоналу завжди будуть актуальними в аспекті забезпечення ефективності функціонування підприємства. Для виявлення та вирішення існуючих проблем в системі мотивації персоналом управлінням підприємства доцільно постійно відслідковувати зміни та вплив факторів, за для чого обґрунтовано доцільність впровадження економіко-математичного моделювання механізму управління мотивацією персоналу та розроблено науково-методичне підґрунтя щодо його реалізації.

Моделювання механізму управління мотивацією дозволяє не лише оцінити її рівень, але й уможливити формування обґрунтованої та ефективної низки заходів, які підвищують його ефективність.

Проведення оцінювання показників мотивації на підприємстві забезпечить отримання необхідної інформації, що характеризує його діяльність. Така інформація може носити економічний характер, соціальний фінансовий тощо, і слугує базою для прийняття управлінського рішення щодо підвищення

ефективності діяльності структурних підрозділів та підприємства загалом.

Крім того, математична модель дозволить точно прогнозувати поведінку персоналу на підприємстві під впливом не лише тих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування, що є дійсними на даний момент, але й тих, що можуть з'явитися і стати дієвими у перспективі. Це дозволить підприємствам досягти своїх стратегічних цілей з мінімальними грошовими та часовими витратами.

Побудова соціально-економічної моделі розвитку системи мотивації, розробка адекватного механізму управління мотивацією персоналу, що дозволяє діагностувати проблеми зниження ефективності, своєчасно виявляти проблеми впливу на результативність діяльності підприємства, і будуть у фокусі наступних напрацювань в даному напрямі.

### Література

1. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 5. – Т. 1 – С. 18–21.
2. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86–91.
3. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А. В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2010. – Ч. 1. – С. 78–80.
4. Коваленко Т. Л. Фактори соціально-економічної мотивації персоналу оператора зв'язку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Коваленко Тетяна Леонідівна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. – О., 2010. – 20 с.
5. Ковальчук О. А. Економіко-математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу / О. А. Ковальчук, О. Д. Ситнік // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7(4). – С. 268–273.
6. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л.М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160–162.
7. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – К. : Вид-во КІБІТ. – 2008. – Вип. 1. – С. 62–66.
8. Нижник В.М. Проблеми та перспективи комплексної оцінки персоналу підприємства / В.М.Нижник, Т.І. Змерзла // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013.– № 5. – С. 7–9.
9. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 84–87.
10. Офіційний сайт Державної установи Науково-дослідного інституту соціально-трудових відносин Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://www.lir.lg.ua/>

### References

1. M. Vedernikov, M. Zelena. Dotsilnist zastosuvannya zarubizhnogo dosvidu motyvatsiyi personalu na ukrayinskykh pidpryyemstvakh. Visnyk natsionalnoho Khmelnytskoho universytetu. Herald Of Khmelnytsky National University. Economical sciences. Khmelnytsky. 2013. Volume 5. Issue 1. Part 1. pp. 18-21.
2. Hryvkivska O. V. Motyvatsiia personalu v zarubizhnykh kompaniiakh. Aktualni problemy ekonomiky. 2010. Volume 9. pp. 86-91.
3. Hubenko A. V. Znachennia trudovoho potentsialu dlia ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstva .Ekonomika i marketynh v XXI storichchi. 2010. Part 1. pp. 78-80.
4. Kovalenko T. L. Faktory sotsial'no-ekonomichnoyi motyvatsiyi personalu operatora zvyazku [Tekst] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Odes. nats. akad. zvyazku im. O. S. Popova. Odessa. 2010. - 20 p.
5. Kovalchuk O. A., Sytnik O. D. Ekonomiko-matematychne modelyuvannya upravlinnya motyvatsiynym protsesom personalu. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Ekonomika. 2013. Volume 7(4). Part 21. pp. 268-273.
6. Kuzmenko L. M. Problemy provedennia otsinky personalu. Ekonomika i marketynh v XXI storichchi. 2008. – pp. 160-162.
7. Kulyk I. Motyvatsiya pratsi v Ukraini ta za kordonom. Visnyk Kyivskoho In-tu biznesu ta tekhnolohiy. Kyiv. Vyd-vo KIBIT. 2008. Volume. 1. pp. 62-66.
8. Nizhnik V., Zmerzla T. Problems and prospects of complexity performance appraisal of the enterprise. Herald Of Khmelnytsky National University. Economical sciences. Khmelnytsky. 2013. Volume 5. Issue 1. pp.7-9.
9. Sytnik O. D. Otsinka personalu v systemi motyvatsii. Aktualni problemy ekonomiky. 2012. Volume 11. pp. 84-87.
10. Ofitsiynnyy sayt Derzhavnoyi ustanovy Naukovo-doslidnoho instytutu sotsial'no-trudovykh vidnosyn Ministerstva sotsialnoyi polityky Ukrainy. URL : <http://www.lir.lg.ua/>

Надійшла 25.12.2014; рецензент: д. т. н. Ліщинська Л. Б.