Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АНТОНЕНКО НАДІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 330.1:656.071.8

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ АВТОРЕМОНТНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на відповідне джерело
_____Н.В.Антоненко

Науковий керівник –
Базилюк Антоніна Василівна,
доктор економічних наук,
професор

Ідентичність всіх примірників дисертації
засвідчую
Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04
кандидат економічних наук
_____Л.М.Волинець

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Антоненко Н.В. Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена поглибленню теоретико-методичних положень і розробленню практичних рекомендацій щодо формування мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємств, яка дозволить зацікавленим стейкхолдерам на основі узгодження власних інтересів створювати мотиваційне середовище для розвитку виробництва.

Досліджено теоретичні аспекти формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємств. Запропонований авторський підхід до визначення поняття «мотиваційна стратегія організації праці». Розроблена методика вибору раціональних форм організації трудового процесу авторемонтного персоналу транспортного підприємства дозволяє роботодавцям визначати резерви для покриття додаткових витрат на робочу силу в умовах запровадження вимог корпоративної соціальної відповідальності.

Доведено, що суттєве значення для визначення ефективності мотиваційної стратегії підприємства при узгодженні інтересів роботодавців і найманих працівників мають показники співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства до середньої зарплати по автотранспортній галузі в цілому та відношення коефіцієнту приросту обсягу наданих послуг до коефіцієнту приросту фонду заробітної плати.

В дослідженні розроблені базова і удосконалена моделі для визначення ефективності мотиваційної стратегії із застосуванням математичного апарату

нечіткої логіки (Fuzzy Logic) для малої вибірки в середовищі MATLAB. Доведена дієвість моделей нечіткої логіки для експертної оцінки ефективності мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу на автотранспортному підприємстві за двома (базова модель) і трьома (вдосконалена модель) числовими критеріями. Удосконалена модель враховує в якості вхідного параметру частку заборгованості по зарплаті на підприємстві. В базовій і вдосконаленій моделі для 19 автотранспортних підприємств України визначені коефіцієнти ефективності мотиваційної стратегії організації праці. Отримано інструмент для якісного оцінювання ефективності мотиваційної стратегії на основі вербальних (нечислових) оцінок.

Зазначається, що науково-практична проблема пошуку вдосконалених моделей експертної оцінки ефективності мотиваційної стратегії на підприємстві потребує її подальшого розвитку за умови дії таких факторів, як різні форми власності, обсяг наданих послуг, міжнародні відносини.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні проблеми створення механізму формування мотиваційної стратегії на основі поглиблення теоретичних основ та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці виробничого персоналу підприємств автотранспорту з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності.

При виконанні дослідження:

***вперше*:**

- розроблено механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо визначення мотиваційної стратегії відповідно до вимог корпоративної соціальної відповідальності, представленого сукупністю методичних положень та нормативних регламентів оцінювання ефективності мотивації як з боку роботодавця, так і працівників, виявлення параметрів неузгодженості їх позицій і пошуку організаційно-економічних заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел розв’язання існуючого конфлікту інтересів. Застосування даного механізму дозволить

створити мотиваційне середовище для підвищення результатів діяльності підприємства в поєднанні з необхідним оздоровленням соціально-психологічного клімату в колективі, як головної умови реалізації принципу корпоративної соціальної відповідальності;

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінювання ефективності мотиваційної стратегії, який передбачає врахування потреб працівників і ґрунтується на застосуванні відмінного від існуючої практики принципу одностороннього встановлення системи оплати з позицій виробничих можливостей. Застосування принципу обопільності при формуванні системи оплати праці сприяє оздоровленню загальної економічної ситуації в зв'язку з підвищенням платоспроможного попиту і розширенню пропозиції наданих виробничим колективом послуг;

- методичні засади вибору показників для оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства, які попри когнітивний характер узагальненої їх характеристики обиралися за принципом чіткої статистичної визначеності. Застосування такого прийому дозволяє уникнути суб'єктивізму, який виникає при проведенні соціальних опитувань у малій вибірці, що характерно для підприємств автотранспорту;

- методичні основи формування організаційної моделі ремонтного виробництва АТП за рахунок використання багатоваріантної системи пошуку оптимального варіанту на основі ключових параметрів моделі (кількості автомобілів, ступеня спеціалізації АТП, характеру забудови АТП; ступеня укомплектованості ремонтними робочими; рівня організації матеріально-технічного постачання; режиму роботи автомобілів на лінії);

- механізм побудови ефективної мотиваційної системи для працівників підприємств автотранспорту, який враховує резерви підприємства щодо підвищення зарплати працівникам на підставі визначення вербальних оцінок ефективності мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства.

набули подальшого розвитку:

- сутність поняття “мотиваційна стратегія”, яку досліджено в контексті теорії управління і визначено як стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі узгодженості інтересів роботодавців і працівників, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знайти оптимальні рішення щодо реорганізації трудового процесу;

- визначення поняття “корпоративної соціальної відповідальності”, як добровільної ініціації роботодавців щодо розв’язання нагальних потреб працівників по забезпеченню належних умов праці і життєзабезпеченню працівників, збереженню оточуючого середовища, доповнене необхідністю розв’язання цих питань в узгодженні з реорганізацією трудового процесу, що веде до зростання продуктивності праці і є неінфляційним джерелом збільшення витрат на виконання підвищених зобов’язань;

- система регулювання на підприємстві соціально-трудових відносин за рахунок розроблення специфічних для окремих підприємств автотранспорту рекомендацій для вирішення ключових проблем відповідно до визначеної оцінки ефективності мотиваційної стратегії організації праці.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані й обґрунтовані основні положення дисертаційної роботи, досліджені теоретичні і методичні розробки доведено до рівня практичних рекомендацій:

– для ПП «Мережа-Авто» використано методику оцінки рівня соціальної відповідальності та програмний продукт для автоматизації розрахунку відповідних показників (акт впровадження № 7 від 05.01.2021);

– для ТОВ «Альянс Транссервіс» розроблені практичні рекомендації щодо визначення раціональної форми організації праці авторемонтного персоналу в залежності від вибраної форми організації поточного ремонту автотранспорту підприємства (акт впровадження № 15 від 11.09.2020);

– для ТОВ «Транс-Логістик» використано механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо пошуку

організаційно-економічних заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел підвищення оплати праці авторемонтного персоналу (акт впровадження № 9 від 10.03.20);

– для ТОВ «Агротеп» визначена ефективність мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу і розроблено пропозиції щодо впровадження мотиваційних заходів (акт впровадження №8 від 24.02.2020).

Ключові слова: мотивація, мотиваційна стратегія, корпоративна соціальна відповідальність, соціально-трудові відносини, форма організації трудового процесу, роботодавець, працівник, експертна оцінка, організація праці, авторемонтний персонал, автотранспортне підприємство.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав

1. Antonenko N. Modernization of the motivational mechanism in the context of corporate social responsibility policy. *Annali d'Italia. Scientific Journal of Italy.* Florence (Italy), 2020. Vol. 2. №6. С. 41-43

2. Antonenko N. Advantages and Lacks of the West European Model Pay Work. *Scientific Proceedings of the scientific-technical union of mechanical engineering.* Sofia (Bulgaria), 2008. Jan XV. Volume 1(104). С.100-101.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Антоненко Н.В. Мотиваційний складник відносин роботодавців із працівниками у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал.* Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2020. Вип. 52. Ч. 1. С.105-111.

4. Антоненко Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 3(36). С.142-148.

5. Антоненко Н.В. Розробка динамічних моделей організації праці ремонтних робочих АТП. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2009. Ч. 1. Вип. 19. С.224-228.

6. Антоненко Н.В. Проблеми вибору раціональних організаційних форм трудового процесу ремонтних робочих АТП. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал.* Київ: НТУ, 2009. Вип. 6, С.274-278.

7. Антоненко Н.В. Вплив ступеня спеціалізації АТП по типах рухомого складу на організацію виробництва ТО і поточного ремонту автомобілів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. *Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2008. Вип. 5. С.16-19.

8. Антоненко Н.В. Модернізація класичних мереж Петрі для моделювання трудового процесу ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2008. Ч. 1. Вип. 17. С.292-296.

9. Антоненко Н.В. Розробка критерію ефективності для оцінки доцільності застосування форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу автотранспортного підприємства. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.295-299.

10. Антоненко Н.В. Сфера застосування форм організації праці ремонтних робочих. *Проблеми транспорту. Збірник наукових праць.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 3. С.41-44.

11. Антоненко Н.В. Методика вибору раціональної форми організації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 13. С.200-203.

12. Антоненко Н.В. Встановлення функціонального зв’язку між організаційними формами виробництва, праці, оплати праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник*. Київ: НТУ, 2006. Вип. 11. С.87-90.

Публікації апробаційного характеру

13. Антоненко Н.В. Інтегрований індикатор рівня корпоративної соціальної відповідальності як показник гідної праці. *Сучасний рух науки:* тези доп. X міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 (м.Дніпро) Дніпро, 2020. Т.1. С.46-49.

14. Антоненко Н.В. Методика розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівника. *Dynamics of the Development of World Science:* Abstracts of IX International Scientific and practical Conference, MAY 13-15, 2020 (м.Ванкувер). Vancouver, Canada 2020. Pp. 282-290.

15. Антоненко Н.В. Методика узгодження інтересів роботодавця та працівника. *LXXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2020. С. 396.

16. Антоненко Н.В. Місце організації праці в системі організації виробництва. *LXIX науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2013. С.355.

17. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії виробничого персоналу автотранспортних підприємств. *LXVIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2012. С.330.

18. Антоненко Н.В. Місце форм організації праці в системі організації виробництва. *LXVII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2011. С.289.

19. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2010. С.287-288.

20. Антоненко Н.В. Мотивація як функція в системі організації праці ремонтних робочих АТП. *LXV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2009. С.291-292.

21. Антоненко Н.В. Анализ современных тенденций в организации труда ремонтных рабочих на предприятиях автомобильного транспорта. *Теорія та практика ринкових перетворень: економічній та соціальний контекст:* тези доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 березня 2008 р. Вінниця: ВІЕ ТНЕУ, 2008. Т.2. С.123-128.

22. Антоненко Н.В. Стратегия организации трудового процесса ремонтно-обслуживающего персонала автотранспортного предприятия. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність:* тези доп. XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м.Таллінн, 10-11 квітня 2008р. К.: ВПІ «Політехніка», 2008. С.13-14.

23. Антоненко Н.В. Концептуальні засади вибору раціональних форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXIV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2008. С.293.

24. Антоненко Н.В. Моделювання організації трудового процесу ремонтних робочих автотранспортного підприємства. *Розвиток наукових досліджень 2008:* тези доп. IV міжнародної науково-практичної конференції 24-26 листопада 2008 р. Полтава: «Інтерграфіка», 2008. Т.12. С.21-22.

25. Антоненко Н.В. Стратегічний підхід до організації мотивації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва:* тези доп. II міжнародної науково-практичної конференції 19 грудня 2008 р. Харків: ХНАДУ, 2008. С.90-91

26. Антоненко Н.В. Ринкові форми і системи заробітної плати. *LXIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів,*

студентів та структурних підрозділів університету: тези доп. Київ: НТУ, 2007. С.265.

27. Антоненко Н.В. Класифікація сучасних систем оплати праці. *Управління в умовах трансформації економіки:* зб. наукових праць за матеріалами науково-практичних конф. Економіко-технологічного університету. Бровари: ЕТУ, 2007. Вип. 2. С.86-88.

28. Антоненко Н.В. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Друга Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, МАУП, 16-17 листопада 2007: тези доп. Київ: МАУП, 2007. С.278-279.

ABSTRACT

Antonenko N.V. Formation of a motivational strategy for the automobile repair personnel' work organizing of an enterprise in the context of corporate social responsibility. – Manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 - economy and management of the enterprises (on kinds of economic activity), National Transport University, Kiev, 2021.

The dissertation is devoted to the deepening of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations for the formation of a motivational strategy for car repair companies, which will allow interested stakeholders to create a motivational environment for production development based on the coordination of their own interests.

Theoretical aspects of formation of motivational strategy of the organization of work of car repair personnel of the enterprises are investigated. The author's approach to the definition of the concept of "motivational strategy of labor organization" is proposed. The developed method of choosing rational forms of organization of the labor process of car repair personnel of the transport enterprise allows employers to determine reserves to cover additional labor costs in terms of implementing the

requirements of corporate social responsibility.

It is proved that the ratio of the average salary of employees to the average salary in the automotive industry as a whole and the ratio of the growth rate of services provided to the growth rate of the wage fund are essential for determining the effectiveness motivational strategy of the company in reconciling the interests of employers and employees.

The study developed basic and improved models for determining the effectiveness of motivational strategy using the mathematical apparatus of fuzzy logic (Fuzzy Logic) for a small sample in the MATLAB environment. The effectiveness of fuzzy logic models for expert evaluation of the effectiveness of the motivational strategy of car repair personnel at a trucking company by two (basic model) and three (improved model) numerical criteria is proved. The improved model takes into account as an input parameter the share of salary arrears in the enterprise. In the basic and improved model for 19 motor transport enterprises of Ukraine the coefficients of efficiency of the motivational strategy of labor organization are determined. A tool for qualitative evaluation of the effectiveness of motivational strategy based on verbal (non-numerical) assessments is obtained.

It is noted that the scientific and practical problem of finding improved models of expert assessment of the effectiveness of motivational strategy in the enterprise requires its further development under the influence of such factors as various forms of ownership, the volume of services provided, international relations.

The obtained results' scientific novelty is connected with deciphering the problem of creating a mechanism for forming a motivational strategy based on deepening the theoretical foundations and developing methodological and practical recommendations for evaluating the motivational strategy's effectiveness for the motor transport enterprises' personnel labour's production, taking into account the requirements of corporate social responsibility.

When performing the study:

for the first time:

– developed a mechanism for coordinating the interests of motor transport companies' employers and employees to determine the motivational strategy in accordance with the corporate social responsibility's requirements, represented by a set of guidelines and regulations for assessing the motivation's effectiveness in accordance with both employer and employees, identifying inconsistency's parameters of their positions, measures to increase productivity, to form sources for resolving existing conflicts of interest. The application of this mechanism will create a motivational environment to improve the enterprise's performance in combination with the socio-psychological climate's necessary improvement in the team, as the main condition for the principle's implementation of corporate social responsibility;

improved:

– a methodical approach to assessing the motivational strategy's effectiveness, which takes into account the employees' needs and is based on the different application from existing practice, the payment system's unilateral principle's establishment from the production capacity's standpoint. The application of the reciprocity's principle in the remuneration's system's formation contributes to the general economic situation's improvement in connection with the effective demand and expansion of the services' supply's excrescence provided by the production team;

– methodical bases of the indicators' choice for an organization's motivational strategy's efficiency estimation of the enterprise's personnel's work which despite their generalized characteristic's cognitive character were chosen by the accurate statistical certainty's principle. The usage of such a technique avoids the subjectivity that arises when conducting social surveys in a small sample, which is typical for trucking companies;

– methodical bases of repair production's motor transport enterprise's organizational model's formation is refined due to multivariate system of an optimum variant's search's usage on the basis of model's key parameters (cars' number, degree of motor transport enterprise's specialization, motor transport enterprise's level of material and technical supply's arrangement; cars' operation on the line);

– a mechanism for building an effective motivational system for motor transport enterprises' employees, which takes into account the company's reserves to increase employees' salaries on the basis of determining verbal assessments of the enterprise personnel's organization's labour's motivational strategy's effectiveness.

have been further developed:

– the concept of "motivational strategy", which is studied in the context of presidency theory and defined as a company's strategic line to labour costs' incensement based on the employers and employees' interests, which increases employee's satisfaction and finding optimal solutions for reorganization;

– "corporate social responsibility's" definition as the employers' voluntary initiative to addressing the employees' urgent needs to ensure proper working conditions and livelihoods, environmental protection, supplemented by the need to address these issues in coordination with the labour process' reorganization, leading to labour productivity's growth and is a non-inflationary source of the expanded costs to meet increased liabilities;

– the system of social and labour relations' regulation at the enterprises by developing specific recommendations for motor transport's individual enterprises to solve key problems in accordance with an assessment of the organization's labour's motivational strategy's effectiveness.

The results' practical significance. The obtained results' practical significance is that the dissertation's main statements are formulated and substantiated, the researched theoretical and methodical developments are brought to the level of practical recommendations:

– for the Private Enterprise "Network-Auto" the social responsibility and software method of relevant indicators' assessing the automate calculation's level were used (implementation act № 7 from 05.01.2021);

– for the Limited Liability Company "Alliance Transservice" practical recommendations for car repair personnel's work organization determining the rational form depending on the establishment's chosen configuration of enterprise's

vehicles' current repairs were developed (implementation act № 15 from 11.09.2020);

– for the Limited Liability Company "Trans-Logistics" the interests' coordination mechanism of the motor transport enterprises' employers and employees regarding to the organizational and economic measures of labour incensement's investigation for productivity formation including the car repair personnel's sources of payment's growth;

– for the Limited Liability Company "Agrotep" the motivational strategy's effectiveness of the car repair personnel's work's organization is determined and proposals for the motivational measures' implementation are developed (implementation act №8 from 24.02.2020).

Keywords: motivation, motivational strategy, corporate social responsibility, social-labor relations, form of labor process organization, employer, employee, expert assessment, labor organization, car repair personnel, motor transport enterprise.

LIST OF PUBLICATIONS ON THE THESIS TOPIC

Articles in foreign publications

1. Antonenko N. Modernization of the motivational mechanism in the context of corporate social responsibility policy. *Annali d'Italia. Scientific Journal of Italy.* Florence (Italy): vol. 2, 2020.– №6. – С. 41-43

2. Antonenko N. Advantages and Lacks of the West European Model Pay Work. *Scientific Proceedings of the scientific-technical union of mechanical engineering.* Sofia, Bulgaria.–ISSN 1310-3946.–2008.–Jan XV. Volume 1(104).– С.100-101

Articles in scientific professional publications of Ukraine

3. Antonenko N.V. Motivational component of employers' relations with employees in the system of corporate social responsibility. Black Sea Economic Studies. Scientific journal. Odessa: Private Institution "Black Sea Research Institute of Economics and Innovation", 2020. Vol. 52. Part 1. P.105-111.

4. Antonenko N.V. Corporate social responsibility in the system of work motivation. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences. Kropyvnytskyi: CNTU, 2019, Issue 3 (36). P.142-148.

5. Antonenko N.V. Development of dynamic models of labor organization of repair workers of motor transport enterprise. Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection. K, NTU, 2009, Issue 19, part 1, P.224-228.

6. Antonenko N.V. Problems of choosing rational organizational forms of labor process of repair workers of motor transport enterprise. Project management, systems analysis and logistics. Scientific journal. K, NTU, 2009, Issue 6, P.274-278.

7. Antonenko N.V. Influence of degree of specialization of the motor transport enterprise on types of a rolling stock on the organization of production of maintenance and current repair of cars. Project management, systems analysis and logistics. Scientific journal. K, NTU, 2008, Issue 5, P.16-19.

8. Antonenko N.V. Modernization of classical Petri nets for modeling the labor process of repair workers of motor transport enterprises. Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection. K, NTU, 2008, part 1., Issue 17, P.292-296.

9. Antonenko N.V. Development of efficiency criteria for assessing the feasibility of using forms of work organization of repair and maintenance personnel of the motor transport enterprise. Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection. K, NTU, 2007, Issue 15, P.295-299.

10. Antonenko N.V. Scope of forms of organization of work of repair workers. Transport problems. Collection of scientific works. K, NTU, 2006, Issue 3, P.41-44.

11. Antonenko N.V. Methods of choosing a rational form of labor organization of repair workers of motor transport enterprises. Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection. K, NTU, 2006, Issue 13, P.200-203.

12. Antonenko N.V. Establishing a functional relationship between organizational forms of production, labor, wages of repair workers of motor transport

enterprises. Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection. K, NTU, 2006, Issue 11, P.87-90.

Approbation publications

13. Antonenko N.V. Integrated indicator of the level of corporate social responsibility as an indicator of decent work. *The modern movement of science*: theses add. X International Scientific and Practical Internet Conference, April 2-3, 2020 (Dnipro) Dnipro, 2020. Vol.1. P.46-49.

14. Antonenko N.V. Methods of distribution of collective labor income depending on the individual contribution of the employee. *Dynamics of the Development of World Science*: Abstracts of IX International Scientific and practical Conference, MAY 13-15, 2020 (Vancouver). Vancouver, Canada 2020, P. 282-290.

15. Antonenko N.V. Methods of reconciling the interests of employer and employee. LXXVI scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2020. P. 396.

16. Antonenko N.V. The place of labor organization in the system of production organization. LXIX scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2013. P.355.

17. Antonenko N.V. Formation of the optimal motivational strategy of the production staff of motor transport enterprises. LXVIII scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, post-graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2012. P.330.

18. Antonenko N.V. The place of forms of labor organization in the system of organization of production. LXVII scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2011. P.289.

19. Antonenko N.V. Formation of the optimal motivational strategy of the repair and maintenance personnel of the motor transport enterprise. LXVI scientific-

practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2010. P.287-288.

20. Antonenko N.V. Motivation as a function in the system of labor organization of repair workers of a motor transport enterprise. LXV scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2009. P.291-292.

21. Antonenko N.V. Analysis of modern trends in the organization of work of repair workers at road transport enterprises. *Theory and practice of market transformations: economic and social context*: thesis add. All-Ukrainian scientific-practical conference March 20-22, 2008 Vinnytsia: VIE TNEU. – 2008. – vol.2. P.123-128.

22. Antonenko N.V. Strategy of the organization of labor process of repair and service personnel of the motor transport enterprise. *Enterprise management: diagnostics, strategy, efficiency*: theses add. XVI International Scientific and Practical Conference, Tallinn, April 10-11, 2008 K .: VPI "Polytechnic", 2008. P.13-14.

23. Antonenko N.V. Conceptual bases of a choice of rational forms of the organization of work of repair and service personnel of the motor transport enterprise. LXIV scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2008. P.293.

24. Antonenko N.V. Modeling of the organization of labor process of repair workers of the motor transport enterprise. Research Development 2008: thesis add. IV International Scientific and Practical Conference November 24-26, 2008. Poltava: "Intergraphics", 2008. v.12. P.21-22.

25. Antonenko N.V. Strategic approach to the organization of work motivation of repair workers of motor transport enterprises. Problems and prospects of business development: thesis add. II International Scientific and Practical Conference December 19, 2008 Kharkiv: KhNADU. 2008. P.90-91

26. Antonenko N.V. Market forms and wage systems. LXIII scientific-practical conference of scientific-pedagogical workers, graduate students, students and structural subdivisions of the university: thesis add. K, NTU, 2007. P.265.

27. Antonenko N.V. Classification of modern remuneration systems. Management in the conditions of economic transformation: coll. scientific works on the materials of scientific and practical conferences. University of Economics and Technology (Brovary: ETU, 2007. – Issue 2. P.86-88).

28. Antonenko N.V. Formation of the system of remuneration at the enterprise. Conceptual principles of management formation in Ukraine: Second All-Ukrainian scientific-practical conference (Kyiv, IAPM, November 16-17, 2007): thesis add. K .: MAUP, 2007. P.278-279.

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ…..... 29
1.1 Сутність і роль мотиваційної стратегії…….. 29
1.2 Характеристика теорій мотиваційного динамічного процесу…… 41
1.3 Вимоги до формування ефективної мотиваційної стратегії в умовах забезпечення корпоративної соціальної відповідальності……... 49
Висновки до розділу 1…….. 59
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ…...…….. 61
2.1 Аналіз діяльності підприємств автотранспорту України, що здійснюють технічне обслуговування та поточний ремонт автомобілів……... 61
2.2 Особливості організації праці та мотивації ремонтних робітників.... 85
2.3 Стратегічний підхід до формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу…… 98
Висновки до розділу 2……..... 116
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ АВТОРЕМОНТНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……... 118
3.1 Побудова організаційних моделей праці персоналу ремонтних служб підприємств автотранспорту……..... 118
3.2 Механізм вибору раціональної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства…..……..... 131
3.3 Методи і моделі оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу в контексті узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників……..... 143
Висновки до розділу 3……... 171
ВИСНОВКИ…….. 173
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 176
ДОДАТКИ…… 189

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз розвитку соціально-трудових відносин свідчить про те, що у цій сфері в Україні, на відміну від європейських країн, нерідко виникають протилежні за змістом відносини між роботодавцями і працівниками. Найбільш деструктивні процеси спостерігаються за напрямами, що нині є пріоритетними у розвитку соціально-трудових відносин на Заході. За багатьма параметрами нинішня сутність соціально-трудових відносин та їх якість поступаються тим, що мали місце до реформування колишньої економічної системи.

Низька прибутковість підприємств спонукає роботодавців до пошуку заходів, які дали б змогу знайти резерви підвищення оплати праці працівників не за рахунок підвищення цін на товари і послуги, а шляхом використання раціональної організації виробничого процесу, впровадження автоматизації і цифровізації виробничих операцій, що підвищують продуктивність праці. Тому, особливої актуальності набуває процес формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці виробничого персоналу підприємств, як комплексу заходів, що спрямований на забезпечення мотивації працівників з метою підвищення ефективності їх праці. Створення на підприємстві ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме продуктивній діяльності персоналу, передбачає розроблення методичних основ узгодження інтересів всіх учасників процесу надання послуг.

Важливе значення має вибір системи організації праці, що відповідає формі організації виробництва на підприємстві в умовах забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Отже, з’являється необхідність у розробці нових підходів до поліпшення економічних відносин між роботодавцями і працівниками, переведення виявлених резервів в можливі управлінські дії. У зв'язку з цим виникає потреба у розширенні методів та інструментів формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці виробничого персоналу підприємства як основи своєчасного і адекватного

вибору з наявних альтернатив. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним є створення сучасного інструментарію, який дозволяє в нестабільних ринкових умовах обирати оптимальний варіант мотиваційної стратегії.

Теоретичною та методологічною базою дослідження з питань мотивації праці і проблем корпоративної соціальної відповідальності є наукові здобутки вітчизняних вчених, зокрема І.Ф. Бєляєвої, Ю.Є. Благова, А.М. Гриненка, Л.А. Грициної, А.Г. Зінченко, А.М. Колота, Ю.І. Саєнка, Н.А. Супрун, С.В. Туркіна, Л.П.Червінської, В.П.Яновської, а також праці іноземних науковців, серед яких П.Друкер, Т.Бредгард, А.Керолл, Ф.Котлер, М.Мескон, Дж.Муні та ін. Питанням організації оплати праці присвятили свої роботи такі вчені, як А.В. Базилюк, Д.П. Богиня, Ю.М. Маршавін, Г.Т. Завіновська, А.В. Калина, О.А. Грішнова, Е.М. Лібанова та ін. Гідну працю, як предмет корпоративної соціальної відповідальності, вивчали зарубіжні вчені П. Болтон, Ф. Бонне, Г. Стендинг, а питанням оцінювання і впровадження засад гідної праці присвятили свої дослідження Р.Анкер, П.Барет-Рід, Д.Бесконд, Ф.Еггер, Ф.Мегран, Дж.Ріттер, А.Шатеньє.

Втім, як свідчить аналіз наукових робіт, потребує подальшої уваги розробка підходів і створення відповідного сучасного механізму формування мотиваційної стратегії авторемонтного персоналу підприємств з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності. Актуальність проведення таких досліджень підтверджується вимогою європейських стандартів до наближення сучасної оплати праці до норм Концепції гідної праці. Таким чином, наукова та практична значущість вирішення проблем формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці ремонтного персоналу на підприємствах автомобільного транспорту зумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт 2010-2020 рр. Національного транспортного університету за темами:

- “Організаційно-економічні важелі розвитку автотранспортних підприємств” (номер державної реєстрації 0110U006954, 2011 р.), у межах якої автором розроблені науково-методичні основи формування оптимальної мотиваційної стратегії виробничого персоналу автотранспортних підприємств;

- “Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення розвитку підприємств автотранспорту та дорожнього господарства” (номер державної реєстрації 0116U007238, 2019 р.), в межах якої автором розроблені методичні основи реформування соціально-трудових відносин у трудових колективах;

- “Фінансово-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності підприємств дорожньо-транспортного комплексу в контексті цифрових трансформацій” (номер державної реєстрації 0119U103869, 2020 р.), у межах якої автором запропоновано механізм побудови ефективної мотиваційної стратегії для працівників транспортного комплексу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства, яка представляє собою стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили при дотриманні вимог корпоративної соціальної відповідальності роботодавців і працівників за рахунок впровадження ефективних рішень по організації трудового процесу авторемонтного персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено і вирішено наступні завдання:

– розкрити економічну сутність поняття «мотиваційна стратегія», виділити основні структурні компоненти механізму формування мотиваційної стратегії персоналу підприємств автотранспорту;

– здійснити структуризацію елементів мотиваційної стратегії організації праці персоналу і сформулювати концепцію її забезпечення;

– узагальнити теоретико-методичні основи реформування соціально-трудових відносин роботодавців і працівників;

– визначити показники, що характеризують рівень корпоративної соціальної відповідальності як зі сторони працівників, так із боку роботодавців;

– розробити методичний підхід до вибору раціональних форм організації праці авторемонтного персоналу автотранспортних підприємств, адекватних формам організації виробництва технічних обслуговувань і поточного ремонту автомобілів;

– розробити методичні основи оцінювання ефективності мотиваційної стратегії авторемонтного персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної стратегії авторемонтного персоналу підприємств, що враховує принципи корпоративної соціальної відповідальності працівників і роботодавців.

Предметом дослідження є теоретико-методичний інструментарій з формування мотиваційної стратегії авторемонтного персоналу підприємств транспорту за умови дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять концептуальні положення економічної теорії, менеджменту, теорії масового обслуговування, математичного апарату нечіткої логіки (Fuzzy Logic) для малої вибірки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження. Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу і синтезу – для розкриття сутності категорій «мотиваційна стратегія», «корпоративна соціальна відповідальність»; методи економіко-статистичного аналізу використовувались при аналізі динаміки показників діяльності підприємств автотранспорту України за останнє десятиріччя; системно-логічний підхід – при розробленні ефективної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємств; методи економіко-математичного моделювання, а саме теорія масового обслуговування, для розроблення методики вибору раціональних форм організації праці

авторемонтного персоналу автотранспортних підприємств (АТП), адекватних формам організації виробництва технічних обслуговувань і поточного ремонту автомобілів; методи експертного оцінювання, а саме методи нечіткої логіки для малої вибірки – для створення механізму оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства; абстрактно-логічний метод – для узагальнення, формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі й нормативні акти України з питань організації праці; офіційна фінансова звітність підприємств України, матеріали Державного комітету статистики України, наукові монографії, статті, доповіді провідних фахівців на вітчизняних та міжнародних наукових і науково-практичних конференціях. Математичні розрахунки за побудованими моделями виконувалися за допомогою комп'ютерної програми MATLAB та програми моделювання виробничого процесу технічного обслуговування та поточного ремонту на підприємствах транспорту, написаною мовою програмування Delphi.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні проблеми створення механізму формування мотиваційної стратегії на основі поглиблення теоретичних основ та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці виробничого персоналу підприємств автотранспорту з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності.

При виконанні дослідження:

***вперше*:**

- розроблено механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо визначення мотиваційної стратегії відповідно до вимог корпоративної соціальної відповідальності, представленого сукупністю методичних положень та нормативних регламентів оцінювання ефективності мотивації як з боку роботодавця, так і працівників, виявлення параметрів неузгодженості їх позицій і пошуку організаційно-економічних

заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел розв'язання існуючого конфлікту інтересів. Застосування даного механізму дозволить створити мотиваційне середовище для підвищення результатів діяльності підприємства в поєднанні з необхідним оздоровленням соціально-психологічного клімату в колективі, як головної умови реалізації принципу корпоративної соціальної відповідальності;

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінювання ефективності мотиваційної стратегії, який передбачає врахування потреб працівників і ґрунтується на застосуванні відмінного від існуючої практики принципу одностороннього встановлення системи оплати з позицій виробничих можливостей. Застосування принципу обопільності при формуванні системи оплати праці сприяє оздоровленню загальної економічної ситуації в зв'язку з підвищенням платоспроможного попиту і розширенню пропозиції наданих виробничим колективом послуг;

- методичні засади вибору показників для оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства, які попри когнітивний характер узагальненої їх характеристики обиралися за принципом чіткої статистичної визначеності. Застосування такого прийому дозволяє уникнути суб'єктивізму, який виникає при проведенні соціальних опитувань у малій вибірці, що характерно для підприємств автотранспорту;

- методичні основи формування організаційної моделі ремонтного виробництва АТП за рахунок використання багатоваріантної системи пошуку оптимального варіанту на основі ключових параметрів моделі (кількості автомобілів, ступеня спеціалізації АТП, характеру забудови АТП; ступеня укомплектованості ремонтними робітниками; рівня організації матеріально-технічного постачання; режиму роботи автомобілів на лінії);

- механізм побудови ефективної мотиваційної системи для працівників підприємств автотранспорту, який враховує резерви підприємства щодо

підвищення зарплати працівникам на підставі визначення вербальних оцінок ефективності мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства.

набули подальшого розвитку:

– сутність поняття “мотиваційна стратегія”, яку досліджено в контексті теорії управління і визначено як стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі узгодженості інтересів роботодавців і працівників, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знайти оптимальні рішення щодо реорганізації трудового процесу;

– визначення поняття “корпоративної соціальної відповідальності”, як добровільної ініціації роботодавців щодо розв’язання нагальних потреб працівників по забезпеченню належних умов праці і життєзабезпеченню працівників, збереженню оточуючого середовища, доповнене необхідністю розв’язання цих питань в узгодженні з реорганізацією трудового процесу, що веде до зростання продуктивності праці і є не інфляційним джерелом збільшення витрат на виконання підвищених зобов’язань;

– система регулювання на підприємстві соціально-трудових відносин за рахунок розроблення специфічних для окремих підприємств автотранспорту рекомендацій для вирішення ключових проблем відповідно до визначеної оцінки ефективності мотиваційної стратегії організації праці.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані й обґрунтовані основні положення дисертаційної роботи, досліджені теоретичні і методичні розробки доведено до рівня практичних рекомендацій:

- для ПП «Мережа-Авто» використано методику оцінки рівня соціальної відповідальності та програмний продукт для автоматизації розрахунку відповідних показників (акт впровадження № 7 від 05.01.2021);

- для ТОВ «Альянс Транссервіс» розроблені практичні рекомендації щодо визначення раціональної форми організації праці авторемонтного персоналу в залежності від вибраної форми організації поточного ремонту автотранспорту підприємства (акт впровадження № 15 від 11.09.2020);

- для ТОВ «Транс-Логістик» використано механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо пошуку організаційно-економічних заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел підвищення оплати праці авторемонтного персоналу (акт впровадження № 9 від 10.03.20);

- для ТОВ «Агротеп» визначена ефективність мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу і розроблено пропозиції щодо впровадження мотиваційних заходів (акт впровадження №8 від 24.02.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій представлено авторський підхід і особисто одержані теоретичні та практичні результати щодо формування мотиваційної стратегії авторемонтного персоналу підприємств з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності. Наукові положення, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, є авторським здобутком.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Основні положення, результати, висновки виконаного дослідження доповідались автором та отримали схвалення на 16 науково-практичних конференціях: на 1 закордонній, 4 міжнародних, 2 всеукраїнських та 9 науково-практичних конференціях. А саме: на LXIII–LXIX, LXXVI наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (Київ, 2007–2013, 2020 рр.); науково-практичній конференції Економіко-технологічного університету «Управління в умовах трансформації економіки» (Бровари, 2007 р.), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Концептуальні засади формування менеджменту в Україні» (Київ, 2007 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія та практика ринкових перетворень: економічний та соціальний контекст» (Вінниця, 2008 р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 2008 р.); IV міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток наукових досліджень 2008» (Полтава,

2008 р.); XVI міжнародній науково-практичній конференції (Таллінн, 2008 р.); X міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (Дніпро, 2020); IX міжнародній науково-практичній конференції «Dynamics of the Development of World Science» (Vancouver, Canada, 2020).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в 28 наукових працях загальним обсягом 3,79 друк. арк., у тому числі в 10 статтях у наукових фахових виданнях України, з яких всі – одноосібні; 2 статтях – у науково-періодичних виданнях інших держав (Болгарія, Італія), а також у 16 публікаціях апробаційного характеру загальним обсягом 1,5 друк. арк., з яких всі – одноосібні.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 246 сторінок друкованого тексту, з них 181 сторінка основного тексту. Матеріали дисертації містять 20 таблиць і 64 рисунки. Список використаних джерел налічує 139 найменувань на 14 сторінках, 6 додатків займають 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і роль мотиваційної стратегії

На сучасних підприємствах потреба у розробці стратегії управління викликана необхідністю забезпечувати конкурентні переваги і перемагати у конкурентній боротьбі з огляду на нестабільність середовища функціонування, а також відсутність повної та неупередженої інформації про поточний і майбутній фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Термін "стратегія" (від грецького - strategy), який дослівно перекладається як "мистецтво генерала" (мистецтво керівництва) [102] і досі не має загальноприйнятого змісту, що підтверджується неоднозначністю трактування даного поняття. Не дивлячись на те, що категорія "стратегія" в науці і практиці управління використовується з середини минулого сторіччя (вперше це поняття застосував у 1962 році А. Чандлер), сучасні дослідники по різному визначають її складові.

І.Б. Дегтярьова і М.О. Харченко дають категорії стратегія підприємства досить розгорнуте визначення: «Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості»[107].

Визначення поняття «стратегія» має у сучасних дослідників настільки різний зміст, що доцільно у трактуванні цієї категорії виділити декілька підходів. Найбільш поширеним є характеристика сутності категорії «стратегія» як засобу досягнення цілей підприємства, тобто стратегія при цьому підході

ототожнюється з планом дій підприємства. Так, А.Чандлер [122] основним процесом при розробці стратегії вважав раціональне планування, оскільки стратегію розглядав як компонент стратегічного менеджменту, що визначає курс дій і розподіл ресурсів. З А.Чандлером погоджується Д. Куінн [74], який розглядав стратегію як план, що об'єднує в єдине ціле політику, організаційні цілі та дії. Б.Карлоф [65] в книзі «Ділова стратегія. Концепція, зміст, символи» дав визначення поняттю «стратегія» як «узагальнюючій моделі дій, необхідній для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії». Стратегію у вигляді детального всебічного комплексного плану, призначеного для здійснення місії компанії в досягненні її цілей, розглядають американські дослідники М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [107].

Отже, один з підходів до визначення сутності стратегії характеризує її як засіб координації цілей і ресурсів. Інший підхід до визначення змісту категорії «стратегія» продемонстрував американський дослідник І.Ансофф. Він визначав стратегію, як "один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства"[30].

У своїй фундаментальній праці "Стратегічне управління" І. Ансофф виділив чотири групи правил прийняття рішення щодо поведінки компанії. Перша група – це правила, що регламентують відносини підприємства із зовнішнім середовищем; до другої групи він включив правила, які встановлюють відносини між усіма категоріями працівників всередині підприємства; у третю групу ним віднесені правила ведення щоденних справ і четверта група представлена засобами вимірювання результатів майбутньої діяльності компанії. Таким чином, І. Ансофф характеризує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства [30]. Використовуючи ідею ланцюжка цінностей М.Портер дає своє визначення стратегії: «Стратегія являє собою добре продумані і розраховані рішення в тому, як направляти конкретну діяльність і як повинні працювати цінові (виробничі) ланцюжки (value chain).

Фактично відмінність спостерігається не між стратегією і результативним процесом, а між розвитком системи управління, виробництва і позиціонуванням» [107]. Цей підхід характеризується розглядом стратегії з позицій її всеосяжності як засіб досягнення цілей і здійснення місії.

Зовсім по-іншому розглядають стратегію Дж. Джонсон та К. Скулс. Їх теорії притаманний комплексний підхід, який полягає в тому, що стратегію вони пропонують представляти у вигляді програми функціонування підприємства в бізнес-середовищі, яка встановлює правила взаємодії з конкурентами і направлена на задоволення запитів клієнтів, а також зміцнення конкурентоздатності підприємства. М. Туленков характеризує стратегію як “установлену на доволі тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції” [114].

Наведені погляди науковців щодо сутності та змісту поняття «стратегія» можна об’єднати в певні підходи і в подальшому розглядати стратегію підприємства як:

- план або комплекс дій щодо досягнення цілей підприємства (представниками цього підходу є М. Мескон, А. Чандлер, Ф. Хедоурі, Б. Карлоф, Дж. Майнер, І. Бланк, З. Шершньова, А. Ільїн, О. Скібіцький,);
- позицію підприємства серед головних конкурентів у зовнішньому середовищі (такий підхід відстоювали М. Портер, З. Шершньова, Г. Мінцберг);
- систему правил щодо прийняття рішень та набір способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства (авторами такого підходу є І. Ансофф, І. Комарницький, Л. Довгань, З. Галушка, А. Шегда, В. Нємцов);
- «влучний прийом», що спонукає конкурентів витрачати кошти та час для досягнення поставлених цілей (представниками цього підходу є К. Маркідес, Г. Мінцберг, Р. Кох);

- напрям дій, які визначають розвиток підприємства в перспективі, направлений на досягнення конкурентних переваг (даний підхід запропонували Дж. Джонсон, К. Скулс, М. Туленков, П. Дойль, Ю. Путятин).

Аналіз вищезазначених поглядів на сутність і зміст категорії «стратегія» дозволяє сформулювати авторське визначення цього поняття. Стратегія – це довгострокова програма дій підприємства, що дозволяє йому досягати встановлених перспективних цілей, направлених на забезпечення конкурентоспроможності на ринку задля майбутньої прибутковості.

У теорії менеджменту існує велика кількість класифікаційних ознак, що визначають типи стратегій підприємства. Як свідчить аналіз праць зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, О. Водачкова, В. Савчук та ін., найбільш поширеними є базові (еталонні) стратегії, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак.

Однак у деяких джерелах автори (Г. Мінцберг, К. Обман, М. Портер) виділяють стратегії відповідно до життєвого циклу підприємства: стратегії інтенсивного зростання, стабілізації (слабкого зростання) та стратегії скорочення (уходу) [107].

У цілому, базова стратегія підприємства являє собою багаторівневе утворення, у якому будь-яка стратегія, що знаходиться на нижньому рівні забезпечує досягнення загальних цілей підприємства, підтримує і доповнює стратегію вищого рівня (рис. 1.1).

А. Томпсон і А. Стрікленд [111] запровадили класифікацію стратегій за ієрархічним рівнем через додаткове введення таких класифікаційних ознак базових стратегій, як напрям перетворення та характер впливу.

В таблиці 1.1 наведена класифікація базових стратегій за ієрархічним рівнем.

Рисунок 1.1 – Базові стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [107]

Таблиця 1.1 – Класифікація базових стратегій підприємств за ієрархічним рівнем, запропонована А.Томпсоном і А.Стріклендом

Тип стратегій	Напрям перетворення та характер впливу
Корпоративна (портфельна) стратегія	– визначення високопродуктивних інвестиційних пріоритетів і спрямування ресурсів компанії у дохідні сфери діяльності (зміцнення ділових позицій, придбання інших фірм); – досягнення додаткових економічних переваг, що виникають у разі успішного об'єднання двох чи декількох родинних підрозділів з метою перетворення такої структури на конкурентну перевагу; – посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; – створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	– розроблення заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг компанії; – створення механізму реагування на зовнішні чинники; – групування стратегічних дій основних функціональних підрозділів
Функціональна стратегія	– дії по вирішенню задач щодо функціонування підрозділу; – досягнення цілей підрозділу, підтримання ділової стратегії
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов’язаних із досягненням цілей підрозділу; - дії щодо виконання вузькоспеціалізованих задач

Джерело: складено автором на основі [111]

Табл. 1.1 відображає класифікацію базових стратегій з урахуванням ієрархії, при цьому корпоративна (портфельна) стратегія складається з відповідних ділових і функціональних стратегій; ділова, функціональна стратегії мають також певну ієрархічну структуру; операційна стратегія застосовується в діяльності конкретних структурних одиниць (підрозділів, відділів, торгових представників).

Функціональні стратегії займають окреме місце в ієрархії базових стратегій. Вони націлені на розв'язання задач, що виникають перед кожним підрозділом компанії, і відображають мету діяльності основних підсистем підприємства: фінансової, маркетингової, виробничої, адміністративно-управлінської, кадрової та соціальної.

Серед функціональних стратегій підприємства особливе місце посідає мотиваційна стратегія. Для розкриття сутності цієї категорії зупинимось на визначенні терміна «мотивація». У статті «Чотири принципи достатньої причини» німецький філософ А.Шопенгауер вперше використав поняття «мотивація» і запропонував визначати його як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей» [116]. Він відзначав, що будь-яка дія людини відбувається під впливом мотивації, і пропонував виявити фактори, які визначають поведінку працівників в процесі їх трудової діяльності. Дж. М. Кейнс також працював над проблемою успішного управління поведінкою людей і відмічав, що «мотивування — вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей» [66]. Загальна теорія мотивації, запропонована Д. Аткінсоном, визначає, що сила прагнення людини у досягненні поставленої мети залежить від сили мотиву досягнення успіхів, значення для людини досягнення даної мети і суб'єктивно оцінюваної ймовірності досягнення поставленої мети [120]. Отже, мотивація посилює бажаний тип поведінки людей у процесі роботи, визначає

пріоритети ділової активності, стимулює старанність, наполегливість у досягненні поставлених цілей.

Мотивація являє собою динамічний процес і змінюється під впливом діяльності людини: вона може бути як сильною, так і слабкою. Наслідком слабкої мотивації є формування такого відношення працівника до своїх обов'язків, при якому роботодавець не застосовує систему штрафів, тоді як сумлінність і бажання досягти високих показників в роботі формується тільки за рахунок сильних мотиваційних чинників.

Сутність мотивації можна розкрити, якщо розглянути такі категорії, як «мотив» та «стимул». За визначенням М.І. Долішнього «мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат» [112].

Формування мотивів у людини здійснюється під дією багатьох чинників: під впливом сім'ї, школи, в процесі здійснення трудової діяльності. Внаслідок дії однакових мотивів у різних людей може виникати неоднакова реакція, і навпаки. Велике значення для визначення пріоритетів ділової активності має мотиваційна структура людини, що обумовлює її поведінку. Мотиваційна структура носить індивідуальний характер і залежить від соціального статусу працівника, його кваліфікації, освіти, посади тощо.

В основі мотивів лежать потреби людини, які характеризуються фізіологічним або психологічним відчуттям нестачі певних благ. На рис.1.2 наведена схема, що відображає процес мотивування трудової діяльності працівника.

Мотиваційний процес складається із декількох етапів: на першому з них у працівника виникає потреба, яку необхідно задовольнити. Далі людина усвідомлює, що для задоволення потреби потрібно виконати певну роботу, яка дозволить досягти бажаного, тобто з'являється стадія спонукання до задоволення потреби. Безпосередньо здійснення конкретних дій для досягнення поставлених цілей характеризує третій етап мотиваційного процесу. На

останній стадії відбувається задоволення потреби і отримання винагороди за виконану роботу.

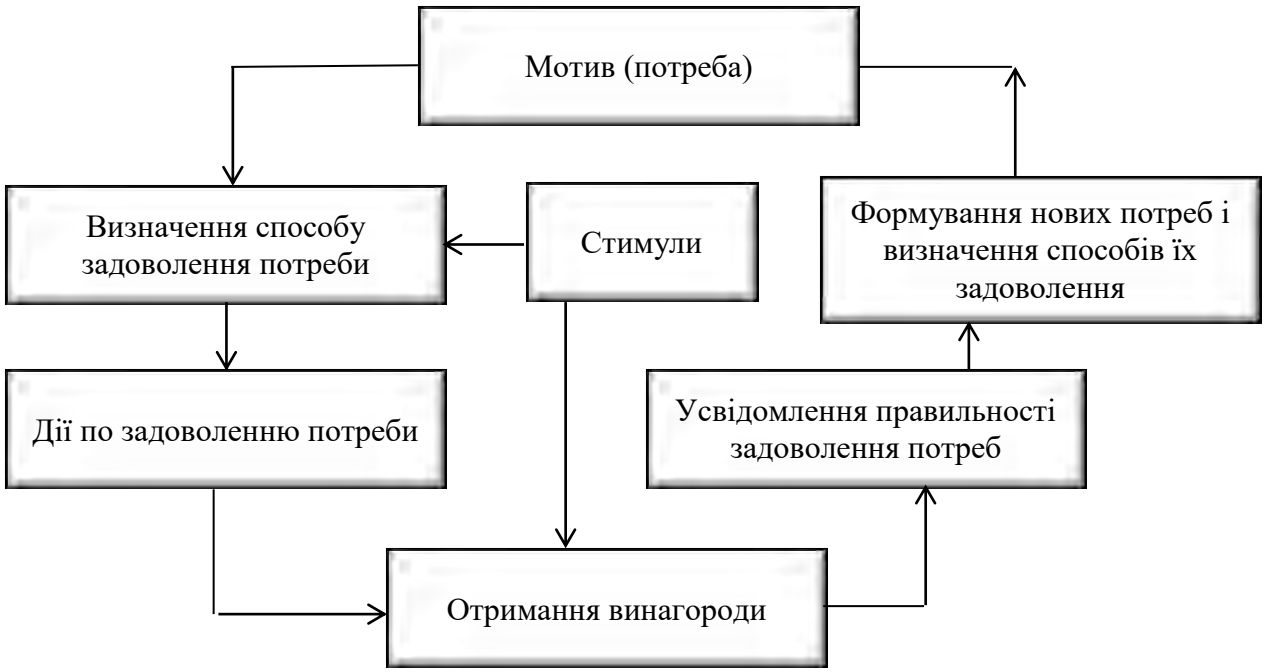

Рисунок 1.2 – Мотивування трудової діяльності працівника

Джерело: створено автором на основі [28]

В процесі розвитку науки про мотивацію з'явилось три групи мотиваційних теорій. Перша з них – це змістова теорія, відповідно до якої мотивація – це зовнішні або внутрішні щодо людини сили, які впливають на її свідомість і змушують індивід старанно та з максимальною віддачею виконувати свою роботу. Друга та третя групи мотиваційних теорій представлені процесуальною теорією та теорією підтримки бажаної поведінки людини відповідно. Характерними представниками змістової теорії є М. Туган-Барановський (теорія класифікації потреб) [113], А.Маслоу (теорія ієрархії потреб), К.Альдерфер (теорія ERG), Ф.Герцберг (теорія «мотиваційної гігієни») [126], Д.Мак-Клелланд (теорія набутих потреб) [67].

М. Туган-Барановський одним з перших серед дослідників здійснив класифікацію потреб людини, виділивши п'ять основних потреб індивіда: практичні потреби (прагнення до придбання житла, автомобіля), потреба безкорисливої турботи про інших (альтруїстичні потреби), фізіологічні, статеві потреби, а також створення умов для безпеки і самозбереження (симптоматичні

потреби) [113]. Подальшого розвитку класифікація потреб набула в теорії мотивації А. Маслоу, згідно з якою всі потреби людини можуть бути зведені до чіткої ієрархії (рис.1.3).

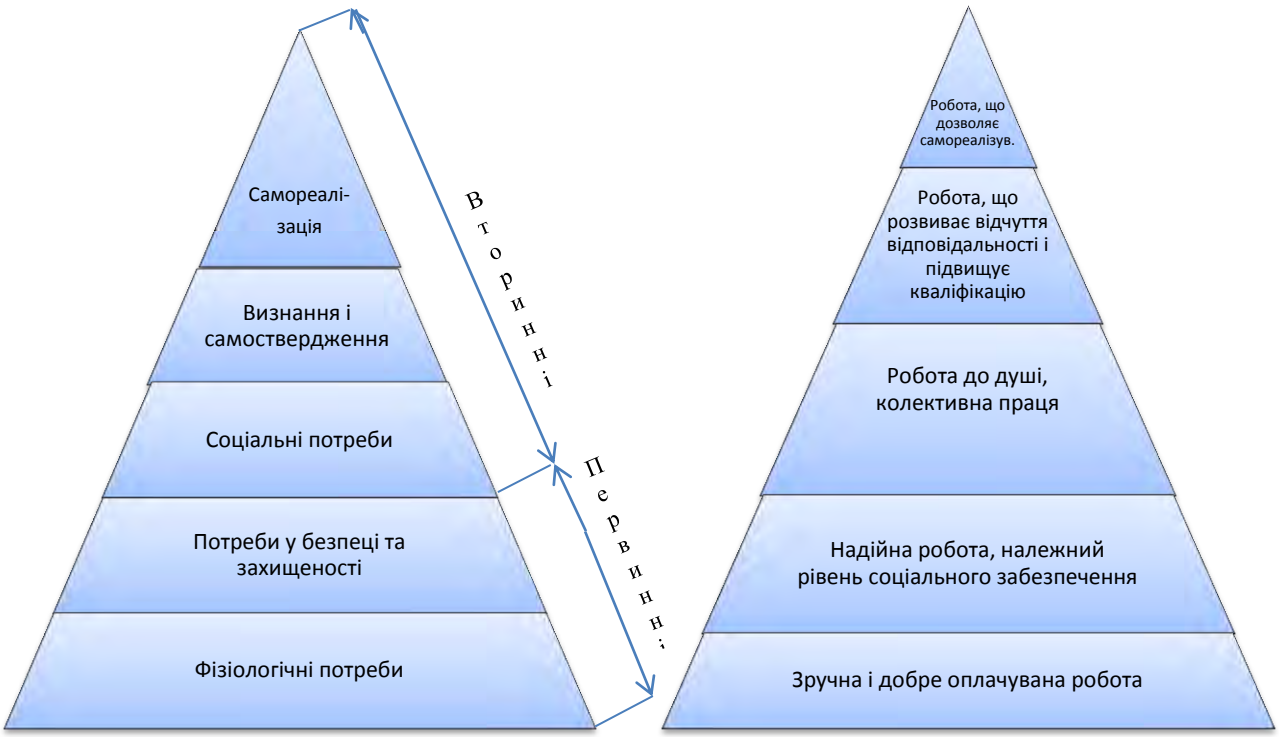

Рисунок 1.3 – «Піраміда» Маслоу

Джерело: створено автором на основі [43]

А.Маслоу стверджував, що потреби людей з'являються у відповідності до певної ієрархії, згідно з якою потреби вищого рівня виникають тільки після задоволення потреб нижчого рівня і мотивування людини закінчується тільки тоді, коли потреба задоволена. Однак потреби залежать від індивідуальних рис характеру людини, тому слабким місцем в теорії А.Маслоу є теза про жорстку послідовність в ієрархії потреб.

К.Альдерфер в своїй теорії ERG розвинув погляди А.Маслоу, проте розглядав тільки три типи потреб індивіда, що виникають за принципом «фрустрація — регресія» в межах ієрархічної структури, а саме: потреби існування, потреби зв'язку, потреби зростання [43]. В той час, коли А.Маслоу вважав, що рух від потреби до потреби йде тільки знизу вгору, К.Альдерфер доводив, що рух іде в обидві сторони: вгору, якщо незадоволеною виявляється потреба нижнього рівня, і донизу, якщо має місце незадоволення потреби більш

високого рівня. Таким чином, за теорією К.Альдерфера, існування двох напрямів руху в задоволенні потреб дає можливість управлінцям створювати додаткові умови для мотивування працівників компанії [43].

Подальший розвиток змістова теорія отримала в працях Ф. Герцберга [126]. Його теорія «мотиваційної гігієни» спирається на припущення, що мотивація до праці у людини з'являється під дією гігієнічних і мотивуючих факторів. Гігієнічні фактори не обов'язково зумовлюють стан задоволеності у працівника, оскільки не є мотивуючими: вони усувають незручності в процесі здійснення трудового процесу, слугують для поліпшення умов праці і не створюють мотиваційного середовища. До гігієнічних факторів Ф.Герцберг відніс наряду з безпекою, розпорядком роботи, відносинами з колегами та підлеглими такий фактор, як заробітна плата. Одним із найбільш дискусійних висновків з його теорії є те, що зарплата не відноситься до мотиваційного фактора і стає ним тільки тоді, коли працівник відчуває вплив результатів своєї праці на рівень її оплати. До групи мотиваторів Ф.Герцберг включив такі фактори, як створення на підприємстві умов для особистого зростання працівника, для просування його по кар'єрних сходинках, визнання керівництвом досягнень виконавця. Ф.Герцберг вважав, що тільки за наявності мотиваторів працівники можуть досягати високих результатів у роботі, а при їх відсутності людина не має бажання працювати сумлінно, з повною віддачею, вчасно і в повному обсязі виконувати свої обов'язки. Тому підвищену увагу слід приділяти введенню в дію мотивуючих факторів, які у працівників викликають стан задоволеності.

Варта уваги також теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда [67], згідно з якою потреба досягнення успіху, потреба у владі, а також потреба у співучасті людини формуються під впливом зовнішніх обставин, освіти і практичного досвіду протягом всього життя індивіда.

Потреба досягнення успіху проявляється у людини як бажання заслужити бездоганну репутацію, досягти високих результатів у роботі і здобути перевагу над іншими працівниками в процесі виконання поставлених задач. Тому при

наявності таких потреб доцільно оцінювати рівень досягнення успіху у працівників в процесі їх просування по службі. З метою підвищення мотивації у людей з розвинутою потребою досягнення успіху управлінцям потрібно використовувати систему похвал і заохочень, щоб потреба у досягненні успіху дала змогу працівникам бути успішним.

Як відзначає Д. Мак-Клелланд, потреба у владі проявляється у індивіда в бажанні контролювати усі процеси і події в компанії. Така людина налаштована впливати на роботу інших осіб, бере на себе відповідальність за їх діяльність і, як наслідок, має серед своїх колег найбільше шансів зробити успішну кар'єру.

Потреба у співучасті реалізується у працівників через пошук шляхів уникання конфліктів в колективі, налаштування добрих стосунків з оточуючими, координування діяльності різних підрозділів компанії, вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами.

Отже, змістові теорії мотивації в результаті вивчення потреб людини приділяють особливу увагу саме тим потребам, які мотивують людину до досягнення успіху в процесі виконання поставлених перед ними задач. Спираючись на вищезазначені теорії, управлінці повинні вибудовувати механізм співпраці з персоналом таким чином, щоб він найефективніше стимулював діяльність працівників в досягненні ними високих результатів.

Оскільки праця являє собою особливий вид діяльності людини, а мотиви, як спонукальна сила відтворювального процесу, мають суттєвий вплив на будь-який вид діяльності індивіда, то виникає потреба у розгляді особливостей мотивації персоналу. За визначенням М.І.Долішнього «мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [51, 112]. Вищезазначені сили змушують людину свідомо чи несвідомо виконувати певні дії, а мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є основною умовою отримання блага. Сила мотиву залежить від ступеня актуальності певної потреби для працівника: чим сильніше прагнення індивіда отримати благо, чим актуальнішою для нього є потреба у винагороді, тим активніше він працює.

Таким чином, мотиваційна сфера особистості представляє собою не просто ієрархію мотивів і потреб, вона є системою цілей, перспективних планів і бажаних результатів, досягнення яких дозволяє активізувати діяльність людини взагалі і трудову діяльність персоналу, зокрема.

З огляду на вищевикладене можна зробити висновок про те, що одним із дієвих способів стимулювання персоналу підприємства є розробка мотиваційної стратегії підприємства. Узагальнюючи аналіз мотиваційних теорій, слід зазначити, що основною метою формування ефективної мотиваційної стратегії є створення комплексу необхідних економічно вигідних умов, які дозволили б максимально сприяти досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників в контексті реалізації базової стратегії розвитку підприємства.

Розглянемо визначення поняття «мотиваційна стратегія», які запропонували вітчизняні вчені. «Під мотиваційною стратегію розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці. Мотиваційна стратегія являє собою довгостроковий вплив на працівників з метою реалізації їх потреб та інтересів для досягнення їх власних та суспільних цілей» – так сформулювала сутність мотиваційної стратегії В.Д.Бондар в своєму дослідженні «Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління» [39].

І.Л.Петрова і О.І.Белова вважають, що мотиваційна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення стратегічної активності підприємства та стратегічної активності персоналу [89].

«Мотиваційною стратегією повинно бути визначення тих форм стимулювання персоналу, які підприємство може використовувати у своїй діяльності» – відзначає в своєму дослідженні О.М.Гірняк [45].

А.М.Гриненко зовсім іншої думки про сутність мотиваційної стратегії: «Мотиваційна стратегія - це підсистема стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку

потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг» [47].

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення поняття «мотиваційна стратегія» свідчить про суттєві розбіжності поглядів вчених на характер та роль мотиваційної стратегії в діяльності підприємства. В роботах вчених, що присвятили свої дослідження питанням формування мотиваційної стратегії на підприємстві, відсутні розробки, які б враховували інтереси та очікування окремих груп стейкхолдерів, а саме, вплив взаємодії роботодавців і працівників з метою підвищення ефективності праці виконавців в процесі їх трудової діяльності.

Узагальнюючи вищенаведені визначення, мотиваційну стратегію необхідно розглядати, як одну із функціональних стратегій підприємства з урахуванням вимог корпоративної соціальної відповідальності.

Для розкриття сутності мотиваційної стратегії в контексті прийняття рішень в залежності від способів отримання винагороди і, в подальшому, формулювання авторського визначення поняття «мотиваційна стратегія» більш детально розглянемо теорії мотиваційного динамічного процесу, які досліджують потреби, можливості, мотиваційні чинники та заохочення.

1.2 Характеристика теорій мотиваційного динамічного процесу

З точки зору авторів процесуальної теорії і теорії підтримки бажаної поведінки людини, мотивацію можна представити як динамічне явище, що являє собою «процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загальноорганізаційних» [44]. Вищезазначені теорії описують процес прийняття рішень працівниками щодо досягнення поставлених цілей в залежності від способів отримання винагороди. Схему концепції мотивації з точки зору процесу прийняття рішень працівником наведено на рис. 1.4 [60]. Після отримання завдань і інформації про винагороду працівник здійснює аналіз своїх потреб, можливостей, мотиваційних чинників і приймає рішення щодо доцільності виконання роботи. Далі він здійснює певні

дії і отримує результат. Наведена схема носить загальний характер, оскільки не розкриває деталей механізму мотивації. Однак із застосуванням наведеної схеми можна розкрити сутність теорії очікувань В. Врума [137], теорії справедливості Дж. Адамса, теорії комплексної мотивації Портера-Лоулера, теорії визначення цілей і концепцій партисипативного управління.

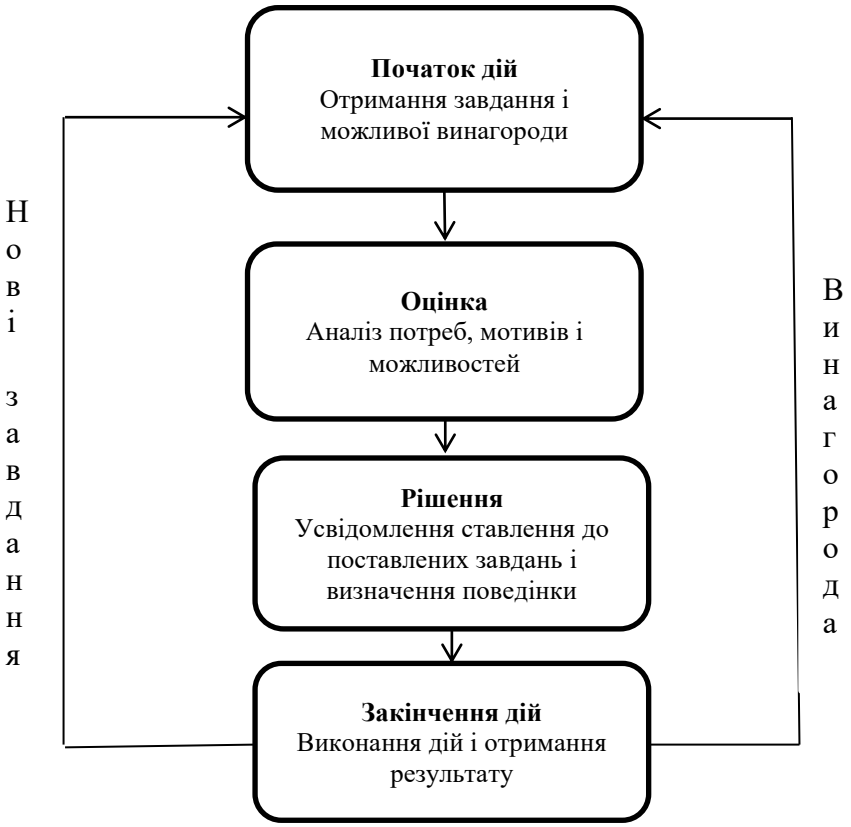

Рисунок 1.4 – Схема концепції мотивації з точки зору процесу прийняття рішень працівником

Джерело: створено автором на основі [69]

Теорія очікувань В. Врума базується на твердженні про те, що крім потреби людина повинна мати ще одну умову мотивації щодо досягнення певної мети – очікування, яке можна вважати оцінюванням вірогідності досягнення поставленої мети. Очікування дозволяє людині сподіватися на те, що обраний нею спосіб виконання роботи дійсно сприятиме досягненню бажаного і задовольнить нагальні потреби. Для аналізу мотивації в теорії очікувань використовуються такі взаємозв'язки, як витрати праці – результати, які дозволяють зіставити зусилля із здобутими результатами; результати – винагорода, що відображають очікування винагороди відповідно до отриманих

результатів; валентність або цінність заохочення, яку можна охарактеризувати як ступінь відносного задоволення чи невдоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. До основних понять, які застосовуються в теорії очікувань, відносяться: зусилля, виконання, результати. В. Врум вважав, що мотивація буде слабкою і, відповідно, результати праці не відповідатимуть поставленим цілям, якщо значення рівня очікувань того, що зусилля дадуть бажані результати і будуть належним чином відзначені винагородою матимуть низькі показники. Вищезазначені чинники впливу на мотивацію представлено на рис.1.5.

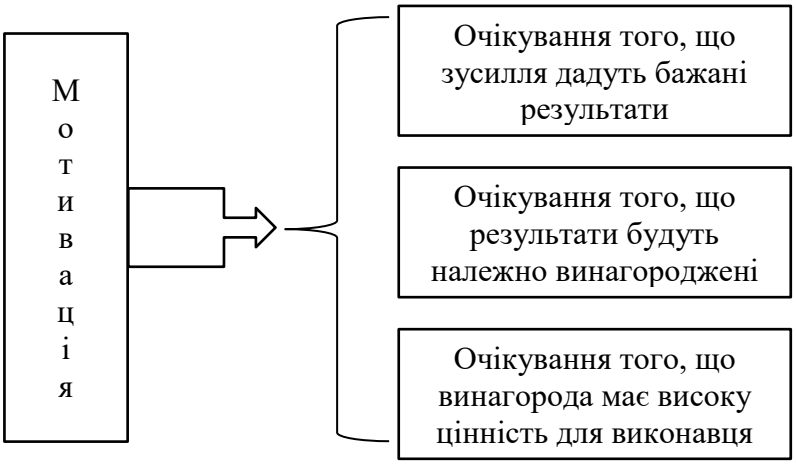

Рисунок 1.5 – Схема процесу мотивації відповідно до теорії В.Врума

Джерело: створено автором на основі [137]

На рис. 1.4 відображено структуру мотиваційного процесу, згідно з якою мотивація відбувається тільки тоді, коли людина впевнена у здійсненні своїх очікувань. У сучасних умовах господарювання принципи теорії очікувань використовуються при розробленні стимулюючих систем оплати праці, які заохочують працівників до досягнення високих результатів роботи. При цьому встановлюється чітка відповідність винагороди щодо отриманих результатів і визначається система стимулів, що дозволяє працівникам, доклавши певних зусиль, виконати поставлені завдання.

Відповідно до теорії справедливості (рівності) Д. Адамса [69], працівники порівнюють свою винагороду з винагородою інших людей, отриману за виконання схожої роботи, тим самим оцінюючи співвідношення витрачених зусиль і заробленої винагороди. Якщо при порівнянні буде виявлено

несправедливість, то у виконавця виникає психологічне напруження, яке може надалі спонукати до протидії, а це означає, що лише отримуючи справедливу винагороду, працівники можуть виконувати свою роботу з повною віддачею. Якщо виявлені відмінності у винагороді зумовлені різною ефективністю праці, то для оцінювання індивідом своїх результатів праці й відповідної винагороди керівництво підприємства повинно встановити чіткі критерії щодо умов отримання винагороди. При цьому, позитивну роль відіграє можливість обговорювати спірні питання з даного приводу, виключаючи будь-які непорозуміння щодо величини й умов отримання винагороди. Таким чином, згідно теорії справедливості (рівності) Д.Адамса, працівник виявляє інтерес до балансу між своїм внеском у роботу і отриманим результатом (рис. 1.6) [69].

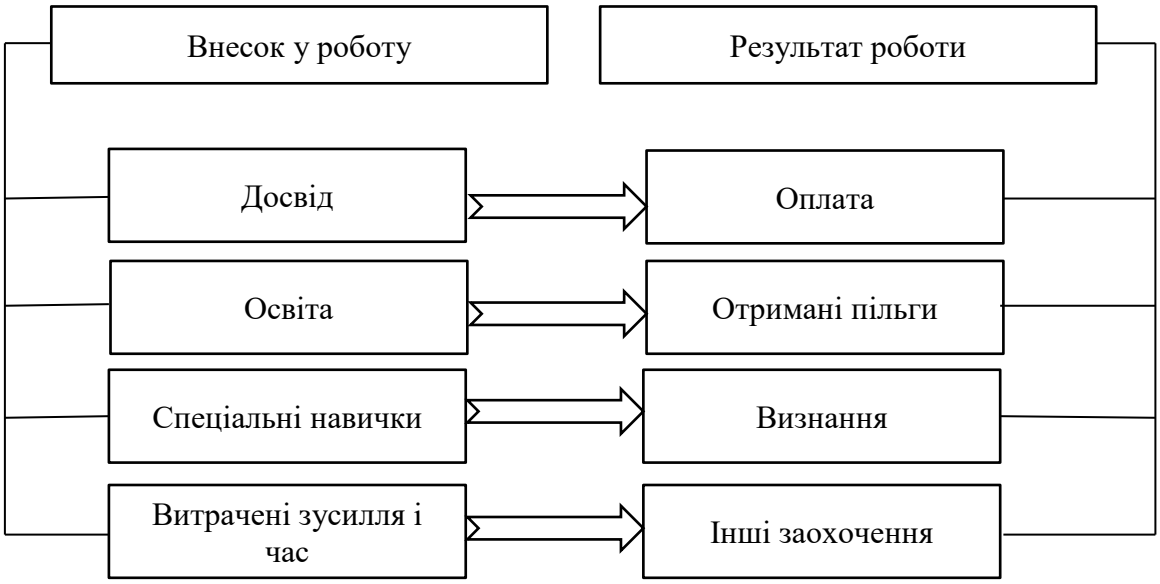

Рисунок 1.6 – Складові «балансу справедливості» згідно теорії рівності Д.Адамса

Джерело: створено автором на основі [69]

Елементи «балансу справедливості» визначаються на трьох рівнях в системі управління: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному. Перший рівень відображає відносини між працівниками, що займають різні посади на одному підприємстві. Відповідно до теорії справедливості Д.Адамса для успішного виконання роботи на підприємстві повинні бути встановлені винагороди, що відповідають рівню знань працівників, їх умінням та досвіду. «Внутрішня справедливість» дозволяє працівникам погоджуватися з тим, що

керівник підрозділу зароблятиме більше, ніж будь-який менеджер. «Індивідуальна справедливість» передбачає порівняння оплата праці на одному підприємстві у працівників, що займають однакові посади, з метою визначення відносної цінності роботи всередині компанії. «Зовнішня справедливість» полягає у порівнянні заробітної плати працівників, що отримана за однаковий обсяг, складність і витрачений час на роботу в різних компаніях. При цьому, цілком справедливо, що директор великої фірми заробляє більше, ніж директор малого підприємства.

Заслуговує на увагу комплексна модель мотивації Портера-Лоулера, відповідно до якої результати, досягнуті кожним працівником, залежать виключно від його здібностей, знань, зусиль, які він витрачає на досягнення поставлених цілей, а також усвідомлення власного впливу на результати роботи. Витрачені зусилля, у свою чергу, залежать від цінності винагороди для виконавця, вірогідності того, що працівник дійсно отримає очікувану винагороду (рис. 1.7) [69]. Модель відображає задоволеність працівника тільки в тих ситуаціях, коли отримана ним винагорода за виконану роботу повністю відповідає його уявленням про справедливість.

Рисунок 1.7 – Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера

Джерело: створено автором на основі [69]

Отже, будь-яка система мотивування на підприємстві має відповідати вимогам справедливості до встановлення винагороди, при цьому всі елементи системи повинні сприйматися працівниками як справедливі для всіх виконавців роботи без виключення. Аналізуючи модель Портера-Лоулера можна дійти

висновку про те, що мотиваційний процес залежить від багатьох чинників і вимагає об'єднання до єдиної системи таких понять, як зусилля виконавців робіт, ступінь цінності винагороди, особисті якості людині, результати роботи працівника, задоволення потреб виконавця.

Ще однією теорією, яка визначає принципи побудови мотиваційного процесу на підприємстві, є теорія створення цілей, сутність якої полягає у тому, що певні цілі компанії стають для працівників власними цілями і вони намагаються їх досягти. Основні положення теорії цілей були розглянуті в 50-ті рр. минулого сторіччя у працях П. Друкера і Д. Макгрегора. У відповідності до теорії створення цілей на рівень виконання роботи значною мірою впливають такі характеристики цілей, як складність, конкретність, прийнятність, прихильність. Від того, наскільки чіткими, конкретними, визначеними будуть поставлені перед працівником цілі залежатиме результат його роботи. Якщо результат буде позитивним – мотивація виконавця підвищується, незважаючи на складність та специфічність поставлених задач.

Далі розглянемо ідеї партисипативного управління, які мають деякі спільні риси з мотиваційними теоріями, що вивчають потреби людини. Вперше термін «participative management» з’явився в зарубіжних виданнях, його дослівний переклад означає «спільне управління», яке передбачає безпосереднє залучення працівників до управління підприємством. Концепція партисипативного управління побудована на тому, що працівник має доступ до прийняття рішень, а це, в свою чергу, мотивує його працювати не тільки з підвищеною ефективністю, а й максимально розкривати свої можливості і навички. Таким чином, партисипативне управління, засноване на партнерстві між робітниками та керівниками, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, дозволяє працівникам реалізувати свої соціальні потреби, а також стимулює їх до підвищення продуктивності праці.

Значне місце серед мотиваційних теорій посідає теорія підтримки бажаної поведінки, авторами якої є американські вчені Р. Дафт, Р. Стирс, Р. Скінер [69]. Сутність цієї теорії полягає у визначенні впливу винагороди на поведінку

людини. Р.Снікер вважав, що поведінкою працівників в компанії можна керувати. На його думку, якщо винагорода отримана в результаті певної поведінки працівника, то ймовірність повторення такої поведінки буде високою, а поведінка, що спричиняє покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю. З цією метою мотиваційна система передбачає різні способи реагування керівництва підприємства на поведінку працівників: покарання, ігнорування, позитивну і негативну підтримку.

Покарання (догана, звільнення) застосовується до працівника для припинення його вкрай небажаної поведінки. Ігнорування, як спосіб реагування керівника, передбачає відмову від виплати винагороди працівнику, а також позбавлення позитивної підтримки працівника. За бажані для підприємства дії (досягнення високих результатів в роботі, прояв ініціативи) в якості винагороди застосовується позитивна підтримка. Негативна підтримка означає «відмову від повчань» з боку керівника підприємства внаслідок дій працівника, які направлені на підвищення продуктивності праці та вчасне виконання поставлених завдань.

Названі методи регулювання поведінки працівника важливо застосовувати тільки з урахуванням його особистих і професійних якостей. Вкрай важливо керівництву підприємства частіше використовувати позитивну підтримку поведінки підлеглих, оскільки ефективність такої мотивації вважається значно вищою, ніж покарання.

Для ефективного використання рекомендацій теорії підтримки бажаної поведінки один з її авторів Р.Дафт пропонує управлінцям застосовувати п'ять типів стратегій, серед яких одна стратегія відноситься до постійної підтримки, а інші чотири – до часткової (табл.1.2).

Стратегія постійної підтримки найбільш ефективна на початкових стадіях впровадження нового типу поведінки, тоді як стратегії часткової підтримки поведінки доцільно застосовувати впродовж усього періоду роботи працівника на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Характеристика стратегій підтримки поведінки виконавців

Тип стратегії підтримки поведінки	Графік підтримки	Природа підтримки	Вплив на поведінку при підтримці	Вплив на поведінку при відсутності підтримки	Приклад
1 стратегія постійної підтримки	Постійний	Заохочення після кожного вияву бажаної поведінки	Швидке навчання новій поведінці	Швидке згасання	Похвала
2 стратегія часткової підтримки	З фіксованим інтервалом	Заохочення через певні проміжки часу	Середній вплив, поведінка нерегулярна	Швидке згасання	Щотижнева оплата праці
3 стратегія часткової підтримки	З фіксованим рівнем	Заохочення після отримання певного результату	Швидко приводить до ефективної і стабільної поведінки	Швидке згасання	Відрядна форма оплати праці
4 стратегія часткової підтримки	Зі змінним інтервалом	Заохочення через різні проміжки часу	Помірно ефективна, стабільна поведінка	Повільне згасання	Винагорода через випадкові проміжки часу
5 стратегія часткової підтримки	Зі змінним рівнем	Заохочення після досягнення різного рівня результатів	Дуже ефективна поведінка	Повільне згасання	Премії, прив’язані до рівня результатів

Джерело: [69]

Для подальшої роботи з розробки мотиваційних стратегій організації праці персоналу підприємств важливими є висновки, що випливають із застосування положень теорії підтримки на практиці, а саме:

- поведінка, в результаті якої буде отримана працівником винагорода, повторюватиметься частіше, ніж поведінка, наслідком якої буде покарання;

- поведінка виконавця буде незмінною, якщо керівник реагуватиме на його дії постійно;

- постійна і часткова підтримка має стосуватися поведінки всіх працівників і жодне з порушень, як і будь-яка заслуга, не повинні залишатися поза увагою керівництва.

Якою б не була досконалою система мотивації виконавців на підприємстві, побудова ефективної мотиваційної стратегії неможлива без дотримання вимог

щодо створення середовища, в якому суб'єкти трудових відносин з урахуванням компоненти відповідальності могли б максимально узгодити і реалізувати свої економічні інтереси. З огляду на вищезазначене, в подальшому доцільно розглянути комплекс вимог до формування ефективної мотиваційної стратегії в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

1.3 Вимоги до формування ефективної мотиваційної стратегії в умовах забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

Реформування бізнес-процесів в Україні викликає актуалізацію появи нових проблем регулювання соціально-трудових відносин та окреслення шляхів щодо їх вирішення [53]. Оскільки соціально-трудові відносини (СТВ) являють собою складну систему різноспрямованих економічних інтересів роботодавця і працівника, то для формування ефективної мотиваційної стратегії необхідно розробити теоретичні, методичні, а також методологічні основи регулювання соціально-трудових відносин.

Проблемам розвитку та розгляду сутності соціально-трудових відносин присвячено багато наукових праць як вітчизняних вчених, так і закордонних спеціалістів [31, 34, 35]. В роботах А.М. Колота [70] знайшли своє відображення соціально-трудові відносини, які впливають на забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Він розробив рекомендації щодо гармонізації відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

В сучасних умовах діяльності підприємств актуальними є дослідження тенденцій розвитку трудових відносин в умовах економічної кризи. Ці питання були розглянуті в роботі І.М.Новак [85]. Проте, регулювання соціально-трудових відносин у сучасній економіці потребує подальших наукових досліджень в напряму розроблення механізму узгодження інтересів роботодавців і працівників на рівні підприємства.

Варто зазначити, що серед науковців досі немає єдиної точки зору навіть щодо механізму регулювання трудових відносин, хоча багатьма вченими він характеризується як певна сукупність елементів, станів і процесів, які

функціонують в чіткій послідовності, створюють певний зв'язок, формують відповідні відносини і визначають порядок здійснення будь-якого виду діяльності [71, 76].

Деякі вчені характеризують економічний механізм як певну структуру з планомірною послідовністю дій державних органів на систему взаємовідносин між учасниками конкретних ринків у процесі виробничої діяльності, які мають на меті виконання поставлених задач за рахунок більш ефективного використання потенціалу підприємств [48].

В наукових працях економічний механізм розглядається як ринковий, що поєднує регулюючі функції держави з саморегулюванням діяльності суб'єктів господарювання. В сучасній літературі провідні учені представляють економічний механізм як систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних економічних регуляторів, які не можна замінити простим набором економічних важелів і інструментів [61, 81].

Значний інтерес, на нашу думку, викликає запропоноване С.В.Мельником визначення механізму регулювання соціально-трудової сфери, за яким його зміст він трактує його як сукупність послідовних правових, інституціональних, організаційних, економічних, управлінських засобів і заходів, що мають регуляторний вплив, з метою забезпечення інтелектуального зростання та духовного збагачення громадян, підвищення якості життя, досягнення в суспільстві стабільності та соціальної злагоди [105].

Таким чином, при побудові механізму регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві доцільно використовувати вже створену вітчизняними вченими теоретичну модель соціально-трудових відносин, яка враховує особливості взаємодії двох сторін таких відносин через реалізацію інтересів, принципів, а також інструментів в контексті інституціонального підходу [135, 136].

Виходячи з того, що основною метою створення механізму регулювання соціально-трудових відносин є збалансування інтересів роботодавців і найманих працівників шляхом досягнення високої ефективності праці для

підвищення стандартів життя населення, слід зауважити, що будь-який суб'єкт трудових відносин має певне коло інтересів, які потребують задоволення через реалізацію конкретних завдань.

Першочергова роль держави полягає у збалансуванні інтересів роботодавців і найманих працівників. Держава створює передумови для запровадження стабільних і передбачуваних умов праці в трудових колективах, а роботодавці і наймані працівники прагнуть мати ефективну систему організації виробництва і праці. Реалізація цих інтересів вимагає вирішення задач, які узгоджують відповідальність всіх суб'єктів трудових відносин. Одним із напрямків державного регулювання у сфері соціально-трудових відносин є захист найманих працівників. Він полягає в реалізації заходів, що не лише сповільнюють падіння індексу людського розвитку, а і стимулюють його зростання. Комплекс вищезазначених заходів передбачає збільшення тривалості життя населення (через удосконалення його медичного обслуговування), підвищення рівня освіченості громадян (через освітню реформу), підвищення ступеню задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини (через встановлення високих стандартів життя населення та охорону довкілля).

Формування відповідальності суб'єктів трудових відносин з боку держави проявляється через регулювання загальних основ оплати праці. Основною складовою регулювання оплати праці на законодавчому рівні є механізм встановлення рівня мінімальної оплати праці [94]. Мінімальна заробітна плата повинна бути встановлена на рівні, що не нижчий, ніж рівень малозабезпеченості в розрахунку на одну працездатну особу. Тому, в законодавчому порядку необхідно визначати мінімальні розміри гарантованої заробітної плати як найнижчої ціни простої некваліфікованої праці з орієнтацією на її наближення до середнього прожиткового мінімуму.

В країнах Європи мінімальна зарплата, як правило, визначається на рівні нижньої межи оплати трудових зусиль працівника і може, навіть, не досягати прожиткового мінімуму. Тому представники Євросоюзу рекомендують країнам

Східної Європи збільшити мінімальну зарплату до 60 % від середньої оплати праці по країні [75, С. 29-38]. Мінімальна зарплата, як зазначають експерти Євросоюзу, має дорівнювати 2–2,5 прожиткових мінімуми, хоча в більшості країн світу вона складає 35–40 % від середньої [101]. Крім визначення мінімальної оплати праці регулювання з боку держави полягає також у запроваджені обґрунтованої тарифної системи, в основі якої лежить Єдина тарифна сітка.

В основі формування механізму регулювання трудових відносин знаходяться принципи, які базуються на основних положеннях, правилах і нормах поведінки суб'єктів під час прийняття рішень стосовно гармонізації трудових відносин.

В результаті аналізу і систематизації досліджень вітчизняних вчених вдалося сформулювати основні принципи регулювання трудових відносин [95, 98, 99, 103, 104, 106].

Принцип рівності прав і можливостей суб'єктів трудових відносин. Він полягає в тому, що суб'єкти для досягнення своїх цілей мають рівні права і можливості, що сприяють підвищенню продуктивності праці і регулюванню якості трудового життя.

Принцип солідарності. Він базується на єдності, одностайності і спільності інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин, а також досягненні згоди при прийнятті важливих рішень у соціально-трудовій сфері.

Принцип соціального партнерства. Цей принцип забезпечує узгодження інтересів між профспілками і трудовими колективами, з одного боку, роботодавцями і державою – з другого. Принцип соціального партнерства передбачає використання в процесі досягнення консенсусу між сторонами переговорів багаторівневого співробітництва, обов'язковості виконання угод з метою захисту інтересів роботодавців, найманих працівників і держави з проблем регулювання трудових відносин.

Принцип правової регламентації полягає в тому, що для реалізації прав і гарантій найманих працівників регулювання трудових відносин має відповідати

вимогам і нормам державного законодавства. В законодавчому порядку визначаються соціально-трудові стандарти та нормативи, які регулюють всі складові системи соціально-трудових відносин держави, роботодавця та працівника. Соціальні стандарти лежать в основі визначення розмірів основних соціально-трудових гарантій. До основних показників соціально-трудових гарантій відносяться: величина мінімальної заробітної плати, розмір мінімальної пенсії за віком, межа індексації грошових доходів громадян, граничний рівень неоподатковуваного мінімуму доходів громадян тощо.

Принцип наукової обґрунтованості полягає в тому, що регулювання трудових відносин має здійснюватися тільки із застосуванням наукових підходів і методів.

Сутність принципу ефективності можна визначити наступним чином: регулювання трудових відносин має досягти поставленої мети в короткий термін (бажано мінімальний) з найменшими витратами матеріальних і людських ресурсів.

Принцип відповідальності повинен знайти своє відображення у діяльності будь-якого суб'єкта трудових відносин. Відповідальність являє собою єдність соціальних, економічних, і політичних складових інтересів держави, роботодавця і працівника. Регулювання трудових відносин відповідно до цього принципу має базуватись на компромісі інтересів соціально-трудових відносин суб’єктів господарської діяльності підприємств шляхом розвитку і удосконалення всіх його складових.

У суспільстві існує система формальних і неформальних інститутів, за допомогою яких реалізується механізм регулювання трудових відносин. У складі формальних інститутів виділені соціальні, економічні, правові та політичні інститути, де економічні інститути виконують функції, пов'язані з процесами матеріального та соціального відтворення робочої сили. Соціальні інститути виконують функцію відтворення соціальної структури суспільства. Правові інститути створені для затвердження певних законодавчих актів, за допомогою яких встановлюється взаємодія між суб'єктами соціально-трудових

відносин. Політичні інститути визначають способи прийняття рішень, формують владну ієрархічну структуру суспільства [27].

До системи неформальних інститутів соціально-трудових відносин відносять наступні інститути норм: довіри, свободи, емпатії, відповідальності й легалізму.

Інститут довіри передбачає здійснення певних вчинків від своїх суб’єктів господарювання, що впливають на рішення, які приймає контрагент. Інститут свободи базується на здатності будь-якого суб'єкта соціально-трудових відносин на основі довіри та емпатії робити свій раціональний вибір. Інститут емпатії ґрунтується у системі відносин праці на розумінні інтересів і намірів контрагентів. Інститут відповідальності можна розглядати як бажання економічних суб'єктів досягти максимальних показників власної корисності через підпорядкування своїх дій до вимог інших суб'єктів господарювання. Інститут легалізму відображає ступінь поваги до законодавчих актів і здатність їх виконувати суб'єктами соціально-трудових відносин.

В механізмі регулювання соціально-трудових відносин особливе місце посідають різні інструменти регулювання, які передбачають укладання певних угод і договорів, націлених на узгодження інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин [68]. На рівні держави – це програми, які спрямовані на підвищення рівня зайнятості, соціальної захищеності працівників, раціональних систем оплати праці, підвищення якості життя населення. На рівні роботодавців – це програми, які створюють ефективні мотиваційні системи для найманих працівників, визначають зміст виробничих задач, формують склад і термін впровадження соціальних пакетів і програм, спрямованих на підвищення ефективності трудових процесів найманих працівників. Неодмінним чинником стабільної і ефективної роботи компанії є довіра і взаємодія між собою різних стейкхолдерів – працівників, роботодавців, споживачів, місцевих громад, недержавних організацій, органів державної влади [70]. Така співпраця стає дієвою тільки тоді, коли партнери відчувають реальну турботу про себе з боку бізнесу: споживачі отримують якісний продукт або послугу, роботодавці –

прибуток від діяльності підприємства, місцеві спільноти – інвестиції і додаткові робочі місця, працівники – адекватну своєму вкладу в результати роботи компанії оплату праці, держава – сплату всіх податків і зборів (рис. 1.8).

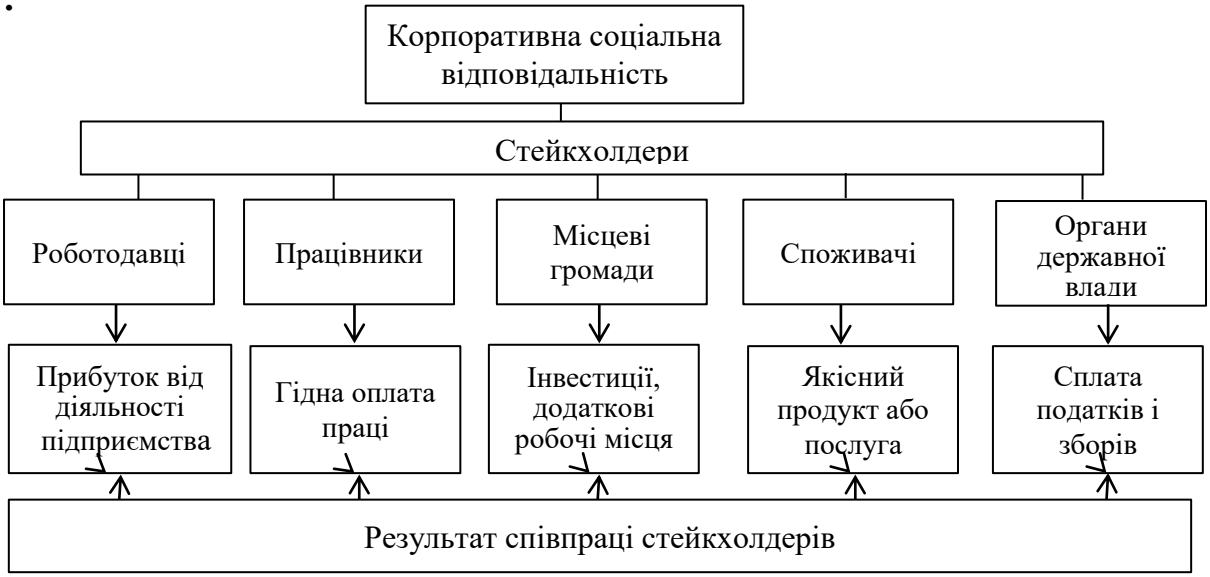

Рисунок 1.8 – Результат залучення зацікавлених сторін до впровадження практики корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором

Врахування принципів КСВ не може не впливати на систему відносин роботодавців та працівників, оскільки виникають додаткові вимоги, згідно яких врахування інтересів та соціально-економічних прав працівників, надання їм додаткових пільг та гарантій в оплаті праці та збереженні умов трудових відносин включається до кола першочергових і важливих завдань менеджменту. З боку роботодавця корпоративна соціальна відповідальність проявляється у дотриманні вимог трудового законодавства – в частині нарахування та виплати заробітної плати та дотриманні безпечних умов роботи. Кодекс законів про працю регламентує право працівника на працю з оплатою, що не може бути нижчою за мінімальний розмір, встановлений державою [69, 70]. З боку працівника корпоративна соціальна відповідальність передбачає сумлінне ставлення до праці, виконання функціональних обов’язків в повному обсязі, а також висока ступінь відповідальності працівника при виконанні поставлених керівництвом завдань. За рахунок реалізації принципів

корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві зростає рівень професіоналізму кадрового потенціалу, поліпшується репутація компанії і, як наслідок, підвищується ефективність її діяльності.

Для більшості вітчизняних підприємств розвиток трудових відносин у контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є пріоритетними. Проте дослідження цих питань свідчить про недотримання роботодавцями норм КСВ в процесах формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства. Трудова модель корпоративної соціальної відповідальності охоплює ряд напрямів: використання прогресивних форм оплати праці, які передбачають участь найманих працівників у прибутках та залучення їх до участі в управлінні підприємством; підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів; забезпечення здорових та безпечних умов праці; дотримання прав робітників в сфері соціально-трудових відносин [55, 92].

Особливістю державних економічних програм є їх здатність об'єднувати об'єктивні і суб'єктивні чинники, що необхідні для досягнення поставленої мети. Створення оптимальних умов розвитку соціально-трудової сфери можна здійснити шляхом визначення пріоритетних напрямків функціонування соціально-економічних програм, які адмініструє держава, а саме: у сфері зайнятості, при організації соціального захисту працівників підприємств, при встановленні справедливих принципів оплати праці, прийнятті законів щодо подолання суттєво заниженої ціни праці, підвищення рівня її ефективності, розвитку науки та освіти, поверненні науці лідируючих позицій в економічному розвитку країни. В справедливому суспільстві ефективна зайнятість передбачає надання державою працездатному населенню можливість мати роботу, яка передбачає здійснення колективного та індивідуального відтворення робочої сили і задоволення поточних потреб працюючих осіб. Саме вищезазначена зайнятість дозволяє кожному працівникові реалізувати свої навички у процесі праці, а також є надійним показником соціального захисту. Політика зайнятості населення в період проведення структурної перебудови економіки держави повинна бути спрямована на формування такого ринку праці, який передбачає

збалансування пропозиції та попиту на робочу силу. Пропозиція з боку роботодавців представлена на ринку праці через кількість та якість робочих місць, а попит – через створення гідних умов праці та умов для підвищення ефективності професійної підготовки працівників [59].

З огляду на вищенаведене, можна сформулювати визначення поняття “корпоративної соціальної відповідальності”, як добровільної ініціації роботодавців щодо розв’язання нагальних потреб працівників по забезпеченню належних умов праці і життєзабезпеченню працівників, збереженню оточуючого середовища, доповнене необхідністю розв’язання цих питань в узгодженні з реорганізацією трудового процесу, що веде до зростання продуктивності праці і є не інфляційним джерелом збільшення витрат на виконання підвищених зобов’язань.

Узагальнення теоретичних основ формування стратегій економічного розвитку підприємства показало, що результати їх реалізації значною мірою залежать від ролі в організації виробничого процесу його основного фактору – робочої сили, адекватності її оцінювання в системі відтворення як виробництва, так і окремої людини, що є носієм продуктивності і рушійною силою розвитку відповідного виробництва (через зростання професійних і ділових якостей працівників) та інших видів діяльності (через можливість споживання результатів цієї діяльності). Стратегія, яка ігнорує провідну роль робочої сили в економічному розвитку і акцентує увагу на інших складових економічної діяльності (інвестиціях, інноваціях, фінансовому забезпеченні, маркетингу та ін.) однобоко вирішує питання і дозволяє реалізувати або ресурсну модель організації праці у межах виробничих можливостей, або витратну, що передбачає збільшення витрат на робочу силу, непокритих відповідними джерелами фінансування. Поширеність таких моделей організації праці стримує розвиток виробництва як окремого підприємства, так і економіки в цілому. В зв’язку з цим в роботі запропонована витратокомпенсувальна мотиваційна стратегія організації праці персоналу, яка представляє собою стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі

узгодженості інтересів роботодавців і працівників, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знайти оптимальні рішення щодо реорганізації трудового процесу і відповідних вимог до кадрового складу, реалізація яких дозволить забезпечити формування необхідних джерел покриття зростаючих витрат на робочу силу. Авторське бачення змісту мотиваційної стратегії та її місця в системі функціональних стратегій підприємства представлено на рис. 1.9.

Рисунок 1.9 – Місце мотиваційної стратегії в системі функціональних стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, можна сформулювати визначення поняття «мотиваційна стратегія організації роботи працівників», як стратегічної лінії підприємства на забезпечення організації й відшкодування витрат на робочу силу, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і сприяє пошуку оптимальних рішень щодо реорганізації трудового процесу.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження теоретичних засад формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємства дозволяють сформулювати висновки, які містяться в наступних положеннях:

1. Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення поняття «мотиваційна стратегія» свідчить про суттєві розбіжності поглядів вчених на характер та роль мотиваційної стратегії в діяльності підприємства. В роботах вчених, що присвятили свої дослідження питанням формування мотиваційної стратегії на підприємстві, відсутні розробки, які б враховували інтереси та очікування окремих груп стейкхолдерів, а саме, вплив взаємодії роботодавців і працівників з метою підвищення ефективності праці виконавців в процесі їх трудової діяльності.

2. При побудові механізму регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві доцільно використовувати теоретичну модель соціально-трудових відносин, яка враховує особливості взаємодії двох сторін таких відносин через реалізацію інтересів, принципів, а також інструментів в контексті інституціонального підходу.

3. Набуло подальшого розвитку поняття “корпоративної соціальної відповідальності”, що визначається як добровільна ініціація роботодавців щодо розв’язання нагальних потреб працівників по забезпеченню належних умов праці і життєзабезпеченню працівників, збереженню оточуючого середовища, доповнене необхідністю розв’язання цих питань в узгодженні з реорганізацією трудового процесу, що веде до зростання продуктивності праці і є не інфляційним джерелом збільшення витрат на виконання підвищених зобов’язань.

4. Суттєвий вплив на формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу на підприємстві має реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності, що базуються на прийнятій Міжнародною організацією праці концепції гідної праці. Як наслідок, обґрунтовано, що у подальшому формування мотиваційної стратегії необхідно здійснювати з врахуванням рівня

корпоративної соціальної відповідальності бізнесу щодо узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників за такими групами стейкхолдерів, як працівники і роботодавці

5. Узагальнення теоретичних основ формування стратегій економічного розвитку підприємства показало, що результати їх реалізації значною мірою залежать від ролі в організації виробничого процесу його основного фактору – робочої сили, адекватності її оцінювання в системі відтворення як виробництва, так і окремої людини, що є носієм продуктивності і рушійною силою розвитку відповідного виробництва (через зростання професійних і ділових якостей працівників) та інших видів діяльності (через можливість споживання результатів цієї діяльності).

6. Запропонована для розробки і впровадження витратокомпенсувальна мотиваційна стратегія організації праці персоналу представляє собою стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі узгодженості інтересів роботодавців і працівників, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знайти оптимальні рішення щодо реорганізації трудового процесу і відповідних вимог до кадрового складу, реалізація яких дозволить забезпечити формування необхідних джерел покриття зростаючих витрат на робочу силу.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані у наукових працях автора [4, 7, 10, 11, 15].

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз діяльності підприємств автотранспорту України, що здійснюють технічне обслуговування та поточний ремонт автомобілів

Спроможність ефективного функціонування рухомого складу всіх видів автотранспорту забезпечують підприємства автомобільного транспорту, діяльність яких пов’язується із забезпеченням інструментальної перевірки технічного стану автотранспортних засобів, постачанням експлуатаційних матеріалів, проведенням технічного обслуговування (ТО) і поточного ремонту (ПР). Залежно від функцій, що виконуються цими підприємствами, вони поділяються на автотранспортні (АТП), автообслуговуючі та авторемонтні. АТП здійснюють перевезення вантажів або пасажирів, а також підтримують рухомий склад у належному технічному стані шляхом своєчасного виконання робіт з ТО і ПР.

На даний час галузь автотранспорту України представлена підприємствами і організаціями, що відрізняються між собою за формою власності, організаційно-правовою формою, призначенням і розмірами.

Згідно діючого законодавства залежно від форм власності в Україні функціонують автотранспортні підприємства наступних видів:

- державне підприємство, що працює на основі державної власності;
- комунальне підприємство, яке діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- колективне підприємство, що діє на основі колективної власності;
- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності окремих громадян;
- фізична особа-підприємець, діяльність якого базується на приватній власності громадянина.

Розподіл організаційно-правових форм автотранспортних підприємств в Україні визначено у класифікаторі організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ) і разом із назвою є частиною найменування юридичної особи.

Таку класифікацію підприємств автомобільного транспорту згідно класифікатора організаційно-правових форм представлено на рис. 2.1.

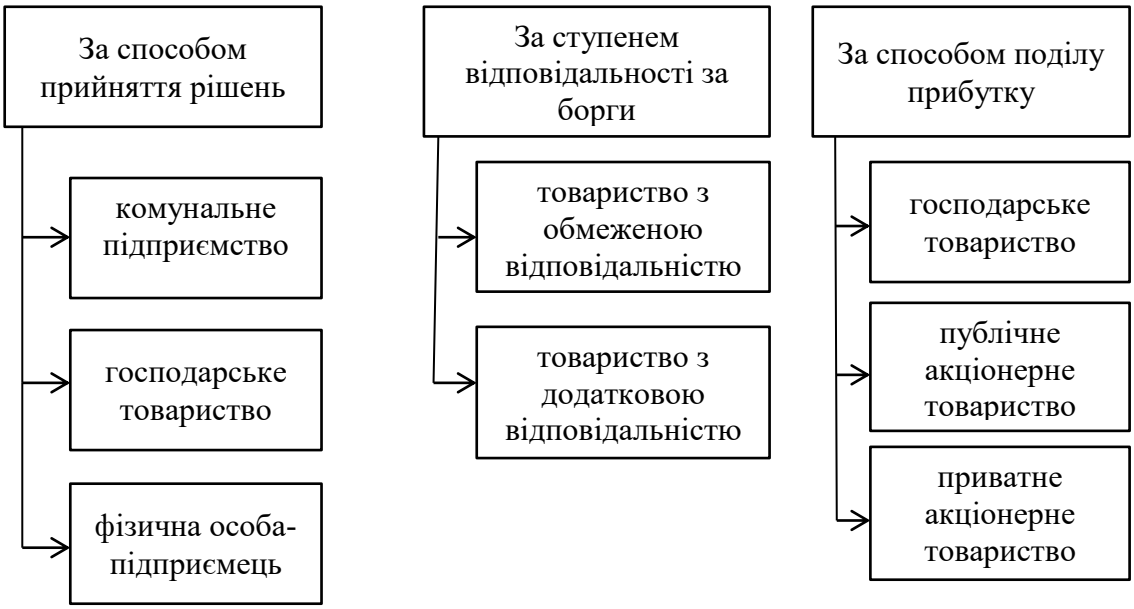

Рисунок 2.1 – Класифікація підприємств автомобільного транспорту згідно КОПФГ

Джерело: розроблено автором

АТП у формі публічних (ПАТ) і приватних акціонерних товариств (ПрАТ) – це юридичні особи, наділені широкими гарантованими повноваженнями, які несуть відповідальність за результати виробничої діяльності з додержанням інтересів акціонерів. Головне завдання цих підприємств – всебічне задоволення потреб народного господарства і громадян у перевезеннях із високим рівнем якості при мінімальних затратах. ПАТ і ПрАТ АТП мають повноваження з надання у тимчасове користування іншим підприємствам транспортних засобів і устаткування, продажу, здавання в оренду, списування транспортних засобів із балансу, а також із здійснення інших видів діяльності, не заборонених діючим законодавством.

Залежно від призначення підприємства автотранспорту поділяються на автотранспортні й авторемонтні.

Найбільш поширеним типом автотранспортних підприємств є комплексні автотранспортні підприємства. Вони здійснюють перевезення вантажів і пасажирів, а також мають в своїй структурі службу технічної експлуатації, що забезпечує працездатність рухомого складу автотранспорту підприємства. Залежно від виду перевезень АТП поділяють на пасажирські (автобусні та легкові), вантажні, змішані (вантажопасажирські) та спеціальні (комунального обслуговування, швидкої медичної допомоги, та ін.). Ці підприємства на комерційній основі можуть надавати транспортно-експедиційні послуги та послуги технічного обслуговування і поточного ремонту різним стороннім організаціям та індивідуальним підприємцям-перевізникам.

Крім комплексних АТП в Україні поширені спеціалізовані автотранспортні підприємства, які здійснюють тільки перевезення пасажирів або вантажів. Частіше всього – це малі підприємства, на яких нераціонально створювати власну ремонтну базу.

Для аналізу діяльності підприємств автотранспорту доцільно скористатися кодами видів економічної діяльності (КВЕД), що являють собою статистичний інструмент для впорядкування економічної інформації. Ця система національних статистичних класифікацій згармонізована із міжнародною класифікацією видів економічної діяльності Європейського Співтовариства (NACE) і дозволяє визначати та кодувати основні та другорядні види економічної діяльності юридичних осіб, відокремлених підрозділів юридичних осіб, а також фізичних осіб-підприємців.

В подальшому будемо здійснювати аналіз діяльності підприємств автомобільного транспорту за КВЕД-2010 (ДК 009:2010) – 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів та 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Згідно з рис. 2.1 суб’єкти господарювання, що здійснюють ТО і ПР рухомого складу автотранспорту, в основному, представлені підприємствами,

створеними фізичними особами-підприємцями (ФОП). Найвищим показник кількості таких підприємств був у 2014, 2015 та 2019 роках і складав 28 тисяч одиниць. Показовим є кількість юридичних осіб – суб'єктів господарювання, які здійснюють технічне обслуговування і ремонт автомобілів. Практично незмінним протягом останніх 10 років (з 2010 до 2019 років) є кількість таких підприємств (3 тис. одиниць). Щодо співвідношення цих видів підприємств, то, в середньому, 7-9 ФОП-ів припадає на одну юрособу.

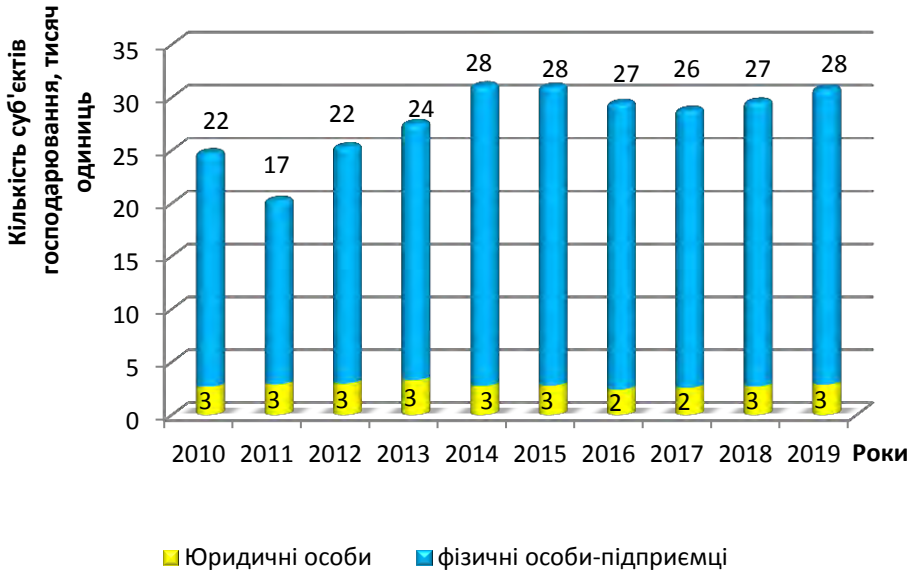

Рисунок 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 45.20, тисяч одиниць

Джерело: створено автором на підставі [50]

Дещо іншою є ситуація з поділом підприємств, що здійснюють вантажні перевезення, на юридичні особи і фізичні особи-підприємці (рис. 2.2). Динаміка кількості ФОП-ів, що мають КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт» свідчить про коливання кількості ФОП-ів протягом десяти років, в середньому, на рівні 47 тис.од. Суттєве зменшення кількості таких підприємств (з 71 тис.од. до 46 тис.од.) відбулося в 2011 році в результаті введення в дію Податкового кодексу України (документ набрав чинності з 1.01.2011). Практично стабільна протягом 10 років кількість юридичних осіб, що здійснюють вантажні перевезення, свідчить про відсутність змін у цій формі організації бізнесу. Зміни стосуються тільки ФОП-ів, кількість яких

збільшилась з 39 тис.од. в 2012 році до 49 тис.од. у 2019 році. Таке зростання можна пояснити привабливими умовами оподаткування фізичних осіб-підприємців та посиленням вимог до звітування юросіб будь-якого виду діяльності з 2013 року.

Співвідношення кількості ФОП-ів до кількості юридичних осіб, що працюють за КВЕД 49.41, коливається протягом 2010-2019 років у межах від 7 до 10 ФОП-ів на одну юрособу.

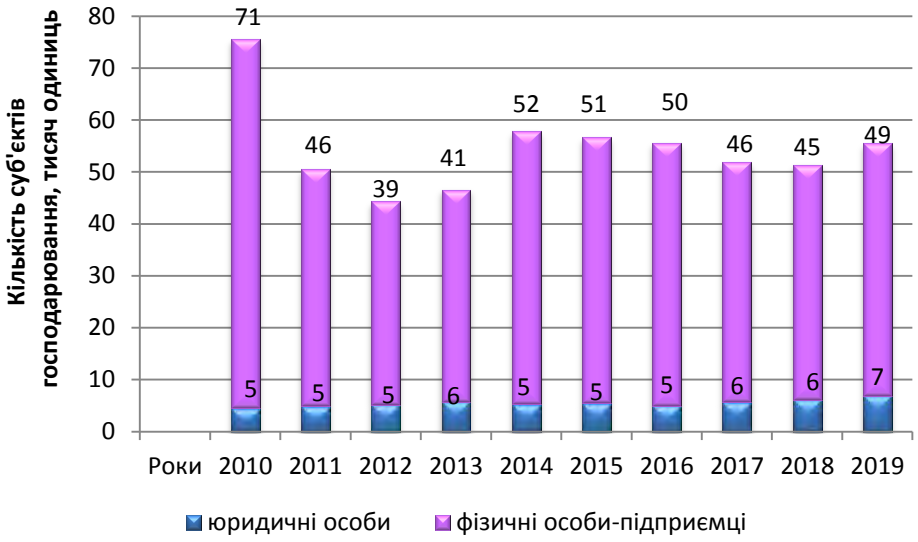

Рисунок 2.2 – Кількість суб’єктів господарювання за КВЕД 49.41, тисяч одиниць

Джерело: створено автором на підставі [50]

Тренди щодо змін питомої ваги ФОП-ів у загальній кількості підприємств за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41 зображені на рис. 2.3. Інформація, наведена на рис.2.3, підтверджує висновок про те, що зростає питома вага ФОП-ів у загальній кількості підприємств, що працюють за КВЕД 49.41. Зростання спостерігається з 60,4% в 2010 році до 73,9% в 2019 році (даний показник збільшився за цей період в 1,2 рази). А серед підприємств, що працюють за КВЕД 45.20, має місце тенденція до зменшення питомої ваги ФОП-ів у загальній кількості підприємств. Зменшення відбулось з 55,7% до 52,1%. Динаміка питомої ваги ФОП-ів у загальній кількості підприємств варіювалася незначним чином протягом 2010-2019 років між максимальним показником у

55,7% в 2010 році і мінімальним показником у 47,8% в 2012 році. Проте, суттєвих коливань цей показник протягом десятиріччя не має і змінює свої значення поступово.

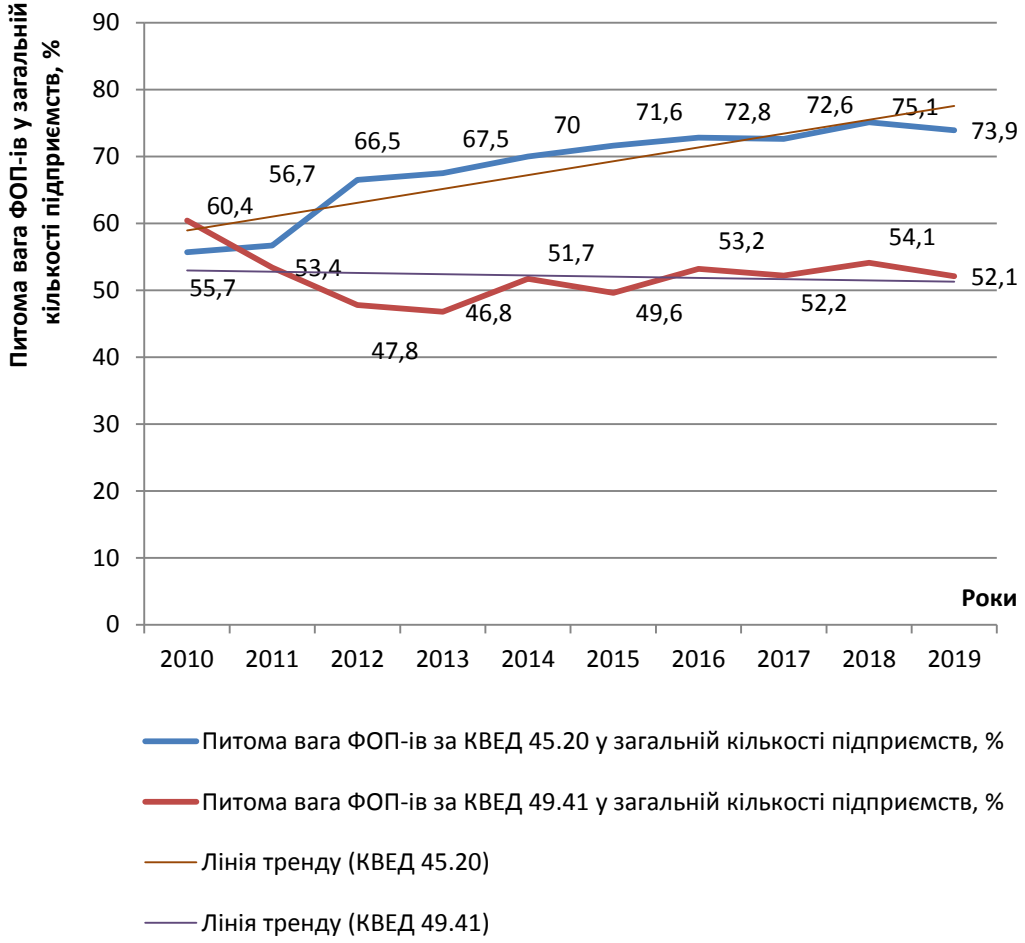

Рисунок 2.3 – Питома вага ФОП-ів у загальній кількості підприємств за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Вищенаведені тенденції свідчать про те, що в сфері надання послуг вантажним автотранспортом збільшується частка підприємств, створених фізичними особами-підприємцями, в той час, коли питома вага ФОП-ів у складі суб’єктів господарювання, що виконують ТО і ПР рухомого складу, поступово зменшується.

Рис. 2.4 свідчить про те, що кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність за КВЕД 49.41, майже в три рази перевищує кількість найманих працівників на підприємствах, що виконують виключно технічне обслуговування та поточний ремонт автомобілів. Кількість

найманих працівників на таких підприємствах за період з 2010-2019 рр. загалом коливається в межах 34 тис.осіб. Що не можна сказати про суб'єкти господарювання, які здійснюють вантажні перевезення. Спостерігається хвилеподібне збільшення на 25% (до 125 тис.осіб.) кількості найманих працівників на підприємствах, що працюють за КВЕД 49.41. Співвідношення між кількістю підприємств і кількістю найманих працівників на підприємствах, що здійснюють діяльність за КВЕД 45.20 і 49.41, зберігається протягом 2010-2019 рр. і складає 1:3.

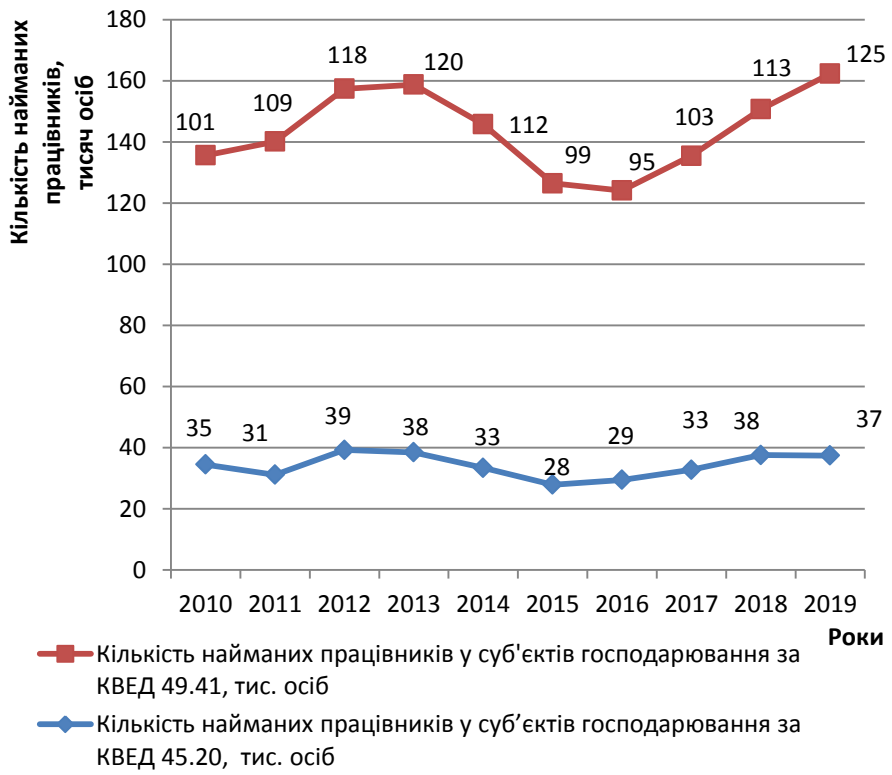

Рисунок 2.4 – Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за КВЕД 49.41 та КВЕД 45.20, тис. осіб

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Розглянемо категорію зайнятих працівників. До складу зайнятих осіб належать: наймані працівники, особи, які працюють самостійно (підприємці, творчі працівники); особи, котрі несуть службу в армії або отримують професійну підготовку (учні, студенти денної форми навчання); особи, зайняті вихованням малолітніх дітей, доглядом за інвалідами чи людьми похилого віку. Тобто, категорія зайнятих осіб ширша за категорію найманих працівників.

Таким чином, кількість зайнятих осіб на підприємствах автотранспорту, що здійснюють свою діяльність за КВЕД 45.20 та 49.41, перевищує кількість найманих працівників. Проте зміни кількості зайнятих працівників і співвідношення між кількістю підприємств і кількістю зайнятих працівників на підприємствах, що здійснюють діяльність за КВЕД 45.20 і 49.41, мають такі самі тенденції, що і у найманих працівників (рис. 2.5).

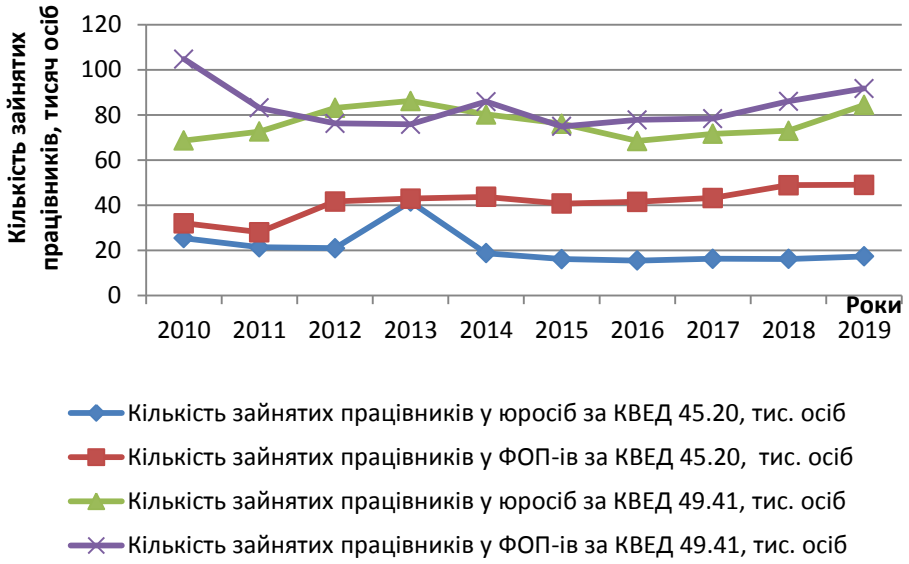

Рисунок 2.5 – Кількість зайнятих працівників у юросіб і ФОП-ів за КВЕД 49.41 та КВЕД 45.20, тис.осіб

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Рис. 2.6 містить інформацію щодо частки найманих працівників у ФОП-ів у загальній кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання за різними кодами видів економічної діяльності. В середньому за період, що аналізується (2010-2019 рр.), частка найманих працівників у ФОП-ів, що працюють за КВЕД 49.41, складає 31,3% від загальної кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання. Тобто, тільки кожен третій найманий працівник працює у ФОП даного виду діяльності. Інша картина спостерігається у ФОП-ів із КВЕД 45.20. Практично половина найманих працівників – 46,9% (в середньому за 2010-2019) працює у фізичних осіб-підприємців, що здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів. Таким чином, спостерігається тенденція до збільшення цього показника з 28,8% у 2010 р. до

56,5% у 2019 році, або ж, кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, що відносяться до фізичних осіб-підприємців збільшилась у 2 рази.

Рисунок 2.6 – Частка найманих працівників у ФОП-ів у загальній кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Скориставшись даними, наведеними на рис. 2.2, рис. 2.4 та рис. 2.6, визначимо середню кількість найманих працівників у фізичних осіб-підприємців і юросіб, що здійснюють вантажні перевезення. В 2019 р. ці показники складають відповідно – 1 особа і 12 осіб. Для суб'єктів господарювання, що виконують технічні обслуговування і поточний ремонт рухомого складу автотранспорту (див. рис. 2.1., рис.2.4. та рис.2.6), кількість найманих працівників в 2019 році у ФОП-ів – 1 особа, а у юросіб – 5 осіб.

За період з 2010 по 2019 роки спостерігається експонентне зростання обсягу реалізованих послуг у підприємств, що здійснюють вантажні перевезення (рис. 2.7). Для експоненціально зростаючої величини (виручки) це означає, що чим вищого значення набуває цей показник, тим швидшим є його

зростання. Виручка підприємств, що працюють за КВЕД 49.41, за десять останніх років збільшилась у 5,5 рази порівняно з 2010 роком.

Значно меншим в абсолютному вираження є обсяг наданих послуг підприємствами, що здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів. Якщо в 2019 році підприємства, що працюють за КВЕД 49.41, надали послуг на 119,9 млн.грн., то ремонтні підприємства надали послуг тільки на 28,8 млн.грн., тобто обсяг наданих ними послуг був 4,1 рази меншим за обсяг послуг вантажних автопідприємств. Це свідчить про менші масштаби діяльності таких підприємств. Проте, у суб'єктів господарювання із КВЕД 45.20 спостерігається майже у 5,4 рази збільшення обсягів наданих послуг в 2019 р. у порівнянні з 2010 р. І зміни показника обсягу реалізованих послуг за останні десять років мають також експонентний характер.

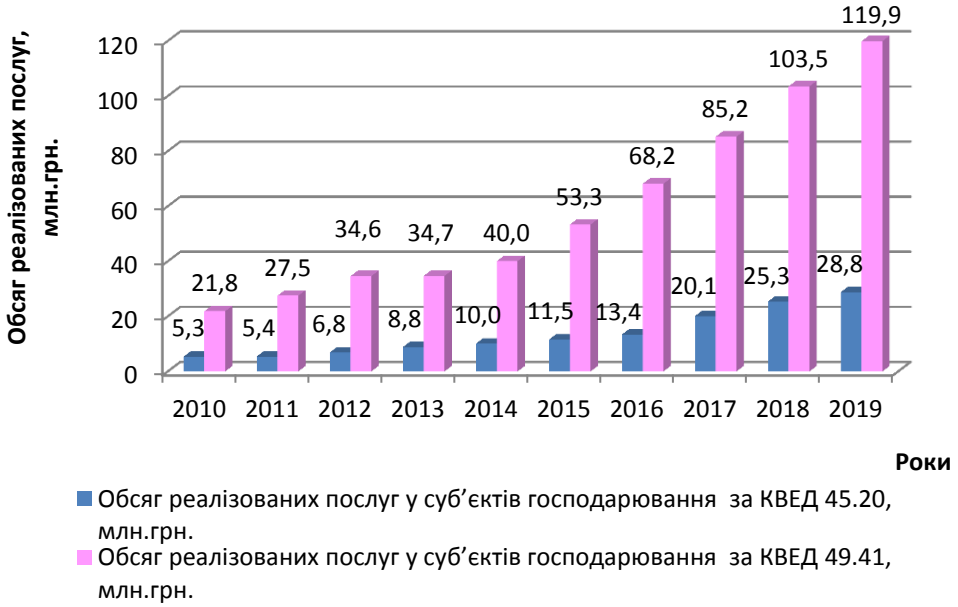

Рисунок 2.7 – Обсяг реалізованих послуг у суб'єктів господарювання за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41, млн.грн.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Якщо частка обсягів реалізації послуг ФОП-ів у складі показника реалізації послуг усіх підприємств із КВЕД 45.20 має тенденцію до збільшення: з 31,7% у 2010 році до 39,1%, то питома вага обсягів реалізації послуг ФОП-ів в загальній сумі виручки підприємств, що здійснюють вантажні перевезення, невпинно зменшується: з 44,8% в 2010 році до 34,5% в 2019 році (рис. 2.8). Це

свідчить про втрату позицій ФОП-ів в сфері надання послуг вантажним автотранспортом.

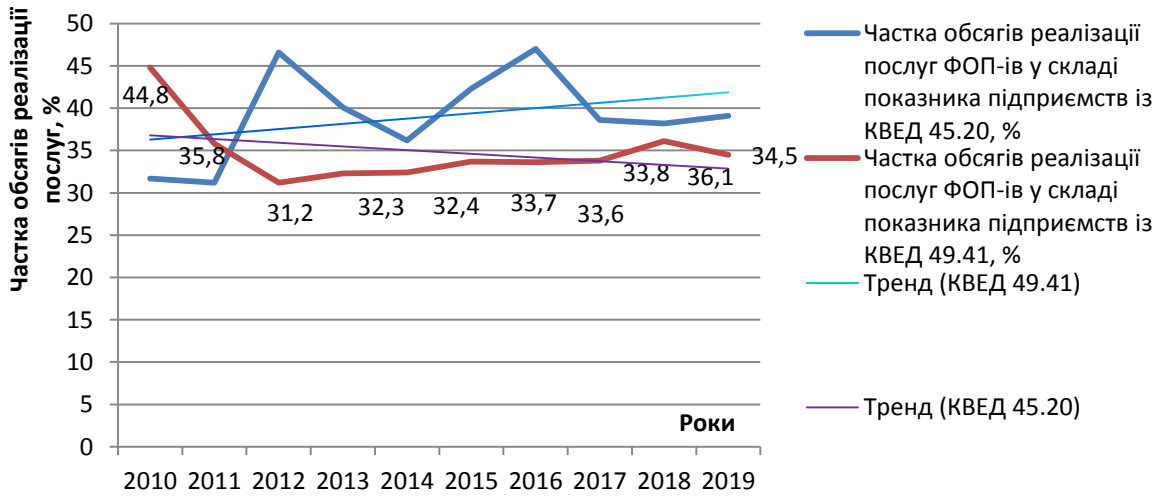

Рисунок 2.8 – Частка обсягів реалізації послуг ФОП-ів у складі показника реалізації послуг усіх підприємств із КВЕД 45.20 і КВЕД 49.41.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

На рис. 2.9 представлена динаміка витрат на персонал за період з 2013 р. до 2019 р. по суб'єктах господарювання, які здійснюють вантажні автоперевезення та по суб'єктах господарювання, що виконують технічне обслуговування і ремонт автомобілів.

Рисунок 2.9 – Динаміка витрат на персонал суб'єктів господарювання із КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Оскільки група підприємств, що здійснюють вантажні перевезення, налічує більшу кількість суб'єктів господарювання і, відповідно, має більшу кількість найманих працівників (див. рис. 2.1, рис. 2.2, рис. 2.4), ніж група підприємств, що працює за КВЕД 45.20, то і витрати на персонал у першої групи підприємств, відповідно, більше. У 2019 році ці витрати у 4,2 рази перевищили витрати на персонал у підприємств, що здійснюють ТО і ПР автомобілів.

Для характеристики відносної зміни показника витрат на персонал визначимо темпи росту цього показника. Середньорічний темп росту витрат на персонал у суб'єктів господарювання за КВЕД 49.41 склав 114,7% за період з 2013 по 2019 роки, тоді як у підприємств, що працюють за КВЕД 45.20 цей показник дорівнює 106,0%. Це свідчить про більш повільні темпи мотивування у суб'єктів господарювання, що здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт автотранспортних засобів.

Якщо скористатися даними щодо кількості найманих працівників (див. рис.2.4) і витратами на персонал суб'єктів господарювання (див. рис. 2.9), то можна визначити середньорічну зарплату одного працюючого по кожній із категорій підприємств, що аналізуються. Отримані результати представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Динаміка середньорічної зарплати найманого працівника на підприємствах, що здійснюють діяльність за КВЕД 49.41 та КВЕД 45.20

Вид діяльності підприємств	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Середньорічна зарплата найманого працівника на підприємствах, що працюють за КВЕД 49.41, тис.грн.	31,7	31,9	41,7	40,0	55,8	64,1	74,6
Середньорічна зарплата найманого працівника на підприємствах, що працюють за КВЕД 45.20, тис.грн.	19,1	30,8	34,3	31,9	47,4	51,2	58,7

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Досить низькі показники оплати праці найманих працівників зумовлені суттєвою кількістю ФОП-ів, що сплачують мінімальну зарплату своїм працівникам (питома вага ФОП-ів у загальній кількості суб'єктів господарювання склала, відповідно, у 2019 році 52,1% для підприємств із КВЕД 49.41 і 73,9% для підприємств із КВЕД 45.20).

Рис. 2.10 свідчить про сталу тенденцію щодо зменшення питомої ваги витрат на персонал у ФОП-ів в загальній сумі витрат суб'єктів господарювання. В 2 рази зменшилась за останні десять років питома вага витрат на персонал у ФОП-ів, що надають послуги з ТО і ПР. В 2019 році у порівнянні з 2013 р. спостерігається зменшення в 1,5 рази питомої ваги витрат на персонал у перевізників вантажів.

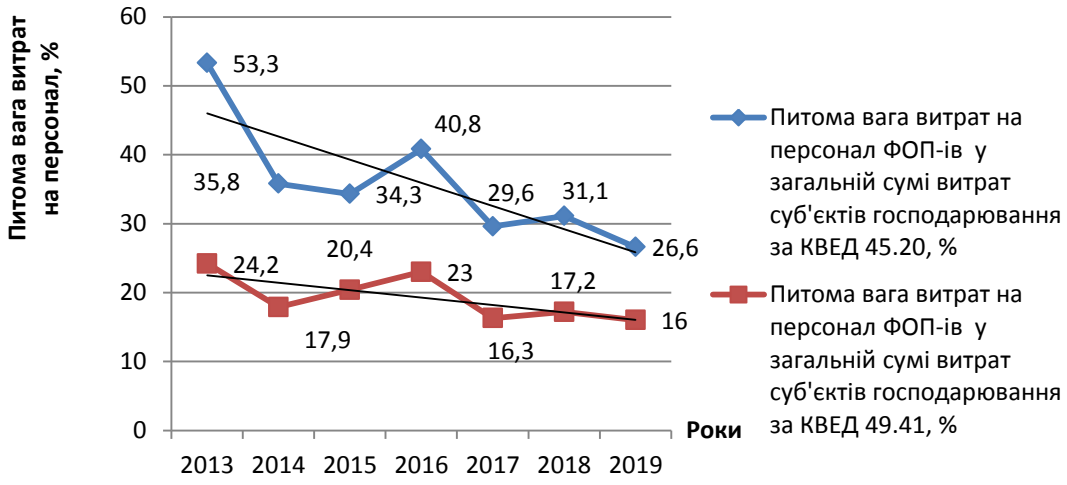

Рисунок 2.10 – Питома вага витрат на персонал ФОП-ів у загальній сумі витрат суб'єктів господарювання за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» з 01.01.2018 застосовується нова класифікація підприємств з поділом на великі, середні, малі підприємства та мікропідприємства. В табл. 2.2 наведені критерії поділу підприємств.

Таблиця 2.2 – Критерії поділу підприємств на великі, середні, малі та мікропідприємства

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передує звітному		
	Балансова вартість активів, євро*	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро*	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємства	До 350 тис.	До 700 тис.	До 10
Малі	До 4 млн.	До 8 млн.	До 50
Середні	До 20 млн.	До 40 млн.	До 250
Великі	Понад 20 млн.	Понад 40 млн.	Понад 250
* Застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року			

Джерело: [93]

Статистичні дані за період 2010-2019 рр. приведені у відповідність до діючої класифікації підприємств (табл. А.8). На рис. 2.11 та рис. 2.12 представлена динаміка кількості підприємств за трьома категоріями за останні десять років.

Рисунок 2.11 – Кількість суб’єктів середнього, малого та мікропідприємництва за КВЕД 45.20 у 2010-2019 роках, тис.од.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Оскільки кількість середніх і малих підприємств у сотні разів менша, ніж мікропідприємств, то скористаємось даними табл. А. 8 щодо поділу

підприємств, які працюють за КВЕД 45.20. В 2010 році середніх підприємств налічувалось 75 одиниць, в 2019 – тільки 36. В 2010 році малих підприємств було 543, в 2019 році – 479, тоді як кількість мікропідприємств за останні чотири роки коливається біля відмітки 29 тисяч одиниць. Таким чином, кількість малих і середніх підприємств поступово зменшується, про що свідчить рис. 2.11.

Аналогічна картина спостерігається і в категорії підприємств, що працюють за КВЕД 49.41. Ці суб'єкти господарювання, в середньому, протягом останнього десятиріччя мали у своєму складі 1-2 велике підприємство, 258 середніх підприємств, 1765 малих підприємств і 53500 мікропідприємств (табл. А.8) (рис. 2.12). З урахуванням підприємств, що працюють за КВЕД 49.31 «Пасажирські перевезення» юрособами, які протягом останнього десятиріччя наряду із здійсненням пасажирських і вантажних перевезень виконували технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів, були: 4 великих підприємства, 521 середнє підприємство, 1841 мале підприємство і 14446 мікропідприємств [50].

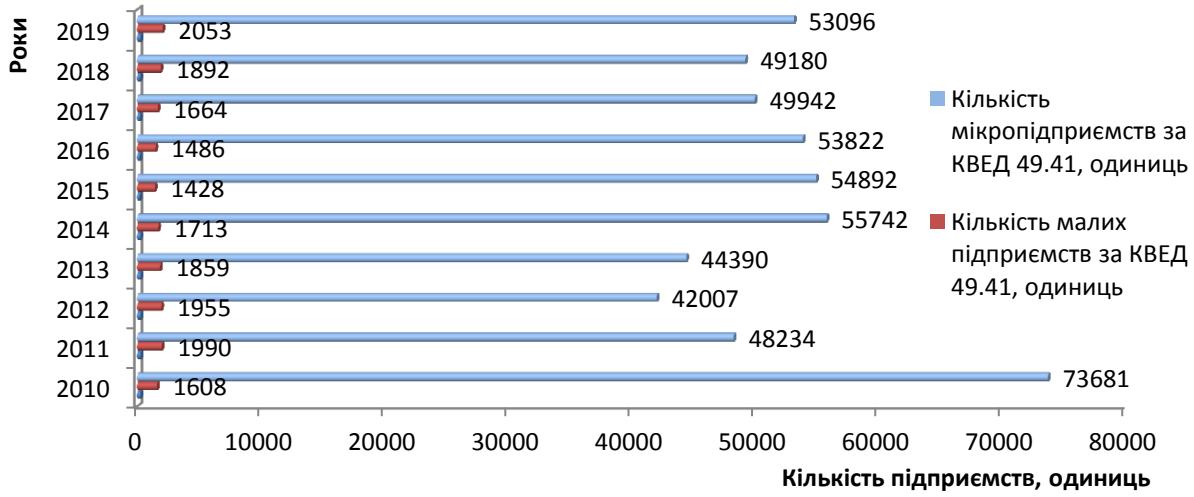

Рисунок 2.12 – Кількість суб'єктів середнього, малого бізнесу та мікропідприємництва за КВЕД 49.41 у 2010-2019 рр., одиниць

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Аналіз рис. 2.12 і табл. А.8 свідчить про деяке зростання в складі суб'єктів господарювання, що працюють за КВЕД 49.41, кількості середніх і малих

підприємств при суттєвому збільшенні кількості мікропідприємств (в 2019 р. їх кількість зросла на 8 % порівняно з 2018 р.).

Рис. 2.13 відображає динаміку витрат на оплату праці на середніх, малих підприємствах і мікропідприємствах, які здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт.

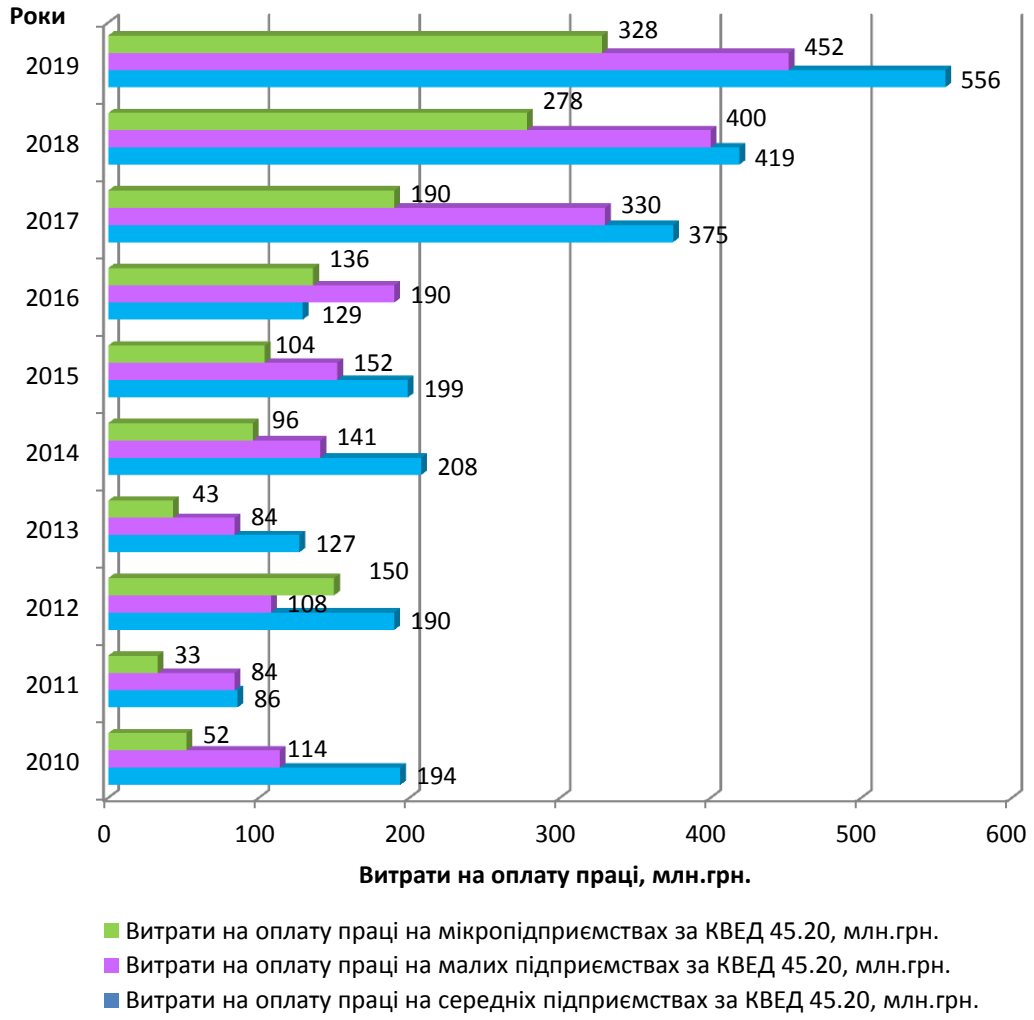

Рисунок 2.13 – Динаміка витрат на оплату праці на середніх, малих підприємствах і мікропідприємствах, які здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

На середніх підприємствах найвищий рівень витрат на оплату праці серед всіх існуючих суб’єктів господарювання, що працюють за КВЕД 45.20, оскільки на цих підприємствах працює, в середньому, від 15 до 95 осіб (табл.А8

і табл. А13), тоді як на малих підприємствах і мікропідприємствах цього виду діяльності – в середньому, 5 найманих осіб.

Майже вдвічі менше коштів, порівняно із середнім бізнесом, направляють на оплату праці мікропідприємства – 24,6% проти 41,6% відповідно (рис. 2.14).

Несуттєво відрізняється обсяг витрат на оплату праці (у %) у малих підприємств і мікропідприємств (33,8% і 24,6%), що свідчить про незмінність практики сплати працівникам мінімальної зарплати на підприємствах малого бізнесу. Такий підхід до виплати зарплати зумовлений використанням малим бізнесом спрощеної системи оподаткування, яка передбачає сплату фіксованої суми єдиного податку для ФОП-ів 2-гої групи і незначного відсотку (3–5% в залежності від наявності свідоцтва платника податку на додану вартість) від доходів для ФОП-ів 3-ої групи.

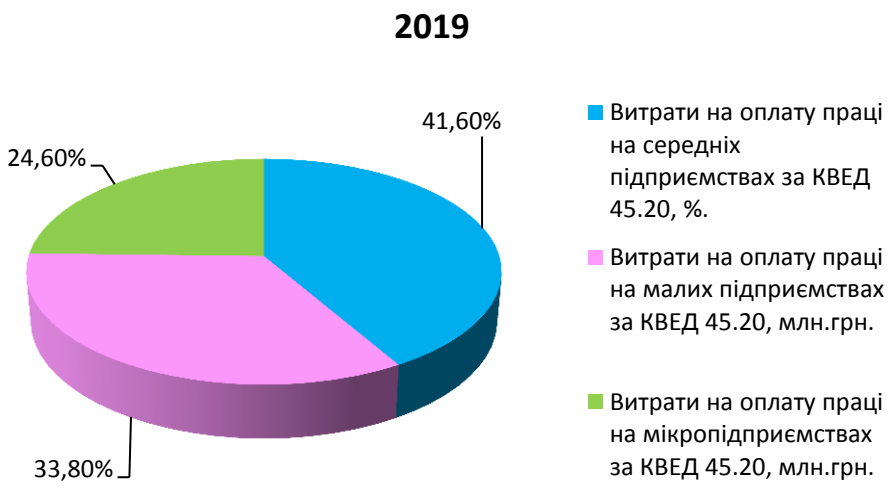

Рисунок 2.14 – Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат на підприємствах середнього, малого бізнесу та на мікропідприємствах у 2019 році за КВЕД 45.20

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Як свідчать наведені дані, на всіх підприємствах автотранспорту, які працюють за КВЕД 49.41 і КВЕД 45.20, спостерігається однакова тенденція щодо зростання витрат на оплату праці (рис. 2.15). Так, в 2019 р. більше половини (50,7%) витрат на оплату праці серед всіх суб’єктів господарювання, які здійснюють вантажні автоперевезення, мають середні підприємства, а це

пояснюється, переважно, тим, що на середніх підприємствах працює від 40 до 135 найманих працівників, тоді як малі підприємства і мікропідприємства цього виду діяльності мають, в середньому, 2 наймані особи (табл. А.8 і табл. А.13). Тому, витрати на оплату праці на середніх підприємствах в 2019 р. збільшились порівняно з 2018 р. в 1,4 рази, тоді як на малих підприємствах і мікропідприємствах такі витрати зросли тільки в 1,29 та у 1,3 рази відповідно.

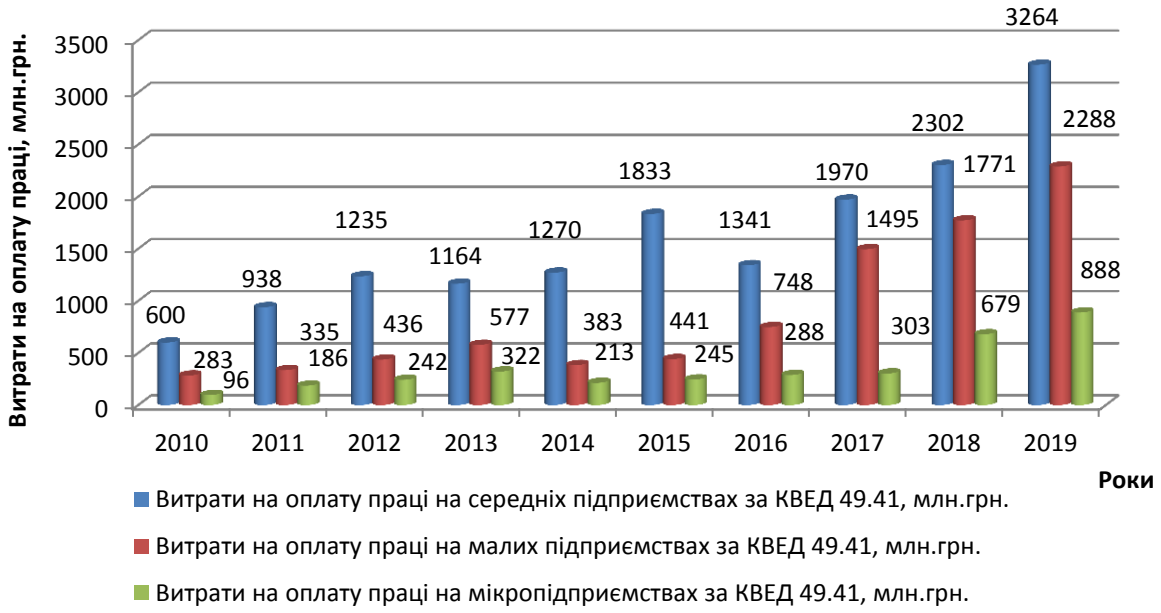

Рисунок 2.15 – Витрати на оплату праці на середніх, малих підприємствах і мікропідприємствах за КВЕД 49.41, млн.грн.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Ще більш показовими є динаміка показника витрат на оплату праці у груп підприємств, які здійснюють вантажні автоперевезення (рис. 2.16).

Питома вага витрат на оплату праці найбільша у середнього бізнесу – 50,7% серед підприємств, що працюють за КВЕД 49.41, тоді як питома вага витрат на оплату праці у середніх підприємств з видом діяльності 45.20 складає 41,6% (див. рис. 2.14).

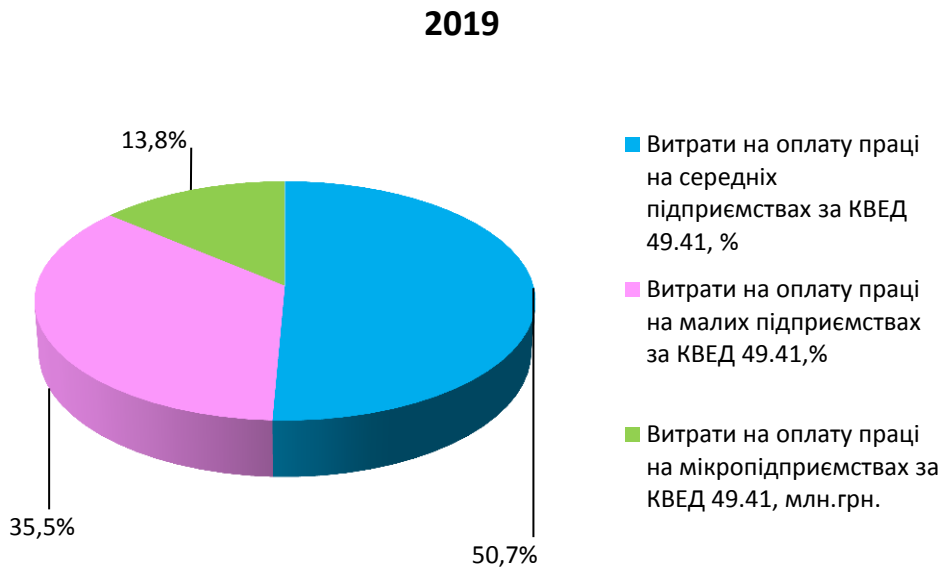

Рисунок 2.16 – Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат на підприємствах середнього, малого бізнесу та на мікропідприємствах у 2019 році за КВЕД 49.41, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Поряд з більшими показниками питомої ваги витрат на оплату праці середні підприємства, що надають послуги перевезення вантажів, мають також більшу кількість найманих працівників (рис. 2.17). Це свідчить про укрупнення бізнесу, що здійснює вантажні автоперевезення.

На підприємствах, які працюють за КВЕД 45.20 майже однакова питома вага найманих працівників на малих підприємствах і мікропідприємствах (рис. 2.18).

У порівнянні з підприємствами, що здійснюють вантажні перевезення, підприємства, які надають послуги по ТО і ПР, мають в два рази меншу зайнятість найманих працівників на середніх підприємствах, ніж на підприємствах малого бізнесу. Таке співвідношення характерне не тільки для 2019 року, а і для всього періоду, починаючи з 2011 р. (рис. 2.19).

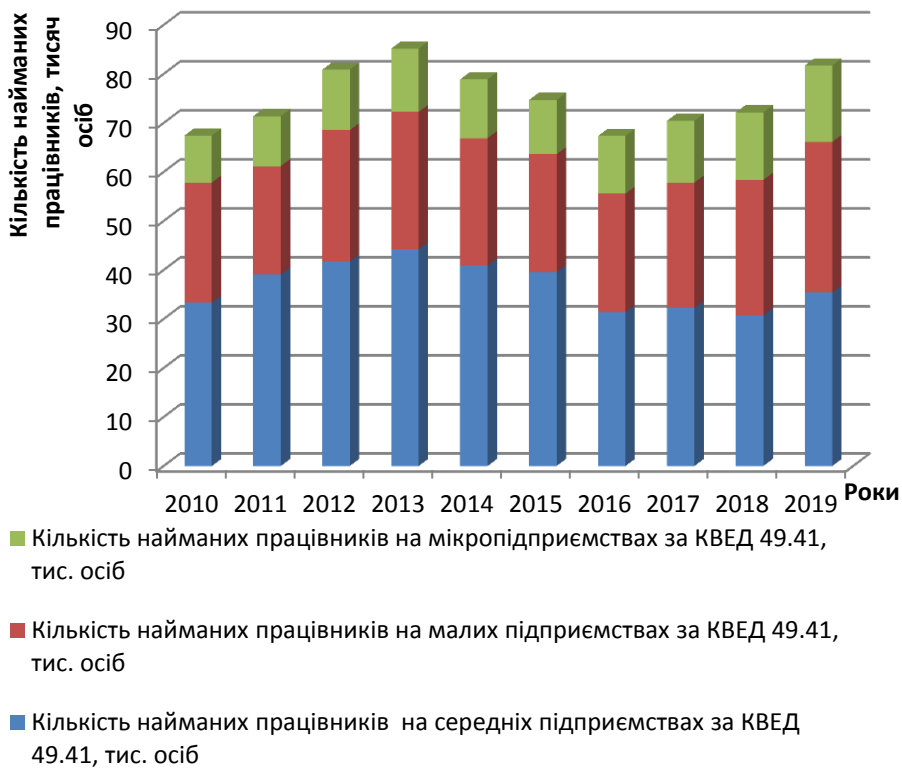

Рисунок 2.17 – Кількість найманих працівників на середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах за КВЕД 49.41, тисяч осіб

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

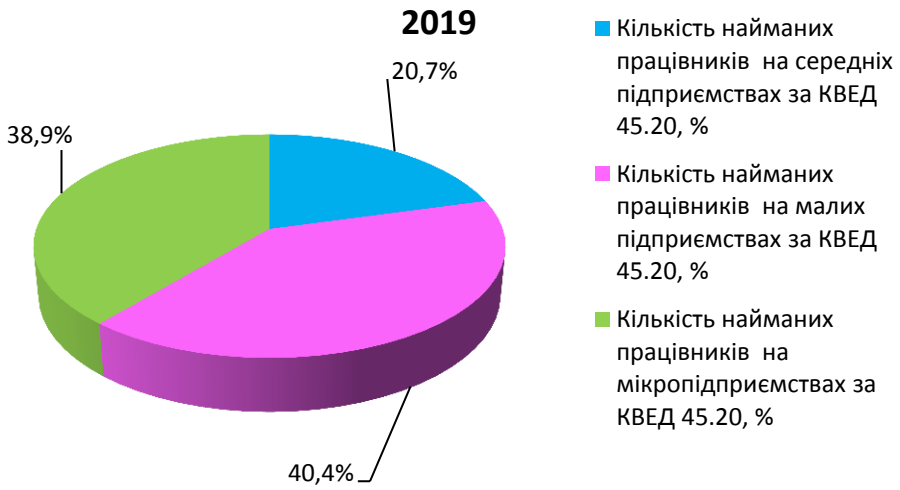

Рисунок 2.18 – Питома вага кількості найманих працівників в загальній кількості працівників на підприємствах середнього, малого бізнесу та на мікропідприємствах за КВЕД 45.20 у 2019 році, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

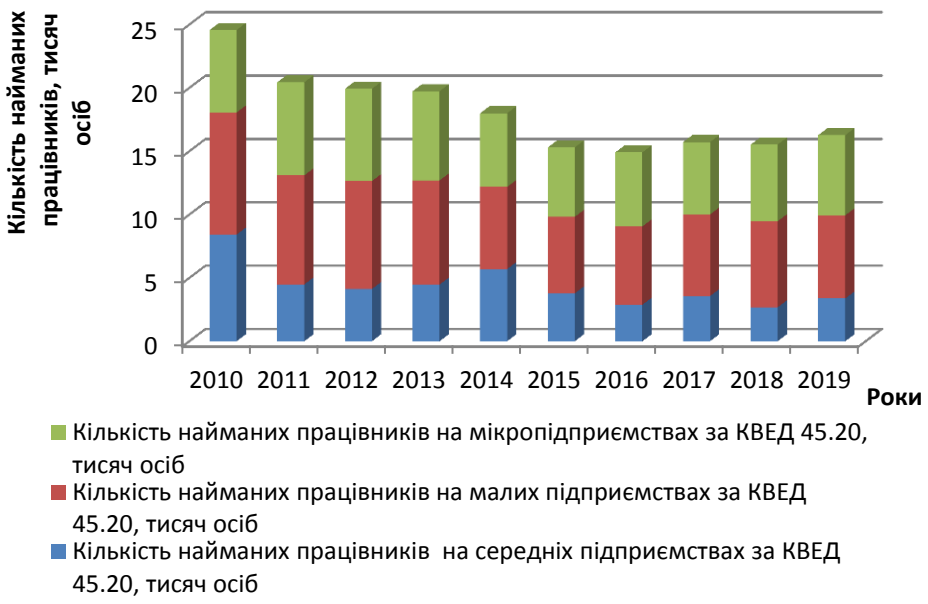

Рисунок 2.19 – Кількість найманих працівників на середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах за КВЕД 45.20, тисяч осіб

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Характерним для підприємств, що здійснюють технічне обслуговування і поточний ремонт є те, що обсяг наданих послуг мікропідприємствами перевищує в 1,36 рази цей показник у середнього бізнесу і малих підприємств узятих разом: в 2019 році обсяг наданих послуг мікропідприємствами склав 7824 млн.грн., тоді як малі і середні підприємства надали послуг на 3372 млн.грн. і 2342 млн.грн. відповідно (рис. 2.20). Тобто, основним постачальником послуг з технічного обслуговування і поточного ремонту на сьогодні залишаються мікропідприємства. Серед підприємств, які здійснюють вантажні перевезення, найбільшу питому вагу наданих послуг у 2019 році мають середні підприємства (рис. 2.21). Обсяг цих послуг (6512 млн.грн.) у 1,4 рази перевищує сумарне значення обсягу послуг, які надавали малі підприємства (3947 млн.грн.) і мікропідприємства (701 млн.грн.) в 2019 р. Питома вага обсягу наданих послуг середніми підприємствами почала стрімко зростати, починаючи з 2018 р. Це свідчить про те, що роль середнього бізнесу при здійсненні вантажних перевезень суттєво збільшилась, починаючи із 2018

року – все більше підприємств середнього бізнесу наймають працівників, і відповідно, збільшують обсяги наданих послуг з перевезення вантажів.

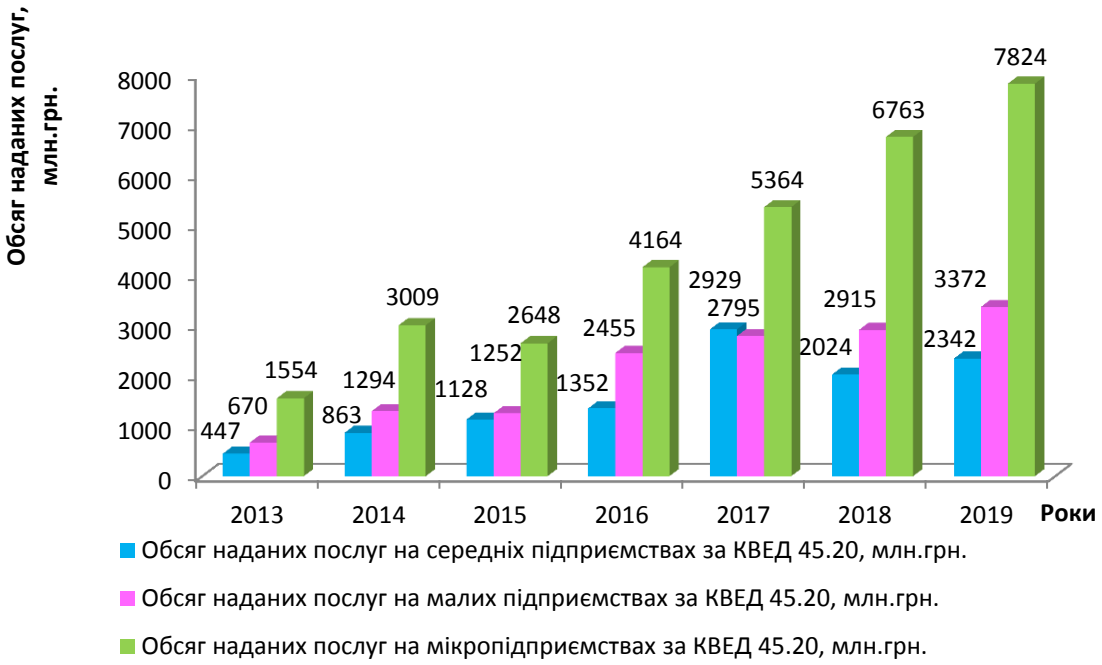

Рисунок 2.20 – Обсяг наданих послуг на підприємствах, що працюють за КВЕД 45.20, млн.грн.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Рисунок 2.21 – Обсяг наданих послуг на підприємствах, що працюють за КВЕД 49.41, млн.грн.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Динаміка наданих послуг середніми і малими підприємствами за період 2014-2019 рр. може бути описана експоненціальною кривою, яка відображає принцип: для будь-якої експоненціально зростаючої величини – чим більшого значення вона досягає, тим швидшими темпами зростає.

Рис. 2.22 свідчить про те, що за період, що аналізується (2010-2019 рр.), поступово збільшується кількість прибуткових підприємств як серед тих, що надають послуги з ТО і ПР (з 55,4% у 2010р. до 71,1% у 2019 р.), так і тих, що перевозять вантажі (з 52,9% у 2010 р. до 80,2% у 2019 р.).

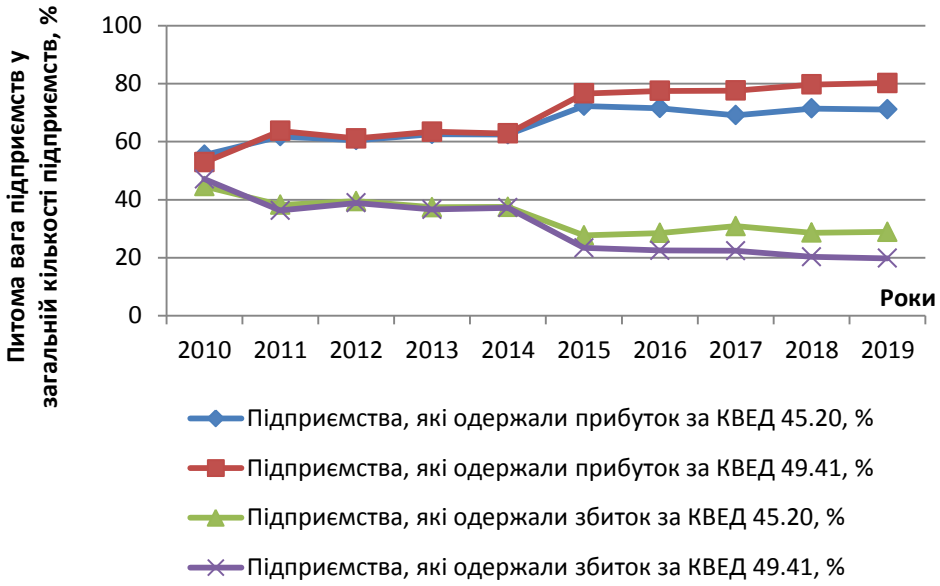

Рисунок 2.22 – Підприємства, які одержали прибуток або збиток, що працюють за КВЕД 45.20 і 49.41, %

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Покращення фінансового стану цих підприємств почалось в 2014 році. Найбільше збиткових підприємств налічувалось в 2014 році. Збитки підприємств, що здійснювали вантажні перевезення, в 2014 році склали 2648 млн.грн. Значно меншими були збитки в 2014 році підприємств, які надавали послуги з ТО і ПР рухомого складу автотранспорту –1568 млн.грн. Починаючи з 2014 року збиткових підприємств поменшало, і в 2017 році ці підприємства відзвітувались про прибуток (рис. 2.23).

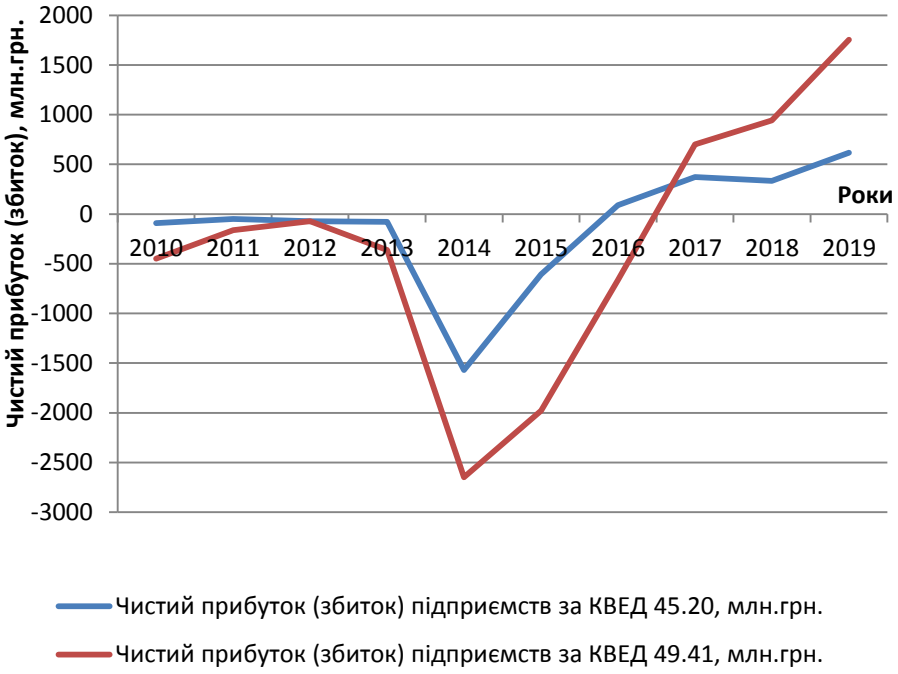

Рисунок 2.23 – Чистий прибуток (збиток) підприємств за КВЕД 45.20 та КВЕД 49.41, млн.грн.

Джерело: розроблено автором з використанням [50]

Таким чином, в результаті аналізу діяльності підприємств автотранспортного комплексу України, які здійснюють вантажні перевезення, а також тих, що надають послуги з технічного обслуговування і поточного ремонту, можна зробити наступні висновки:

– найбільшу питому вагу в обсязі наданих послуг по перевезенню вантажів мають середні підприємства (їх було 258 одиниць в 2019 році), на кожному з них працює, в середньому, 135 працівників;
– малі підприємства і мікропідприємства, яких в 2019 році налічувалось відповідно 1765 і 53500 одиниць, сумарно надали в 1,4 рази менше послуг, ніж середні підприємства;
– суб’єкти господарювання, що працювали за КВЕД 49.41, в середньому, протягом останнього десятиріччя мали у своєму складі 1-2 велике підприємство, 258 середніх підприємств, 1765 малих підприємств і 53500 мікропідприємств;
– на підприємствах, які працюють за КВЕД 45.20, майже однакова питома вага найманих працівників на малих підприємствах і мікропідприємствах.

– підприємства, які надають послуги по ТО і ПР, мають удвічі менше найманих працівників на середніх підприємствах, ніж на підприємствах малого бізнесу і мікропідприємствах взятих разом;
– найбільше збиткових підприємств налічувалось в 2014 році: збитки підприємств, які здійснювали вантажні перевезення, склали 2648 млн.грн.;
– у підприємств, які надавали послуги з ТО і ПР рухомого складу автотранспорту, збитки в 2014 році були значно меншими – 1568 млн.грн.;
– починаючи з 2014 року кількість збиткових підприємств поступово зменшувалась, а вже в 2017 році ці підприємства отримали прибуток.

Провівши порівняльний аналіз щодо ситуацій із зайнятістю та витратами на оплату праці на підприємствах із різними класифікаційними ознаками, перейдемо до розгляду форм організації праці і мотивації ремонтних робітників, оскільки неможливо здійснити формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємств без аналізу сучасного стану мотиваційної складової в загальній стратегічній концепції підприємства.

2.2 Особливості організації праці та мотивації ремонтних робітників

Спочатку зупинимось на загальнотеоретичних положеннях щодо організації праці виконавців робіт на підприємстві.

Основою організації праці є її поділ і кооперація. На підприємствах кооперування праці може відбуватися під час колективної роботи за умови суміщення спеціальностей або індивідуального виконання виробничих завдань на окремих робочих місцях. Між окремими працівниками процес кооперації відбувається одним із способів: перший полягає в тому, що розглядається кооперація окремих самостійних працівників, які виконують свою роботу на одному робочому місці і не мають можливості перейти на інше [87]. Такій кооперації відповідає індивідуальна форма організації праці. Другий спосіб кооперації характеризується наявністю у групи працівників колективного робочого місця і, як правило, єдиного знаряддя праці, при цьому вони

виконують єдине для всіх виробниче завдання і мають спільний предмет праці. При колективній кооперації використовуються узгоджені зусилля всього колективу з метою досягнення колективної відповідальності за результати праці. Другому способу кооперації відповідає колективна форма організації праці.

Трудовий процес на підприємстві може бути організований із застосуванням індивідуальної або колективної форм організації праці, які відрізняються між собою складом виконавців, кількістю виконуваних працівником функцій, складом обладнання, системою показників, яку застосовують на підприємстві для оплати праці. Зміна умов здійснення підприємницької діяльності вимагає від управлінців постійного аналізу процесу кооперації з метою виявлення основних напрямків в розвитку організаційних форм трудових процесів. Основним результатом вищезазначених дій є вибір таких форм організації праці виконавців, які забезпечують найкраще використання робочої сили й робочого часу та є підґрунтям для ефективної діяльності підприємства [88].

Оскільки кооперація на підприємстві залежить від характеру і глибини поділу праці, то певні техніко-технологічні та організаційні особливості виконання окремих робіт створюють потребу в об'єднанні працівників у групи.

Колективну форму організації праці доцільно впроваджувати тоді, коли:

- потрібні узгоджені спільні дії різних виконавців для обслуговування та експлуатації великогабаритних агрегатів і устаткування;

- потрібні спільні зусилля різних працівників при великих фізичних або психологічних навантаженнях, пов’язаних із установкою великих вузлів, деталей машин і обладнання;

- виникає необхідність виконання виробничих завдань, поділ яких на окремі елементи між працівниками неможливий або недоцільний (наприклад, виконання ремонтних робіт);

- необхідно виконати роботи, при яких індивідуальна форма організації праці викликає простої устаткування і виконавців – це, як правило, різні за

трудомісткістю роботи, що входять у виробниче завдання, а також операції, які вимагають машинно-автоматичної обробки;

- потрібно скоротити терміни виконання робіт за рахунок спільної участі в них декількох виконавців;

- у робітників відсутнє постійне робоче місце і відсутня можливість точно встановити обов'язки окремих виконавців (при здійсненні вантажно-розвантажувальних, складських робіт);

- завдання вимагає спільних дій групи робітників і не може бути виконано окремим виконавцем [28].

Таким чином, застосування сучасного високотехнологічного обладнання у виробничому процесі, яке вимагає спільної діяльності робочих однієї або різних професій, спонукає до впровадження колективної форми організації праці. Необхідність застосування колективної організації трудових процесів на підприємстві зумовлена, крім технічних і організаційних причин, ще й економічними та соціальними причинами. Економічні переваги використання колективної форми організації праці полягають в тому, що її впровадження призводить до підвищення продуктивності праці виконавців, більш повного і ефективного використання робочого часу, обладнання, зниження собівартості продукції, економного використання матеріальних ресурсів, а також поліпшення якості робіт, що виконуються.

До соціальних переваг колективної форми організації праці можна віднести:

- посилення відповідальності кожного працівника за кінцеві результати роботи за рахунок створення більш сприятливих умов трудової діяльності;

- підвищення змістовності й різноманітності трудового процесу, зниження його монотонності;

- розвиток самоврядування і самоорганізації;

- підвищення кваліфікації працівників [49].

Отже, основними умовами запровадження колективної форми організації праці є комплексне економіко-соціальне обґрунтування, що виконується на

основі всебічного врахування впливу техніко-технологічних і організаційних факторів на трудовий процес.

До найбільш поширеної колективної форми організації праці відносяться бригади працівників, в які об'єднуються для спільного виконання виробничих завдань робітники однакових або суміжних професій. Такі бригади несуть колективну відповідальність за кінцевий результат роботи, в залежності від якого нараховується загальний (колективний) заробіток. Таким чином, “бригада – це організаційно-технологічне і соціально-економічне об'єднання працівників однакових або різних професій на базі відповідних виробництв, устаткування, інструменту, оснащення, сировини і матеріалів, для виконання виробничого завдання з випуску високоякісної продукції певної кількості з найменшими матеріальними і трудовими витратами на основі колективної матеріальної зацікавленості і відповідальності” [83, 87].

Основою організації бригад є принцип скоординованих спільних зусиль, сутність якого характеризується наявністю тісного взаємозв’язку і взаємозалежності між працівниками, що передбачає синхронізацію трудових дій і виконання різних за своїм складом і призначенням трудових функцій. Дотримання даного принципу дозволяє для членів бригади створити найбільш сприятливі умови праці та підвищити ефективність їх роботи за рахунок узгодженості елементів процесу праці в просторі і наявність певного зв'язку між працівниками в рамках колективного робочого місця.

Наступним принципом бригадної організації праці є принцип взаємозамінності. Він полягає в наступному: за окремими робочими місцями закріплені на постійній основі одні й ті ж працівники – вони або весь час працюють у цих закріплених за ними виробничих зонах, або підміняють один одного.

Принцип спеціалізації проявляється наступним чином: робочі місця поділяються на спеціалізовані і універсальні, оскільки зміст виконуваних робіт впливає на тип робочих місць. До компетенції працівника не входить зміна спеціалізації робочого місця, бо він виконує постійні завдання і не може

вплинути на даний процес, проте бригада здатна змінити тип робочого місця.

Бригада може застосувати принцип одночасного паралельного виконання роботи на кількох робочих місцях для здійснення однієї і тієї ж операції на різних робочих місцях одночасно. Завдяки принципу розподілу роботи в просторі і часі бригади можуть удосконалювати організацію праці в часі. Застосування бригадою принципу поточності пов’язано з можливістю переміщення предметів праці від одного робочого місця до іншого і закінчення виконання всього обсягу робіт на попередньому робочому місці. Якщо режим роботи виробничого підрозділу не відповідає змінному режиму роботи виконавців в бригадах, то застосовується принцип безперервної роботи протягом декількох змін.

Нині діюча класифікація бригад побудована на розподілі бригад за трьома групами, до яких відносяться організаційні, технологічні і економічні ознаки [64]. Щодо організаційних ознак, то відповідно до кваліфікаційного, професійного і функціонального поділу бригади можуть бути спеціалізованими або комплексними. Спеціалізовані бригади об’єднують працівників одного або різних рівнів кваліфікації і однієї спеціальності, що дозволяє при наявності великих обсягів технологічно однорідних робіт забезпечити роботою кожного виконавця. До комплексних бригад залучають працівників одного або різних рівнів кваліфікації, що мають різні професії.

Комплексні бригади в залежності від ступеня кооперації праці можуть бути: з повним поділом праці, з частковим поділом праці і без поділу праці. Комплексні бригади з повним поділом мають у своєму складі працівників, які виконують свої завдання у відповідності до своєї кваліфікації і спеціальності. Якщо в комплексній бригаді можлива часткова взаємозамінність і працівники виконують роботи не за своєю основною спеціальністю, а за суміжною, то такі бригади називаються комплексними із частковим поділом праці. В комплексні бригади без поділу праці об’єднуються працівники, які мають різні професії і можуть виконувати будь-яку доручену бригаді роботу. Найбільші можливості щодо організації робіт, які потребують різних навичок або професійних знань,

мають комплексні бригади з повною взаємозамінністю [87].

До основних передумов створення спеціалізованих і комплексних бригад відносяться наступні фактори [87]:

- неможливість виділення виконавцю окремого завдання із загального обсягу робіт;
- необхідність визначення для працівників їх функціональних обов'язків і обсягу робіт за умови відсутності постійних робочих місць у виконавців;
- наявність єдиної мети та взаємозв'язків між працівниками в процесі роботи;
- суміщення професій і взаємозамінність в окремих робочих колективах;
- необхідність встановлення взаємодії на постійній основі між основними і допоміжними робітниками для досягнення найвищого результату в роботі;
- можливість застосування нормативів трудових і матеріальних затрат на виготовлення одиниці продукції;
- наявність відповідного кількісного складу працівників, що відповідають вимогам до професійно-кваліфікаційний складу колективу виконавців робіт;
- можливість запровадження обліку і планування трудових і матеріальних затрат по окремих операціях і кінцевому готовому продукту.

Розглянемо основні форми організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу, що найчастіше зустрічаються на підприємствах автотранспортної галузі.

Значний резерв росту ефективності технічної служби автотранспортного підприємства (АТП) полягає в підвищенні організаційно-технічного рівня виробництва технічного обслуговування (ТО) і поточного ремонту (ПР) рухомого складу автомобільного транспорту (РСАТ) за рахунок модернізації виробничо-технічної бази; впровадження більш досконалої технології; реалізації організаційних програм, основними з який є: наукова організація праці, створення центрів управління виробництвом, упровадження комплексних систем управління якістю ТО і ПР, удосконалення форм організації праці ремонтників [33].

До одного з напрямків підвищення ефективності виробництва ТО і ПР

автомобілів відноситься удосконалення форм організації праці ремонтників. Причому в останній період, коли намітилася стійка тенденція росту витрат на утримання рухомого складу, усе більша увага приділяється колективним формам організації праці.

Розмаїтість технічних, технологічних, організаційних і соціальних умов у різних галузях народного господарства і недостатня уніфікація організаційних структур підприємств однієї галузі слугує причиною виникнення великої кількості різновидів бригад. Існування безлічі видів бригад пояснюється необхідністю пристосування складу бригади до особливостей виробництва з метою максимізації організаційного ефекту [87]. Проблема підвищення ефективності роботи технічної служби пов’язана з вибором найбільш прийнятного в даних умовах функціонування підприємства виду колективної форми організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу.

В літературі [32, 87] зустрічається два методичних підходи до питання вибору раціональних форм організації праці ремонтників. В основу першого з них покладене твердження, що незалежно від форми організації виробництва бригадна форма організації праці вважається найбільш ефективною, і як наслідок розробляється методика впровадження колективної форми організації праці [33]. Другий підхід характеризується тим, що за критерій ефективності тієї чи іншої форми організації праці «прийнятий рівень організації праці» [87]. Але жоден з показників цього критерію не можна вважати дієвим (табл.2.3).

До невирішеної частини проблеми і недоліку обох підходів варто віднести те, що форми організації праці розглядаються у відриві від прийнятої в АТП форми організації виробництва ТО і ПР рухомого складу: не враховується потужність АТП, ступінь оснащеності його гаражним устаткуванням, стан рухомого складу, умови і характер роботи автомобілів на лінії; не здійснюється обґрунтування і вибір видів виробничих бригад, що відповідають особливостям виробництва ТО і ПР автомобілів [32, 33].

Таблиця 2.3 – Характеристика показників рівня організації праці ремонтників

№ з/п	Показники рівня організації праці	Недоліки
1.	Інтегральний показник оцінки рівня організації праці, виробництва і управління	1.Неоднорідність у вмісті окремих показників по кожній з 3-х груп 2.Відсутня єдина база для порівняння
2.	Система показників: кооперації праці, поділу праці, організації робочих місць, умов праці, безпеки праці, нормування праці, використання робочого часу	Показники, що характеризують організацію робочих місць, безпеку праці і кваліфікацію працівників приймаються умовно
3.	Показник ступеня використання робочого часу на кожному робочому місці	1. Показник не є інтегральним. 2. Не враховує деякі особливості виробництва ТО і ПР автомобілів

Джерело: складено автором особисто на підставі [33, 87]

Для здійснення аналізу особливостей організації праці та мотивації ремонтних робочих в дослідженні була використана інформація, отримана від 19 підприємств автотранспорту, які крім вантажних перевезень виконують технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів.

В таблиці 2.4 наведено перелік цих підприємств із зазначенням адреси, організаційно-правової форми господарювання, реєстраційного номера в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України.

Підприємства, що надали інформацію про організацію трудового процесу, мають різні організаційно-правової форми господарювання, неоднаковий термін існування, знаходяться в різних регіонах України, тобто, можна вважати, що вибірка є репрезентативною і відображає ситуацію, що склалася на підприємствах автотранспортної галузі щодо використання форм організації праці авторемонтного персоналу.

Узагальнену інформацію щодо форм організації праці авторемонтного персоналу підприємств, які використовуються в різних підрозділах технічної служби, наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Підприємства, що надали інформацію про організацію трудового процесу авторемонтного персоналу

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Місцезна-ходження	Орг.-правова форма
1	Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”	05475156	м. Київ	ПАТ
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106	м. Харків	ПАТ
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755	м.Кропив-ницький	ПрАТ
4	Приватне акціонерне товариство “Транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”	13825481	м.Дрогобич	ПрАТ
5	Приватне акціонерне товариство “АТП 11263”	03116157	м. Дніпро	ПрАТ
6	Публічне акціонерне товариство “АТП 13058”	05475147	м. Київ	ПАТ
7	Приватне акціонерне товариство “АТП-1”	03746384	м. Київ	ПАТ
8	Публічне акціонерне товариство “Київське АТП 13061”	05440979	м. Київ	ПАТ
9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137	Львівська обл.	ТОВ
10	Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"	20856507	м.Львів	ТОВ
11	Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"	03116163	м.Дніпро	ТДВ
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське АТП №16363"	01332106	м. Харків	ТДВ
13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324	Львівська обл., м.Дубляни	ТОВ
14	Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»	32089226	Рівненська обл.	ТОВ
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872	м.Одеса	ПП
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»	30784014	м.Київ	ТОВ
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»	36834332	Волинська обл., м.Луцьк	ТОВ
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522	Київська обл., Броварський р-н	ТОВ
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"	05495466	Ів.-Франківська обл.	ПАТ

*Примітка: ПАТ – публічне акціонерне товариство; ПрАТ – приватне акціонерне товариство; ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю; ПП – приватне підприємство; ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 – Форми організації праці авторемонтного персоналу АТП, які використовуються в діяльності 19 підприємств, що досліджуються

Форма організації праці	Визначальний фактор	Додаткові умови	Місце впровадження	
			АТП із різномарочним рухомим складом	АТП з одномарочним рухомим складом
Індивідуальна	Повне і рівномірне завантаження кожного виконавця роботою за фахом. Простота обліку і контролю виконання операцій		Шпалерне, столярне, бляхарське, ремонту системи живлення, мідницьке, арматурне відділення	
Колективна з організацією комплексних бригад	Послідовне виконання окремих видів робіт, різних за трудомісткістю, і як наслідок, здійснення заходів для суміщення професій	Потрібна спільна праця робітників різних спеціальностей з високим ступенем погодженості	АТП, у яких стоянки автомобілів територіально роз'єднані; АТП, що здійснюють обслуговування окремих груп рухомого складу (автомобілі-хлібовози, автомобілі іноземних марок) Щ0,Т0-1,Т0-2,ПР	-
Колективна з організацією спеціалізованих за видами впливів бригад	Послідовне виконання окремих видів робіт, різних за трудомісткістю, і як наслідок, здійснення заходів для суміщення професій; відсутність необхідності і можливості збільшення обсягу робіт	Є обсяг роботи, що забезпечує повне завантаження всіх членів бригади протягом зміни		Щ0,Т0-1, механічний цех

Джерело: розроблено автором

Розглянемо мотивацію ремонтних робітників, яку запровадили 19 підприємств, що досліджуються. Безтарифну систему оплати праці, яка найкраще підходить до умов використання на підприємствах автотранспорту, запровадили у себе 8 із 19 підприємств автотранспорту: Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів", Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна", Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс", Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс", Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське АТП №16363", Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп», Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс», Приватне підприємство "Інтертраффік" (див. табл. 2.5). Безтарифні системи покликані подолати зрівняльність в оплаті праці і спрямовані на подолання суперечності між інтересами працівника і колективу, оскільки пов'язують заробітну плату з попитом на послуги підприємства з урахування конкурентоздатності цих послуг на ринку [38, 40, 41, 42, 54, 72, 75].

Безтарифні системи побудовані таким чином, що заробіток виконавця ставиться у повну залежність від результатів роботи колективу працівників. Але, безтарифні системи, які відносяться до колективних систем оплати праці, можна застосовувати лише при дотриманні нижченаведених умов:

– якщо у керівництва є можливість точно визначити кінцеві результати роботи працівника;

– якщо у виконавця підтримується зацікавленість в отриманні високих кінцевих результатів роботи трудового колективу;

– у ситуаціях, коли працівники з довірою відносяться один до одного і до своїх керівників [84, 100, 109, 110].

Безтарифні система оплати праці, як правило, адаптовані до конкретних умов праці, але мають свої специфічні риси. Зупинимось на загальних рисах цих систем. При безтарифних системах оплати праці:

– скасовуються тарифні ставки для робітників;

– створюється і впроваджується диференційована шкала виплат, що характеризується мінімальною кількістю рівнів оплати робіт різної складності;

– при нарахуванні зарплати працівникам за виконану роботу спершу визначається сума, зароблена колективом робітників, а далі відбувається розподіл цієї суми між виконавцями в залежності від встановлених на підприємстві коефіцієнтів трудової участі й відпрацьованого кожним робітником часу. При цьому індивідуальні розцінки за виконану роботу не застосовуються;

– для врахування рівня кваліфікації працівників розробляються додаткові умови виплати заробітної плати кожному виконавцю;

– працівники отримують заробітну плату, що не нижче гарантованого обов'язкового мінімального рівня заробітної плати, обумовленого законодавством України;

– найскладнішою проблемою є розробка правил розподілу колективного заробітку і визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня (кваліфікаційного бала), оскільки оплата праці повинна стимулювати працівника поліпшувати саме ті показників роботи, які впливають на отримання очікуваного кінцевого результату [36, 84, 86].

При безтарифній системі поняття кваліфікаційного рівня ширше, ніж поняття кваліфікаційного розряду у робітників. Його сутність полягає в тому, що замість тарифної сітки і тарифної ставки 1-го розряду визначається коефіцієнт кваліфікаційного рівня, як частка оплати праці робітника у загальному фонді оплати праці підприємства залежно від рівня кваліфікації виконавця, виходячи із співвідношень в оплаті праці різних працівників [46].

Розглянемо систему стимулювання авторемонтного персоналу, яку запровадили Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”, Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363" та Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555". Цими підприємствами запроваджені заохочувальні системи оплати праці ремонтно-обслуговуючого персоналу, які дозволяють добиватися

необхідних показників в роботі і забезпечують працівнику відповідні умови для самореалізації з урахуванням його особистої зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів. Такі системи мають деякі особливості взаємозв'язку заохочувальної оплати з основним заробітком. На підприємстві ПАТ "Харківське автотранспортне підприємство №16363" запроваджено систему оплати праці, характерною рисою якої є наявність чітких кількісних параметрів, що дозволяють контролювати рівень нарахування заробітної плати за рахунок виплати різних премій за поточні результати роботи.

ПАТ "Автотранспортне підприємство 13555" для ремонтно-обслуговуючого персоналу запровадило заохочувальну систему оплати роботи виконавців, при якій оплата праці пов'язана із особистими діловими якостями працівника та рівнем його професійної майстерності. Стимулюючими факторами при такій системі оплати є доплати і надбавки за розширення зон обслуговування, професійну майстерність, суміщення професій, виконання меншою чисельністю працівників більшого обсягу робіт [64].

Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто" в ремонтній зоні підприємства використовує гарантуючу систему оплати праці ремонтно-обслуговуючого персоналу. При застосуванні цієї системи працівнику нараховується зарплата відповідно до діючих на підприємстві умов оплати праці незалежно від показників оцінки його трудової діяльності. Характерними рисами такої системи є кількісна невизначеність показників, що відображають рівень досягнутих працівником результатів, неможливість робітника впливати на встановлені для нього показники діяльності [77].

Проведений аналіз форм організації праці і систем оплати праці авторемонтного персоналу, що застосовуються на підприємствах автотранспорту показав, що для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств необхідно розробити і запровадити витратокомпексувальну мотиваційну стратегію організації праці персоналу, яка представляє собою стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі узгодженості інтересів роботодавців і працівників.

2.3 Стратегічний підхід до формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу

Для досягнення та зберігання конкурентних переваг на зовнішньому ринку будь-якому підприємству необхідно постійно підтримувати показники результативності та ефективності діяльності на високому рівні. Однак, внаслідок наростання кризових явищ в країні останнім часом, необхідно здійснювати пошук нових альтернатив розвитку підприємства, спрямованих на підвищення його стратегічної активності. З цією метою необхідно удосконалити процесний підхід до визначення стратегій управління підприємством, що передбачає розроблення та впровадження на підприємстві системи стратегічних мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення активності персоналу і підприємства в цілому [37, 107].

У підході до вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, що пропонується нами, основою виступає розробка мотиваційної стратегії, під якою ми розуміємо стратегічну лінію підприємства на підвищення вартості робочої сили на основі узгодженості інтересів роботодавців і працівників, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знайти оптимальні рішення щодо реорганізації трудового процесу і відповідних вимог до кадрового складу, реалізація яких дозволить забезпечити формування необхідних джерел покриття зростаючих витрат на робочу силу. Як зазначалось в розділі 1 дисертаційного дослідження, ця стратегія відноситься до витратокомпенсувальної. Існують ще ресурсна і витратна стратегії, сутність яких полягає в наступному: ресурсна мотиваційна стратегія забезпечує організацію і відшкодування витрат на робочу силу відповідно до виробничих можливостей підприємства, а витратна стратегія передбачає можливість збільшення витрат на робочу силу без відповідних джерел їх покриття, тобто за рахунок збільшення цін на готову продукцію, роботи (послуги) підприємства.

Місія підприємства, яка забезпечує орієнтири для встановлення цілей на різних організаційних рівнях, формує стратегічну концепцію розвитку підприємства, а також його мотиваційну стратегію. Місія підприємства розробляється з орієнтацією на кінцевого споживача, на розвиток кадрового потенціалу, враховує соціальну відповідальність підприємства та формування ефективної корпоративної культури.

Оскільки, мотиваційна стратегія є складовою функціональної кадрової стратегії, то вона повинна за своїм змістом і структурою відповідати корпоративній стратегії підприємства. Мотиваційна стратегія дозволяє підприємству досягати цілей стратегічного управління за рахунок підвищення стратегічної активності персоналу. Як показує досвід функціонування підприємств, перспективний довгостроковий розвиток забезпечують собі компанії, що використовують системний підхід до вирішення проблем мотивування персоналу та оптимізації своєї діяльності, мають більш високу здатність витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними підприємствами на ринку. Зміцнення стратегічних позицій, що можливе лише за підвищення стратегічної активності підприємства та персоналу, дозволить підприємству стати конкурентоздатним на ринках товарів (послуг) і праці.

Вищезазначений принцип можна реалізувати на практиці тільки шляхом розробки концептуального підходу до мотивування на підприємстві, складовими якого є визначення мотиваційної «зони», встановлення мотиваційних цілей, розробка мотиваційної стратегії, уточнення комплексу задач мотивування та розробка мотиваційних заходів.

Для вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління на підприємствах автотранспорту нами пропонується мотиваційна концепція, яка передбачає поетапне планування діяльності підприємства з урахуванням певних складових. При формуванні мотиваційної стратегії на підприємстві автотранспорту важливе значення має взаємозв’язок розробників мотиваційної стратегії з об’єктом мотивування, оскільки до цього процесу залучені майже всі важливі складові діяльності підприємства автотранспорту, що впливають на

його подальший розвиток. Особливістю запропонованого підходу є розмежування стратегічної активності персоналу і стратегічної активності підприємства, що є відносно самостійними цільовими орієнтирами мотиваційної стратегії, хоча пов'язані між собою. Діагностування дієвості розробленого способу розмежування активності підприємства і персоналу здійснюється через спостереження за специфічними індикаторами та чинниками, що впливають на стратегічний розвиток підприємств автотранспорту. Результати мотиваційного впливу можуть відображати стратегічну активність окремо підприємства і окремо працівників. Проте суттєвого значення набувають саме результати сукупної дії стратегічної активності підприємства і персоналу, такі як поліпшення іміджу підприємства, розробка планів перспективного і довгострокового розвитку, створення дієвого та ефективного набору управлінських дій, що визначають рівень їх внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації як цілісного соціального механізму.

При формуванні та реалізації на підприємстві дієвої мотиваційної стратегії урахування зазначених складових дає можливість чітко поставити завдання робочій групі, що розробляє заходи по впровадженню ефективної мотиваційної стратегії, а також прийняти до відома інформацію щодо перспективних планів розвитку підприємства.

Для удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством автотранспорту необхідно приймати до уваги особливі мотиваційні чинники персоналу, що працює на підприємстві. а саме: інтереси, мотиви, потреби, цілі, завдання, наміри працівників, а також структуру і культуру управління персоналом організації, яка орієнтує всі підрозділи підприємства та окремих осіб на досягнення спільних цілей, забезпечення лояльності, мобілізацію ініціативи співробітників і полегшення процесу спілкування.

Основними заходами, що покликані сприяти удосконаленню мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

автотранспорту є розвиток організаційної культури підприємства, формування ефективної робочої групи, яка відповідає за складання перспективних планів підприємства, розробка положень по застосуванню адміністративно-розпорядчих методів, створення позитивного іміджу підприємства. Персонал, який дотримується принципів організаційної культури підприємства, приймає участь в процесі управління підприємством та відчуває відповідальність за виконану роботу, суттєво впливає на розвиток організаційної культури підприємства. Формування ефективної робочої групи пов'язано із особливою увагою до підбору та мотивування працівників, які приймають участь у розробці мотиваційної стратегії підприємства. Створити положення по застосуванню адміністративно-розпорядчих методів необхідно на тих підприємствах, які мають персонал, що здійснює сильний опір змінам, передбаченим планами стратегічного розвитку підприємства. Формування позитивного іміджу підприємства полягає в здійсненні комплексу заходів, що орієнтують підприємство виконувати запити споживача, підтримують його соціальну відповідальність щодо зміцнення конкурентної позиції на ринку.

У сучасних умовах для формування вмотивованого трудового колективу, який сприятиме отриманню підприємством конкурентних переваг, необхідно формувати мотиваційну стратегію організації роботи працівників підприємств транспорту з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Такий підхід має певні переваги порівняно з іншими підходами і підтверджує необхідність використання методів стратегічного управління до формування мотиваційної стратегії на підприємствах автотранспорту. Перевага вищезазначеного підходу до створення ефективної мотиваційної стратегії полягає в тому, що:

– виникає можливість створення необхідної інформаційної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

– створюються передумови до суттєвого зменшення негативних наслідків змін, які відбуваються в процесі функціонування підприємства;

– з'являється можливість розроблення гнучкої та пристосованої до умов

конкретного підприємства системи оплати праці;

– виникає можливість зробити процес формування мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств більш керованим, оскільки за наявності систем стратегічних планів можна порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями;

– полегшується виконання задач із забезпечення довго- і короткострокової ефективності та прибутковості підприємства.

Мотиваційна стратегія організації роботи працівників відноситься до функціональних стратегій, роль яких полягає в підтримці ділових стратегій, а також в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Мотиваційна стратегія є складовою частиною кадрової стратегії і визначається типом корпоративної стратегії підприємства (рис. 2.24).

Рис. 2.24 – Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором

Крім того, формування мотиваційної стратегії повинно здійснюватися з

урахуванням різноманітних чинників, зміст, склад, і значущість яких змінюються у часі. Усю сукупність цих факторів можна поділити на зовнішні (відносно підприємства) і внутрішні (об'єктивні і суб'єктивні) чинники, що впливають на результативність мотиваційної стратегії на підприємстві (рис. 2.25).

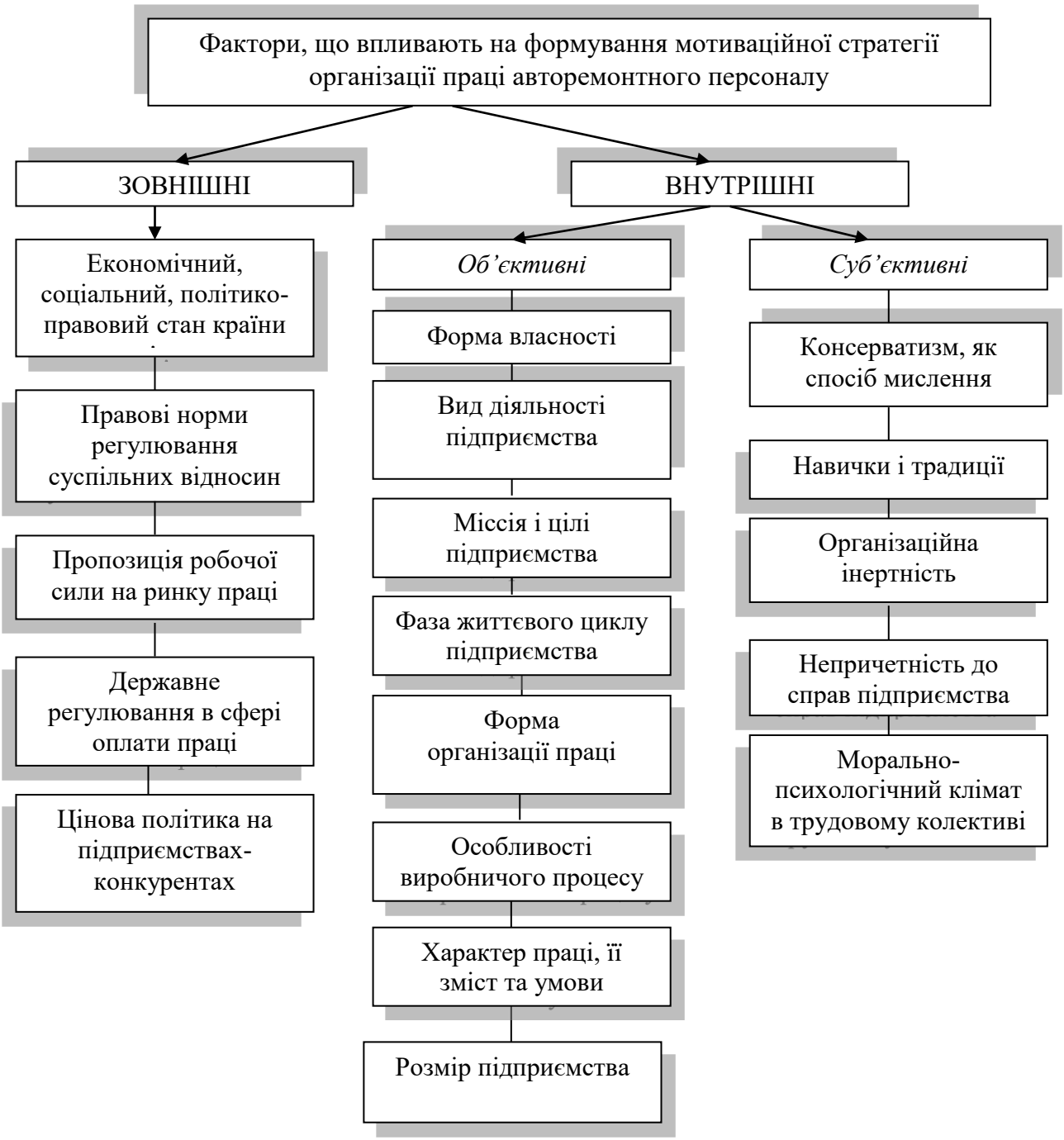

Рисунок 2.25 – Фактори, що впливають на формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

Об’єктивні фактори розкриваються через характеристики підприємства, а суб’єктивні – через особистісні характеристики працівників.

При розробці будь-якої стратегії фахівці рекомендують, з одного боку, враховувати систему загроз і обмежень, а з іншого – конкурентні переваги, якими обов'язково потрібно скористатися [47, 108]. Безумовно, це стосується і стратегії формування мотиваційної стратегії організації роботи працівників на підприємстві.

Літературні джерела містять інформацію про чотири основних способи розробки будь-якої функціональної стратегії, до якої відноситься також мотиваційна стратегія – це такі підходи: головний стратегічний, ініціативний, спільний (колабораціоністський) і «делегування повноважень» [107].

При розробці мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств автотранспорту вважаємо за доцільне застосовувати спільний підхід, який визначається тим, що мотиваційну стратегію розробляє керівник відповідного функціонального підрозділу спільно з керівниками структурних підрозділів підприємства. Перевага даного підходу полягає в тому, що розробник і виконавець – одна особа. Якщо працівники є розробниками мотиваційної стратегії разом з керівниками підрозділів підприємства, то вони зацікавлені в ефективному функціонуванні такої стратегії.

Основною метою формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи працівників на підприємстві є створення такої системи мотивування, яка була б ефективної і для працівників, і для роботодавця підприємства (рис. 2.26).

Як видно з рис. 2.26, розробка і реалізація мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства повинна включати чітке формулювання мети і задач щодо формування мотиваційного середовища, встановлення мотиваційних цілей та реальних можливостей їх забезпечення, безпосереднього розроблення мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства, впровадження мотиваційних заходів, оцінювання ефективності впровадження розробленої стратегії.

Мотиваційна стратегія, яка виступає основним методом управління кадровим потенціалом підприємства автотранспорту, полягає у визначенні потреб підприємства та його персоналу у створенні мотиваційного середовища для підвищення ефективності роботи підприємства, що вимагає збільшення витрат на робочу силу в зв'язку із зростанням рівня заробітної плати.

Рисунок 2.26 – Концепція формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

На першому етапі формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства, що стосується встановлення мотиваційних цілей і реальних можливостей їх забезпечення, визначається бажаний рівень оплати

праці робітників і з’ясовуються фінансові можливості підприємства щодо покриття збільшених витрат з урахуванням досягнення цільового рівня рентабельності. При цьому збалансування інтересів роботодавців і найманих працівників досягається шляхом розрахунку фінансових можливостей підприємства і визначення суми коштів, яких потребує структурний підрозділ підприємства для мотивування працівників з метою підвищення ефективності використання власного трудового потенціалу.

Другий етап формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства передбачає безпосередньо розроблення мотиваційної стратегії, складовими якої є виявлення неузгодженості очікувань працівників фінансовим можливостям роботодавців і розроблення заходів щодо покриття зростаючих витрат на робочу силу підприємства.

При впровадженні мотиваційних заходів на третьому етапі доводяться до працівників вимоги щодо якості надання послуг і зон обслуговування, а також здійснюються організаційно-економічні заходи, що впливають на підвищення ефективності роботи структурного підрозділу підприємства. Ступінь зацікавленості працівника в удосконаленні системи соціально-трудових відносин визначають спонукальні мотиви до праці, а також можливість ефективного використання власного трудового потенціалу, що потребує створення відповідних умов з боку роботодавців.

Завершується процес формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства четвертим етапом, на якому здійснюється оцінювання ефективності впровадження розробленої мотиваційної стратегії. До складових цього етапу можна віднести проведення опитувань щодо рівня задоволеності працівників і визначення економічного ефекту від впровадження заходів за показниками оцінювання.

При розробці мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства для всіх підприємств, незалежно від вибраної стратегії розвитку, нижченаведені принципи будуть формувати дієвий мотиваційний механізм:

1) система оплати праці, що пропонується підприємством при прийомі

персоналу на роботу, повинна бути конкурентоспроможною відносно тієї категорії працівників, яка потрібна підприємству;

2) необхідно повсякчас різними способами стимулювати продуктивну поведінку працівників, спрямовану на вирішення стратегічних задач, що стоять перед підприємством, при цьому система оплати праці повинна заохочувати працівників продуктивно працювати і творчо виконувати роботу;

3) потрібно створювати умови для підтримування взаємозв'язку між ефективністю праці і винагородою за неї;

4) необхідно формувати у працівників відчуття захищеності, упевненості, забезпечувати ресурсами процес відтворення витраченої енергії;

5) сприяти збереженню цінних для підприємства співробітників за рахунок запровадження системи оплати праці, що забезпечує гідний рівень оплати праці [62, 90, 97, 115].

Формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи працівників для конкретного підприємства неможливе без урахування вимог корпоративної соціальної відповідальності до розробки цієї стратегії.

Зупинимось на умовах забезпечення рівноваги між інтересами роботодавця і найманого працівника, що виникають в результаті запровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Формування державної соціально-економічної відповідальності займає в часі досить довгий період, оскільки потребує розробки гарантій впровадження стратегії відповідальності і дотримання відповідних норм. Проте, наявність сучасної державної політики в сфері соціально-трудових відносин вирішує цілу низку проблем соціально-економічного характеру.

На рівні роботодавця соціальне партнерство повинно ґрунтуватися на реалізації відповідальності за рівень життя працівників і забезпечувати споживачам його продукції добробут, оскільки ця стратегія має на меті довгострокову перспективу і дає можливість на мікрорівні реалізувати економічні інтереси суб'єктів трудових відносин [70]. Практика впровадження різними компаніями своїх програм соціального партнерства поширена в країнах

Європи. Найбільш відомими серед них є програми, що мають на меті підтримку працівників підприємств [29, 121]. Це пов’язано із серйозною боротьбою роботодавців за людські ресурси та недостатньою кількістю на ринку праці кваліфікованої робочої сили. Для підвищення ефективності заробітної плати роботодавцям необхідно постійно розробляти нові форми матеріального забезпечення, впроваджувати нові системи оплати праці, які найбільш ефективно стимулюють використання продуктивних сил. В сучасній системі матеріального забезпечення велике значення має соціальний пакет. Він дозволяє забезпечити рівновагу між інтересами роботодавця і найманого працівника.

Одним з інструментів формування соціально-трудової відповідальності працівників є реалізація на підприємствах соціальних пакетів та програм. Рівень зацікавленості працівника в системі трудових відносин визначає його мотивація до праці та можливість ефективного використання власного трудового потенціалу, що потребує створення певних умов з боку держави і роботодавців.

Регулювання трудових відносин повинно відбуватися через контроль за діяльністю суб'єктів соціально-трудових відносин. Контроль у сфері соціально-трудових відносин (СТВ) доцільно здійснювати, використовуючи аналітичний метод. Сутність цього методу полягає в тому, що аналізуються звіти суб'єктів СТВ щодо дотримання умов праці на рівні держави, роботодавця і працівника.

Отримані дані дають можливість порівняти із запланованими даними кількісну та якісну інформацію про стан трудових відносин.

Якщо в процесі аналізу будуть виявлені значні відхилення від планових показників, то визначаються причини цих явищ і розробляються методи їхнього усунення.

При регулюванні трудових відносин необхідно визначати ступінь реалізації інтересів суб'єктів праці. Показниками, що характеризують цей ступінь, є: рівень безробіття в регіоні, життєвий рівень працездатного населення, ступінь соціального захисту працівників, стан застосування

соціальних пакетів на підприємствах, рівень освіти працівників підприємств, стан інноваційного розвитку підприємств, ступінь тінізації трудових відносин тощо.

Метою функціонування внутрішньофірмового ринку праці є досягнення балансу попиту та пропозиції робочої сили підприємства, необхідного для забезпечення ефективної та стабільної діяльності організації.

Специфіка внутрішньофірмового ринку праці полягає, насамперед, у його відносній відокремленості, закритості стосовно ринку праці зовнішнього. Внутрішньофірмовий ринок праці більш керований, він практично не схильний до серйозних спонтанних коливань. Наприклад, при скороченні штату сам процес вивільнення робочої сили, як правило, є досить тривалим, оскільки роботодавець повинен дотримуватися певних правил і, зокрема, дотримуватися термінів повідомлення працівників, що звільняються. Отже, весь той час, коли підприємство вже не відчуває потреби в робочій силі, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником тривають. Разом з тим зміна потреби в конкретній робочій силі не завжди тягне за собою заміну наявних працівників. Реалізація ефективних форм і методів управління персоналом в організації дозволяє гнучко реагувати на вимоги виробництва до професійних і ділових якостей працівників. Тому регулювання співвідношення попиту і пропозиції робочої сили на внутрішньофірмовому ринку праці носить більш цілеспрямований характер, ніж те регулювання, що складається під впливом вільної конкуренції, характерної для зовнішнього ринку праці.

В рамках внутрішньофірмового ринку праці управлінню піддаються як попит, так і пропозиція праці з боку робочої сили самої організації. На розширення пропозиції впливають такі дії адміністрації, як заповнення робочих місць шляхом переміщення власних працівників, заохочення освоєння працівниками інших професій, врахування особистих інтересів працівників, заохочення ефективної внутрішньоорганізаційної мобільності [63, 79, 82].

Відносини, характерні для ринку праці, починають проявлятися в той момент, коли на підприємстві змінюється потреба в робочій силі. Ця потреба формується тоді, коли в організації:

– створюються нові робочі місця, наприклад, при виникненні нових напрямків діяльності;

– утворюються вакансії в зв'язку з переведенням працівників на інші підприємства, виходом на пенсію, військову службу та ін.;

– скорочується штат працівників через реорганізацію;

– змінюються вимоги до якості робочої сили - зі зміною технологій, методів роботи, корпоративних норм та ін.

При цьому вимоги до робочої сили формуються в контексті не тільки її професійних і соціально-демографічних характеристик: великого значення набувають індивідуальні поведінкові особливості працівників.

В основі функціонування зовнішнього ринку праці лежить узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників щодо умов найму робочої сили. Цей механізм діє і на внутрішньофірмовому ринку праці, проте предметом узгодження виступають умови зайнятості на конкретному підприємстві.

Функціонування внутрішньофірмового ринку праці передбачає узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, що реалізуються в процесі трудової діяльності на даному підприємстві. До числа таких інтересів належать:

– економічні, виражені у вимогах до розміру заробітної плати, структури і обсягу грошових компенсацій, а також змісту стимулюючих компонентів оплати праці;

– організаційні: посадовий статус, порядок організації робочого бізнес-процесу в часі та просторі (функціональна складова, інтенсивність, напруженість, фізичні і розумові витрати), вимоги до результатів праці, режими праці та відпочинку і т.ін.;

– кваліфікаційні, пов'язані з поліпшенням або зміною професійних якостей найманого працівника; ці інтереси можуть бути актуальними як для

співробітника, який прагне до розвитку свого потенціалу, так і для роботодавця, якщо зростання професіоналізму персоналу розглядається їм як умова конкурентоспроможності підприємства;

– соціальні – інтереси з приводу участі найманих працівників в управлінні підприємством, підвищення рівня їх залучення до діяльності організації, зниження випадків девіантної поведінки (порушень трудової дисципліни, саботажу, крадіжок і т.ін.) [91].

Якщо узгодження інтересів не відбулося, то роботодавець, або найманий працівник приймають рішення, які негативно впливають на діяльність підприємства. Так, якщо суб'єктам внутрішньофірмового ринку праці не вдалося домовитися про підвищення заробітної плати або в організації відсутні можливості для кар'єрного росту, працівник може звільнитися або знизити свою трудову активність. Обидва варіанти, принаймні, збільшують витрати роботодавця щодо забезпечення підприємства необхідною робочою силою.

Ані роботодавці, ані наймані працівники не є суб'єктами внутрішньофірмового ринку праці до того часу, поки не постає питання про припинення або зміну умов зайнятості. Таким чином, дія механізму внутрішньофірмового ринку праці спрямовується на забезпечення балансу попиту та пропозиції робочої сили на підприємстві. З позиції роботодавця рівновага на внутрішньофірмовому ринку праці означає реалізацію економічних інтересів власника підприємства: оптимізація витрат на персонал, підвищення його конкурентоспроможності, зростання результатів використання робочої сили та ін.

В результаті дії механізму правового і економічного регулювання відносин зайнятості на підприємстві встановлюється баланс підприємницьких цілей власників бізнесу, найманих працівників та держави.

Механізм регулювання соціально-трудових відносин являє собою спосіб організації діяльності усіх сторін трудових відносин, Він спрямований на впорядкування їхнього функціонування з урахуванням системи відповідальності. Запропонований порядок регулювання соціально-трудових

відносин дозволяє визначити специфіку взаємодії основних учасників соціально-трудових відносин шляхом визначення сутності їх інтересів. Також, система регулювання СТВ вказує на інститути, що впливають на реалізацію інтересів; принципи, що лежать в основі взаємодії; інструменти регулювання соціально-трудових відносин; показники, що характеризують реалізацію інтересів.

Для запровадження механізму регулювання соціально-трудових відносин, що базуються на відповідальності кожної групи суб’єктів СТВ, пропонуються наступні інструменти: на законодавчому державному рівні – розробка і запровадження соціально-економічних програм, спрямованих на підвищення зайнятості населення, його соціального захисту, застосування ефективної і справедливої оплати праці, розвиток науки і освіти, підвищення купівельної спроможності населення. На рівні роботодавців – це програми впровадження мотиваційних систем оплати праці найманих працівників, програм розвитку і саморозвитку персоналу, застосування соціальних пакетів і соціальних програм, що спрямовані на підвищення ефективності праці найманих працівників.

До основних напрямків подальших досліджень можна віднести обґрунтування і визначення сучасних нових підходів до розробки і реалізації соціально-економічної політики, яка зорієнтована на створення гармонійних соціально-трудових відносин. Такий статус соціально-трудових відносин передбачає здійснення відповідної до законодавчих актів діяльності всіма учасниками і впровадження у звітність суб'єктів таких критеріїв оцінки, які стануть реальним відображенням виконання взятих на себе зобов'язань партнерами СТВ.

За результатами проведеного дослідження запропоновано оцінювати рівень корпоративної соціальної відповідальності бізнесу щодо узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників за такими групами стейкхолдерів, як працівники і роботодавці. Для цих груп стейкхолдерів з використанням логіко-аналітичного і монографічного методів були визначені

показники, що характеризують рівень корпоративної соціальної відповідальності як з боку працівників, так із боку роботодавців.

Для оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи персоналу в контексті дотримання умов КСВ для працівників підприємства пропонуємо використовувати показники, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи для працівників в контексті дотримання умов КСВ

Показник	Формула для розрахунку показника
N_1 – показник співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства до середньої зарплати по автотранспортній галузі в цілому	$N_1 = \frac{ZP_s^p}{ZP_s^g}$, де ZP_s^p – середній розмір зарплати працівників підприємства у звітному періоді; ZP_s^g – середній розмір зарплати працівників автотранспортної галузі у звітному періоді
N_2 – показник заборгованості по заробітній платі	$N_2 = \frac{\sum ZP_{nv}}{\sum ZP_v}$, де $\sum ZP_{nv}$ – сума невиплаченої заробітної плати на кінець звітного періоду; $\sum ZP_v$ – сума нарахованої зарплати у звітному періоді
N_3 – коефіцієнт зростання заробітної плати	$N_3 = \frac{ZP_z^s}{ZP_p^s}$, де ZP_z^s – середній розмір зарплати працівників підприємства у звітному періоді; ZP_p^s – середній розмір зарплати працівників підприємства у попередньому звітному періоді

Джерело: розроблено автором

Оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи персоналу підприємств полягає у визначенні ступеня виконання ним функціонального призначення. Оскільки у сфері оплати праці інтереси працівників і роботодавця не співпадають, то перелік цих показників в таблицях для оцінки ефективності мотиваційної стратегії з позицій працівника і роботодавця різний.

Для оцінювання рівня КСВ для роботодавців пропонуємо використовувати показники, наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи для роботодавців в контексті дотримання умов КСВ

Показник	Формула для розрахунку показника
N_2 – показник заборгованості по заробітній платі	$N_2 = \frac{\sum ZP_{nv}}{\sum ZP_v}$, де $\sum ZP_{nv}$ – сума невиплаченої заробітної плати на кінець звітного періоду; $\sum ZP_v$ – сума нарахованої зарплати у звітному періоді
N_7 – коефіцієнт рентабельності наданих послуг	$N_7 = \frac{PR_r^z}{\sum OV_r^z}$, де PR_r^z – чистий прибуток підприємства у звітному періоді; OV_r^z – сума операційних витрат підприємства у звітному періоді
N_9 – показник динаміки обсягів наданих послуг	$N_9 = \frac{\sum ONP_z}{\sum ONP_p}$, де ONP_z – обсяг наданих послуг підприємством у звітному періоді; ONP_p – обсяг наданих послуг підприємством у попередньому звітному періоді
N_{10} – відношення коефіцієнту приросту обсягу наданих послуг до коефіцієнту приросту фонду заробітної плати	$N_{10} = \frac{N_9}{N_3}$, де N_9 – показник динаміки обсягів наданих послуг; N_3 – коефіцієнт зростання заробітної плати

Джерело: розроблено автором

У процесі вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством автотранспорту власники та керівництво мають чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму та повинні дотримуватись цих критеріїв при розробці мотиваційної стратегії. Тому, для оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу пропонуємо від кількісних показників, які наведені в табл. 2.6 і табл. 2.7, перейти до якісних, серед яких три рівні якості системи.

З огляду на вищенаведене, задачею формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємств є визначення й обґрунтування раціональних форм організації праці, що відповідають формам

організації внутрішньовиробничих процесів технічного обслуговування й ремонту автомобілів в АТП і дають із ними найкраще поєднання.

А для цього потрібно виявити шляхи підвищення ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу шляхом вибору раціональної організаційної форми праці авторемонтного персоналу, що відповідає формі внутрішньовиробничих процесів ТО і ПР автомобілів.

Надалі, для розв’язання поставленої задачі з метою визначення основних закономірностей організації виробництва технічного обслуговування, поточного ремонту автомобілів і організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу, необхідно розглянути функціонування підприємства автотранспорту з урахуванням його потужності і структури за типами і віком рухомого складу.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності і стану мотивації підприємств транспортного комплексу України, які здійснюють автотранспорті перевезення і надають послуги з технічного обслуговування і поточного ремонту, дозволило зробити наступні висновки:

1. Метою формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства є визначення резервів підприємства, які створюють відповідне середовище для задоволення потреб персоналу у збільшенні рівня заробітної плати. При цьому збалансування інтересів роботодавців і найманих працівників досягається шляхом визначення фінансових можливостей підприємства у покритті збільшених витрат з урахуванням досягнення цільового рівня рентабельності.

2. Ступінь зацікавленості працівника в системі трудових відносин визначає його мотивація до праці та можливість ефективного використання власного трудового потенціалу, що потребує створення певних умов з боку роботодавців.

3. Проведений аналіз показав, що на сьогодні авторемонтний персонал, переважно, працює на малих і середніх підприємствах автотранспорту. Визначено, що підприємствами (юрособами), які протягом останнього десятиріччя наряду із здійсненням пасажирських і вантажних перевезень виконували технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів, були: 4 великих підприємства, 521 середнє підприємство, 1841 мале підприємство і 14446 мікропідприємств. Не дивлячись на невелику питому вагу (3,0%) в загальній кількості підприємств, які надавали послуги з технічного обслуговування і поточного ремонту, середні підприємства мали 50% від загальної кількості найманих працівників у цій сфері діяльності.

4. Підприємства, які надавали послуги з ТО і ПР в період, що досліджувався, мали в два рази менше найманих працівників на середніх підприємствах, ніж на підприємствах малого бізнесу і мікропідприємствах узятих разом. На підприємствах, які здійснюють технічне обслуговування і

поточний ремонт автомобілів, на сьогодні, існує можливість запровадження витратокомпенсувальної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу, яка передбачає збільшення витрат на робочу силу відповідно до потреб або запитів працюючих, але за рахунок раціональної організації трудового процесу, що підвищує продуктивність праці.

5. Для запровадження механізму регулювання соціально-трудових відносин, що базуються на відповідальності двох груп стейкхолдерів, запропоновані кількісні показники, що характеризують рівень корпоративної соціальної відповідальності як зі сторони працівників, так із боку роботодавців

6. Для оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу запропоновано від кількісних показників перейти до якісних, серед яких три рівні якості системи.

Результати другого розділу дисертації були висвітлені автором у наступних працях [1, 5, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 118, 119]

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ АВТОРЕМОНТНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Побудова організаційних моделей праці персоналу ремонтних служб підприємств автотранспорту

Як зазначалося в підрозділі 2.3 даного дисертаційного дослідження, для формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства, перш за все, необхідно визначити раціональну форму організації праці виконавців робіт.

В якості робочої гіпотези в дослідженні прийнято припущення про те, що за певних умов виробництва може бути ефективною одна конкретна форма організації виробництва ТО і ПР рухомого складу автомобільного транспорту (РСАТ), якій, у свою чергу, відповідає форма організації праці авторемонтного персоналу, реалізована через ефективну форму оплати праці виконавців.

Між формами організації виробництва, формами організації праці і формами організації оплати праці існує функціональний зв'язок, який полягає в тому, що визначеним умовам виробництва відповідає оптимальна організація виробництва, раціональна форма організації праці і найбільш ефективна форма оплати праці.

До основних умов, які визначають доцільність (або просто можливість) упровадження того чи іншого методу організації ТО і ПР автомобілів на конкретному підприємстві відносять: потужність АТП; ступінь спеціалізації та рівень розвитку виробничо-технічної бази автотранспортного підприємства за типами рухомого складу; рівень організації матеріально-технічного постачання; характер забудови АТП; ступінь укомплектованості штатами ремонтно-обслуговуючого персоналу; режим роботи автомобілів на лінії [32, 33].

Серед форм організації виробництва ТО і ПР в АТП виділяють: типову, комплексну, операційно-постову, агрегатно-дільничну, агрегатно-зональну, комплексно-потокову [32]. Оскільки кожній формі організації виробництва ТО і ПР автомобілів відповідає раціональна форма організації праці ремонтників, то з урахуванням факторів, що впливають на вибір форми організації праці, встановлюється найбільш ефективна з них для конкретного АТП.

Як і будь-яка модернізація виробництва, впровадження раціональної форми організації праці вимагає економічного обґрунтування ефективності її використання в структурному підрозділі, що потребує нових форм організації трудового процесу виконавців. Отже, необхідно виявити ряд факторів, які підвищують ефект діяльності авторемонтного персоналу підприємства при впровадженні раціональної форми організації праці, оскільки не на всіх підприємствах застосовується агрегатний метод ремонту і не всі технічні служби АТП мають проміжний склад незнижуваного запасу оборотного фонду.

Таким чином, для вирішення питань щодо необхідності застосування тієї або іншої форми організації праці авторемонтного персоналу підприємства, потрібно досліджувати рівень організації виробництва ТО і ПР. У кожному конкретному випадку для дотримання основних умов, що сприяють збільшенню організаційного ефекту спільної діяльності виконавців, доцільно враховувати особливості виконання ТО і ПР автомобілів.

Як відомо, для вивчення складних динамічних систем, до яких відноситься технічна служба автотранспортного підприємства, широко застосовуються різні методи. Одним з таких методів є натурний експеримент на реальному об'єкті [32, 52]. Однак, можливість проведення прямих активних експериментів на реальному об'єкті майже виключена, по-перше, через складність об'єкта дослідження й, по-друге, що є визначальним, через неможливість неодноразового повторення умов функціонування зони технічного обслуговування й поточного ремонту з метою порівняння ефективності використання різних форм організації виробництва технічних впливів і форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу.

Через складність, динамічність й стохастичність виробничих процесів ТО і ПР автомобілів для вирішення задач визначення раціональних форм організації праці виконавців, що відповідають формам організації виробництва ремонтно-профілактичних робіт, неприйнятні методи аналітичного дослідження. З їхньою допомогою можна одержати тільки деяку кількість кінцево-різницевих рівнянь, що враховують специфіку конкретних умов процесу ТО і ПР автомобілів.

Однак, ці методи не дають можливості кількісно виміряти ступінь ефективності кожної форми організації праці ремонтників при використанні тої або іншої форми організації виробництва технічних впливів і оцінити, яка організаційна форма трудового процесу в конкретних умовах функціонування АТП найбільш прийнятна.

У роботах, присвячених проблемам організації виробництва ТО і ПР рухомого складу автомобільного транспорту [32, 33] вказується на випадковий характер процесів обслуговування ремонту автомобілів, що дозволяє віднести завдання пошуку оптимальних форм організації технічних впливів і праці до завдання теорії масового обслуговування.

Як показали раніше виконані дослідження [33], вирішення таких завдань доцільніше всього робити методом імітаційного моделювання, оскільки це практично єдиний спосіб одержання інформації про стан систем ТО і ПР автомобілів при різних формах організації виробництва й праці без проведення дорогого експерименту на реальному об'єкті. Крім того, імітація роботи зон ТО і ПР за допомогою моделі дозволяє виявити ступінь важливості кожної з ендогенних й екзогенних змінних системи й установити їхній функціональний зв'язок. І, нарешті, метод імітаційного моделювання дає можливість використовувати для експерименту ситуації, щодо яких інформація або зовсім відсутня, або недостатня, а це, у свою чергу, створює передумови для виявлення резервів виробництва.

Таким чином, з вищенаведеного можна зробити висновок про те, що для пошуку раціональних форм організації праці ремонтників, адекватних формам

організації виробництва ТО і ПР автомобілів, єдино прийнятним методом дослідження може бути метод імітаційного моделювання.

З метою побудови ефективної мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства в подальшому розглядається організаційна модель ремонтного виробництва, яка характеризується вхідними і вихідними параметрами, а також параметрами стану. До вхідних параметрів системи обслуговування відноситься кількість вимог на даний вид технічного обслуговування, яка складає її добову виробничу програму, а в системі поточного ремонту — інтенсивність вхідного потоку вимог на ремонт. Вихідні параметри системи визначаються продуктивністю ремонтної зони, яка являє собою функцію вхідного потоку вимог і параметрів стану.

Параметри стану представлені кількістю постів і ліній обслуговування, кількістю виконавців на окремих постах, режимом роботи систем обслуговування, кількістю робітників певних професій і розрядів, рівнем забезпеченості оборотним фондом і запасними частинами, формою організації ремонту, що використовується на підприємстві і т.ін. Функціональний стан систем обслуговування і ремонту визначається середньою тривалістю відновлень об'єктів, законами розподілу часу відновлення, часом чекання або часом обслуговування відновлення автомобілів, питомими витратами на обслуговування і ремонт РСАТ. Таким чином, вирішення задачі визначення впливу параметрів стану, в першу чергу, на забезпеченість ремонтного виробництва робітниками певних професій і розрядів, дозволяє здійснити в подальшому вибір раціональної форми організації праці авторемонтного персоналу підприємств.

Вибір форм організації праці, адекватних формам організації виробництва, здійснюється з урахуванням значень керуючих параметрів за умови, що цільова функція приймає мінімальне значення

$$W = f(X) \to \min_{x \in X}, X = \{t', t'', c_n, c_б\}, \qquad (3.1)$$

де t' — сумарний час простою об'єкта, що обслуговується;

t'' — сумарний час простою робітників ремонтного виробництва;

$c_п$ — сумарні втрати від простою постів в обслуговуванні;

$c_б$ — витрати на функціонування бригади.

Поставлена задача може бути вирішена за допомогою економіко-математичної моделі, що відноситься до класу імітаційних моделей і відтворює виробничий процес ТО і ПР на підприємствах автотранспорту.

Математична постановка задачі зводиться до наступного. Припустимо, що є деяка множина *M,* яка представляє собою сукупність комплексних АТП, $M = \{A_1, A_2, ..., A_q\}, q = \overline{1, p}$, причому кожний з цих об'єктів може бути представлений *n*- мірним вектором ознак

$$P(x) = \{x_h\}, h = \overline{1,7}, \tag{3.2}$$

де x_1 — потужність АТП;

x_2 — ступінь спеціалізації АТП по типах рухомого складу;

x_3 — рівень розвитку виробничо-технічної бази АТП;

x_4 — характер забудови АТП;

x_5 — ступінь укомплектованості ремонтними робітниками;

x_6 — рівень організації матеріально-технічного постачання;

x_7 — режим роботи автомобілів на лінії.

Вектор ознак впливає на форму організації внутрішньовиробничих процесів технічного обслуговування (ТО) і поточного ремонту (ПР) рухомого складу автомобільного транспорту (РСАТ):

$$f : P(x) \to z_m, m = \overline{1,6}, \tag{3.3}$$

де z_1, z_2, z_3, z_4, z_5, z_6 — відповідно типова, комплексна, операційно-постова, агрегатно-дільнична, агрегатно-зональна, комплексно-потокова форми організації виробництва.

Причому кожній формі організації виробництва z_m може відповідати тільки одна з форм організації праці авторемонтного персоналу, вибір якої здійснюється в залежності від ознак y_t, що впливають на неї:

$$\begin{cases} f: z_m \to k_i, m = \overline{1,6}, j = \overline{1,4} \\ f: y_t \to k_j, t = \overline{1,4} \end{cases}, \qquad (3.4)$$

де k_1 — індивідуальна форма організації праці;

k_2 — колективна форма організації праці з організацією комплексних бригад;

k_3 — колективна форма організації праці з організацією спеціалізованих за видами впливів бригад;

k_4 — колективна форма організації праці з організацією спеціалізованих за видами агрегатів бригад;

y_1 — потужність АТП;

y_2 — ступінь оснащеності гаражним устаткуванням;

y_3 — стан рухомого складу;

y_4 — умови і характер роботи рухомого складу.

Відповідно до вищевикладеного, вихідна безліч об'єктів може бути розбита на c підмножин, що перетинаються, або класи $\bigcup_{i=1}^{c} M_i = M, \bigcap_{i=1}^{c} M_i \neq \varnothing$, що характеризуються спільністю техніко-економічних умов виробництва процесів ТО і ТР автомобілів.

Тоді кожній підмножині M_i (групі АТП) відповідає своя раціональна форма організації виробництва z_m і форма організації праці авторемонтного персоналу $k_j (f: M_j \to z_m, k_j)$. Задача зводиться до визначення такої відповідності k_j і z_m в залежності від значень $y_t (f: z_m, y_i \to k_j)$, при якій забезпечується $W = f(x) \to \min_{x \ni X}$.

Для розв’язання поставленої задачі розроблений алгоритм, який полягає в наступному.

Для будь-якої $z = \{z_1, z_2, ..., z_m\}, m = \overline{1,6}$, незалежно від значень ознак $y = \{y_1, y_2,,..., y_t\}, t = \overline{1,4}$, завжди ефективна індивідуальна форма організації праці авторемонтного персоналу $k = k_1$, якщо виконується наступна система умов:

$$\begin{cases} P(B_\phi) = 0, \phi = \overline{1,n}, \\ P(T_{s\phi}) = 0, s = \overline{1,l}, \phi = \overline{2,n}, \\ P(R_s) = 0, s = \overline{1,l}, \\ P(Y_{s\phi}) = 0, s = \overline{1,l}, \phi = \overline{2,n}, \\ P(K_s) = 0, s = \overline{1,l}, \end{cases}, \qquad (3.5)$$

де $P(B_\phi)$ — імовірність того, що перерви в роботі ϕ-го виконавця протягом зміни перевищують фізіологічно необхідні;

$P(T_{s\phi})$ — імовірність виникнення *s*-видів робіт, що вимагають відповідно до технології спільних зусиль ϕ-х робітників;

$P(R_s)$ — імовірність появи *s*-видів територіально роз'єднаних робіт;

$P(Y_{s\phi})$ — імовірність виконання *s*-видів робіт зі страховкою, що вимагають, відповідно до вимог техніки безпеки, зусиль ϕ-х виконавців;

$P(K_s)$ — імовірність виникнення необхідності в тимчасовій концентрації праці для виробництва *s*-видів робіт. Для усіх z_m і y_t, якщо умова (5) не виконується, $k = \{k_j\}, j = \overline{2,4}$

Для кожної форми організації виробництва в залежності від потужності АТП і інтенсивності вхідного потоку вимог на технічні впливи λ при $y_t = \{y_1 | \lambda\}$ і $f : y_t \to l, t = \overline{2,4}, a \le \lambda \le b, (a \ge 0, b \ge 0)$ у результаті моделювання здійснюється вибір такої форми організації праці $k = \{k_j\}, j = \overline{2,4}$, при якій

$$W = f(X) \to \min_{x \in X}, \qquad (3.6)$$

Таким чином, вищезазначена організаційна модель ремонтного виробництва, яка характеризується вхідними і вихідними параметрами, а також параметрами стану, дозволяє визначити місце форм організації праці ремонтно-виробничого персоналу в ієрархічній структурі стратегій управління підприємством.

Найбільш прийнятним математичним апаратом моделювання організації трудового процесу авторемонтного персоналу АТП є теорія графів – “мережа Петрі”. Відповідно до цієї теорії мережа складається із вершин двох типів:

позицій і переходів. Позиції символізують стани і позначаються як p_i, переходи позначають собою дії (переходи з одного стану в інший) і позначаються як t_j. Позиції і переходи з'єднані спрямованими дугами f_k. Дуги також можуть бути двох типів: дуги, спрямовані від позиції до переходів $(p-t)$ і дуги, спрямовані від переходів до позицій $(t-p)$.

Таким чином, організація трудового процесу авторемонтного персоналу АТП, що моделюється, знаходить своє відображення у функціонуванні (роботі) мережі Петрі. Роботу мережі можна представити як сукупність спрацьовувань переходів. Перехід може спрацювати, якщо виконані всі умови реалізації відповідної події. Виконання умови в мережах Петрі відображається розміткою відповідного місця, тобто розміщенням у ньому одного чи декількох маркерів (фішок) відповідно до ємності умови.

Спрацьовування переходу – неподільна дія, що змінює розмітку його вхідних і вихідних позицій. При цьому, з кожної вхідної позиції маркер вилучається, а в кожну вхідну позицію додається. Тим самим реалізація події змінює стан безпосередньо пов'язаних з ним умов: передумови виникнення події перестають існувати, проте виникають постумови здійснення події. Для елементарної мережі факт спрацьовування дозволеного переходу t відзначається зміною маркування: маркер, що знаходився в місці p_1 в результаті спрацьовування переходу переміщується до місця p_2.

“Мережа Петрі”, що моделює організацію трудового процесу авторемонтного персоналу АТП, формально може бути представлена у вигляді сукупності множин

$$N=(P,T,F), \tag{3.7}$$

де $P=\{p_1,p_2...p_n\}$ – множина усіх позицій, а $p_1,p_2...p_n$ – об'єкти-визначники, що характеризують поняття “мотивація праці” (n – кількість позицій);

$T=\{t_1,t_2...t_m\}$ – множина переходів (m – кількість переходів);

$F = \{F_{p-t}, F_{t-p}\}$– множина дуг мережі, а $F_{p-t} = (p_{rt})$, $F_{t\text{-}p} = (t_{rp})$ - множини дуг, що ведуть, відповідно, від переходів до позицій і від позицій до переходів.

Оскільки визначальною ознакою форм організації виробництва технічного обслуговування та поточного ремонту автомобілів є метод здійснення технічних впливів, множину існуючих організаційних форм виробництва $Z = \{Zm\},\ m = \overline{1,6}$ можна розбити на дві підмножини, що перетинаються $\bigcup_{i=v_o}^{v_n} Z_m^i = Z, m = \overline{1,6}$, де $\bigcap_{i=v_o}^{v_n} Z_m^i \neq 0$ і характеризуються спільністю методу виконання робіт з технічного обслуговування й ремонту рухомого складу автомобільного транспорту.

Підмножина $Z_m^o, m = \overline{1,6}$, в основі якої лежить одиничний метод виробництва, включає типову Z_1^o, операційно-постову Z_3^o, агрегатно-дільничну Z_4^o, агрегатно-зональну Z_5^o форми організації виробництва.

Підмножина форм організації виробництва ТО та ПР $Z_m^n, m = \overline{1,6}$, що базується на потоковому методі виробництва, складається з типової $Z_1^n, m = \overline{1,6}$, агрегатно-дільничної Z_4^n, комплексної Z_2^n, комплексно-потокової форм організації виробництва ремонтно-профілактичних робіт Z_6^n.

Беручи до уваги особливості кожної форми організації виробництва ТО і ПР, упорядкуємо підмножини $Z_m^o, m = \overline{1,6}$ та $Z_m^n, m = \overline{1,6}$ шляхом класифікації організаційних форм за ступенем зростання рівня спеціалізації робіт, що виконуються.

Найбільшою універсалізацією постів характеризується типова форма організації виробництва Z_1^o, меншу ступінь спеціалізації має операційно-постова Z_3^o, потім йде агрегатно-дільнична Z_4^o, замикає групу форм організації виробництва ТО і ПР, заснованих на одиничному методі виробництва,

агрегатно-зональна Z_5^o. Для форм організації виробництва, що використовують потоковий метод виробництва, аналогічний ланцюжок буде мати наступний вигляд: $Z_1^n \to Z_4^n \to Z_2^n \to Z_6^n$.

Як відомо, кожна з форм організації виробництва ТО та ПР автомобілів може застосовуватися в АТП тільки при дотриманні певних умов виробництва, до яких, згідно з літературними даними [32], відносять: наявність в АТП приміщень із достатньою для створення потокової лінії довжиною; експлуатація в АТП одномарочного рухомого складу (при цьому коефіцієнт спеціалізації $К_{сп}$ > 0,9); робота АТП в умовах, що дозволяють суворо дотримуватись графіка виконання технічного обслуговування; організація роботи технічної служби АТП у другу й третю зміни; можливість функціонування ремонтно-обслуговуючої зони без залучення водіїв; потужність АТП, що перебільшує 100 автомобілів; компактність АТП, яка характеризується відсутністю територіально віддалених приміщень для обслуговування й ремонту автомобілів.

Позначимо наведені вище умови, відповідно, через *A, B, C, D, K, L, M*. Користуючись термінологією математичної логіки, ситуації, прямо протилежні умовам *A, B, C, D, K, L, M*, запишемо за допомогою інверсії: $\overline{A}, \overline{B}, \overline{C}, \overline{D}, \overline{K}, \overline{L}, \overline{M}$, при цьому кожна нова умова, відповідно, може бути описана, як: недостатня для створення потокової лінії довжина приміщень АТП; наявність в АТП різномарочного рухомого складу ($К_{сп}$<0,9); АТП працює в умовах, які не дозволяють суворо дотримуватись графіка виконання технічного обслуговування; технічна служба АТП працює в одну зміну; неповна укомплектованість штатами ремонтників; АТП має потужність, що менша за 100 автомобілів; АТП – розташовано некомпактно, має велику кількість територіально розрізнених приміщень, де знаходяться пости боксового типу.

Можливість використання форм організації виробництва ТО і ПР з підмножин $Z_m^o, m = \overline{1,6}$ та $Z_m^n, m = \overline{1,6}$ узагальнено в табл. 3.1 і табл. 3.2

відповідно. Представлені у табл. 3.1 і табл. 3.2 поєднання умов надалі йменуються матрицями умов застосування організаційних форм технічних впливів.

В конкретних АТП ці умови можуть або виконуватися або не виконуватися, тобто приймають одне із значень двійкової множини σ=[0,1]. А це дозволяє розглядати їх як сукупність булевих змінних

$$\{X_1^{\sigma_1}, X_2^{\sigma_2}, ..., X_i^{\sigma i}\} = \{X_i^{\sigma i}\}, \tag{3.8}$$

де $X_i^{\sigma i} = \begin{cases} \overline{X_i}, \text{при } \sigma_i = 1 \\ X_i \text{ при } \sigma_i = 0 \end{cases}$

В табл. 3.1 і табл. 3.2 можливість застосування форм організації виробництва ТО і ПР, якщо діють групи умов A,B,C,D,K,L,M, позначена, як 1, якщо діють групи умов $\overline{A}, \overline{B}, \overline{C}, \overline{D}, \overline{K}, \overline{L}, \overline{M}$, можливість застосування вищезазначених форм позначена як 0.

Таблиця 3.1 – Матриця щодо умов застосування форм організації виробництва ТО та ПР, в основі яких знаходиться одиничний метод виконання технічних впливів

Наявність в АТП приміщення для створення поточної лінії	АТП з одно-мароч-ним рухомим складом	АТП з чітким графіком обслуго-вування	АТП з двома та трьома зміна-ми	АТП з повною укомплек-тованістю штатами	АТП, що мають більше 100 автомобілів	АТП, що не ма-ють боксів	Форми організації виробництва ТО і ПР
$\overline{A}$	$\overline{B}$	$\overline{C}$	$\overline{D}$	$\overline{K}$	$\overline{L}$	$\overline{M}$	F
$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	типова
$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	$1 \cup 0$	0	операційно -постова
$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	0	0	$1 \cup 0$	агрегатно-дільнича
$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	агрегатно-зональна

Джерело: розроблено автором

Оскільки при різних поєднаннях умов можна отримати один з двох

результатів: або використовується форма організації виробництва ТО і ПР $\bigcup_{i=v_o}^{v_n} Z_m^i = Z, m = \overline{1,6}$ або не використовується, то сама організаційна форма $\bigcup_{i=v_o}^{v_n} Z_m^i = Z$ може бути представлена у вигляді булевої функції, а множина наборів умов - як значення аргументів булевої функції.

Таблиця 3.2 – Матриця щодо умов застосування форм організації виробництва ТО та ПР, в основі яких лежить поточний метод виконання технічних впливів

Наявність в АТП приміщення для створення поточної лінії	АТП з одно-мароч-ним рухомим складом	АТП з чітким графіком обслуго-вування	АТП з двома та трьома зміна-ми	АТП з повною укомплек-тованістю штатами	АТП, що мають більше 100 автомобілів	АТП, що не мають боксів	Форми організації виробництва ТО і ПР
$\overline{A}$	$\overline{B}$	$\overline{C}$	$\overline{D}$	$\overline{K}$	$\overline{L}$	$\overline{M}$	F
0	0	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	типова
0	0	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	агрегатно-дільнича
0	0	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	0	комплексна
0	0	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	$1 \cup 0$	0	0	комплексно-поточна

Джерело: розроблено автором

Перш, ніж здійснювати вибір ефективних організаційних форм праці ремонтно-обслуговуючого персоналу, необхідно здійснити пошук принципово можливих форм організації трудового процесу. Найбільш прийнятним для цього завдання є математичний апарат морфологічних методів "конструювання".

До морфологічних методів визначення альтернативних варіантів відносять морфологічний аналіз і синтез систем. Суть морфологічного аналізу полягає у введенні класифікаційних ознак функціональних систем морфологічної безлічі й розбиття її на морфологічні підмножини за набором виділених ознак. Завдання морфологічного синтезу можна трактувати як оптимальне завдання в найбільш загальній його постановці, розв'язане спеціальними методами морфологічного синтезу.

Відповідно до вимог морфологічного аналізу у якості складових елементів форм організації праці авторемонтного персоналу виділені наступні ознаки: професійний склад, чисельний склад первинного трудового колективу, режим роботи ремонтно-обслуговуючого персоналу, кваліфікаційний склад, поділ і кооперація праці. Для пошуку принципово можливих форм організації праці побудована морфологічна матриця і визначена на її основі сукупність варіантів сполучення ознак форм організації праці як декартовий добуток множин за формулою:

$$M_{fop} = \{ k_1^{l_1} * k_2^{l_2} ... k_n^{l_n} \} \tag{3.9}$$

де M_{fop} - множина ознак можливих форм організації праці;

$k_1^{l_1}$ - l_i - значення *i*-ої ознаки;

$k_1^{l_1} \in k_i$ ($i=1,2,...,n;\ l_i=1,2,...,\ v_i$, де v_i - число значень *i*-ої ознаки).

Після підстановки відповідних значень вираз набуває такого вигляду:

$$M_{fop} = k_1 * k_2 ... k_n \tag{3.10}$$

де k_i ($i=1,2,...,n$) - безліч значень *i*-ої ознаки.

Використовуючи дані щодо параметрів форм організації праці одержимо $M_{fop} = 3 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 4 = 1728$. Із загального числа варіантів M_{fop} за допомогою морфологічного синтезу відбираємо такі види форм організації праці, які реально можуть існувати в АТП. Вони класифікуються за технічним, технологічним, організаційним та економічним напрямками. З перерахованих чотирьох напрямків визначальним в питанні вибору форм організації праці є організаційний, відповідно до якого форми організації праці поділяються на індивідуальні форми організації праці K_1 та колективні форми організації праці, що включають комплексні бригади K_2 і бригади, спеціалізовані за видами впливів K_3 та видами агрегатів, що обслуговуються K_4.

Аналіз літературних джерел [32] дозволив виявити варіанти відповідності форм організації праці авторемонтного персоналу формам організації

виробництва технічних впливів: технічного обслуговування № 1 (ТО-1) і технічного обслуговування № 2 (ТО-2): $Z_1^o \to K_2 \cup K_3$ (ТО-1, ТО-2); $Z_1^n \to K_3$ (ТО-1); $Z_1^n \to K_2 \cup K_3$ (ТО-2); $Z_3^o \to K_2$ (ТО-1); $Z_3^o \to K_4$ (ТО-2); $Z_5^o \to K_2 \cup K_3$ (ТО-1); $Z_5^o \to K_4$ (ТО-2); $Z_4^o \to K_4$ (ТО-1, ТО-2) ; $Z_4^n \to K_4$ (ТО-1, ТО-2); $Z_2^n \to K_3$ (ТО-1, ТО-2); $Z_6^n \to K_3$ (ТО-1); $Z_6^n \to K_4$ (ТО-2).

3.2 Механізм вибору раціональної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства

Для реалізації поставленої задачі формування ефективної мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу необхідно здійснити моделювання трудового процесу ремонтних робітників і визначити, при яких умовах виконання ТО і ПР доцільними буде використання тих або інших форм організації праці виконавців. Найбільш прийнятним математичним апаратом для досягнення поставленої мети являє собою модернізована класична мережа Петрі.

Відомі два методи застосування мереж Петрі для проектування та аналізу системи технічних впливів і поточних ремонтів в АТП. Перший полягає в моделюванні та аналізі системи, після чого виявлені в процесі проектування недоліки усуваються. Цикл повторюється доти, доки результати аналізу не задовольнять потреби проектувальників системи. Другий, більш радикальний метод, зводить увесь процес моделювання до аналітичних розрахунків. Але цей метод потребує великого масиву експериментальних даних, тому в умовах відсутності інформації про поведінку системи краще користуватися першим методом.

Розглянемо структуру мережі Петрі. Вона складається із чотирьох елементів (множин): позицій *P*, переходів *T*, вхідних функцій *I*, і вихідних функцій *O*. Якщо прийняти до уваги вищенаведені умовні позначення, то стан системи можна описати залежністю *C=(P, T, I, O)*. Для унаочнення даних скористуємось графічним зображенням мереж Петрі, які представляють собою

дводольний орієнтований мультиграф, що побудований з використанням наступних елементів: позицій (позначені через *O*); переходів (вони мають в мережі позначку |) та орієнтованих дуг, які їх з'єднують (відображені в мережі ↑). Враховуючи вищенаведені позначення, можна записати, що $G=(V, A)$; $V=P \cup T$; $P \cap T=\emptyset$; де A – множина дуг.

Далі проведемо маркування позицій *P* через присвоєння їм фішок μ. Мережа Петрі характеризується кількістю та розподіленням фішок в мережі. Перехід у системі відбувається тоді, коли кожна із вхідних позицій має число фішок, що дорівнює числу дуг. Загалом все описане вище відображає подію або дію, яка має місце в системі й характеризує перехід та умову – предикат або логічну умову опису стану системи.

Модернізація класичної мережі Петрі полягає в наступному. Кожній фішці, що знаходиться в мережі, присвоюється деяка поіменована множина поміток $\{\varphi\}$. Під час виконання переходу при спрацюванні вихідних функцій *O* або вхідних функцій *I* значення поміток змінюється за алгоритмом функції. При аналізі умови (предикату) перед виконанням переходу аналізуються значення усіх поміток фішки і робиться висновок про можливість переходу для цієї фішки. Початкове значення поміток фішки задається перед початком моделювання.

Перейдемо до опису функціонування ремонтної служби з позиції мережі Петрі. На рис. 3.1 зображена модель мережі Петрі, що описує операційно-постову форму організації ремонтних бригад. Кожен автомобіль у такій мережі є фішкою у позиціях *P1-P3*, вільна ремонтна бригада є фішкою у позиціях *P7, P10, P12, P14, P16*. Відповідно, зайнята ремонтна бригада є фішкою у позиціях *P6*, *P9, P11, P13, P15*. Фішка у позиції *P4* та *P5* є автомобілем у черзі на обслуговування, а фішкою у позиціях *P17* та *P18* є автомобіль, який вже обслужили.

Переходи *T4-T1-T8-T9* описують проведення технічного обслуговування №1, яке при даній формі організації праці ремонтних бригад виконується незалежно від технічного обслуговування №2 та поточного ремонту. Переходи

T5 та *T6* описують формування черги на обслуговування ТО-2 та ПР відповідно. Перехід *T8* описує вихід автомобіля із черги та початок обслуговування. Під час обслуговування (переходи *T10…T17*) виконується аналіз поміток фішки {φ}. Якщо автомобіль потребує тільки поточного ремонту (значення його фішки [type]=*TR*), то обслуговування проводиться на одному посту *k*. Якщо його фішка приймає значення [type]=ТО-2, то обслуговування автомобіля проводять усі чотири пости *P9-P16* по черзі. Обслуговування починається з вільного посту (позначимо його номером $k=\overline{1...4}$).

При виконанні функції *O* в результаті обслуговування автомобіля фішці присвоюється відповідна помітка $\{\varphi_k\}$, яка автоматично блокує вхід для цього автомобіля на пост під номером *k*, але не блокує його переміщення на інші пости. Після обслуговування перехід *T18* спрацьовує лише тоді, коли фішка має всі помітки φ_k, $\forall k=\overline{1...4}$. У будь-якому іншому випадку спрацьовує саме перехід *T19* і автомобіль потрапляє знову до черги на обслуговування.

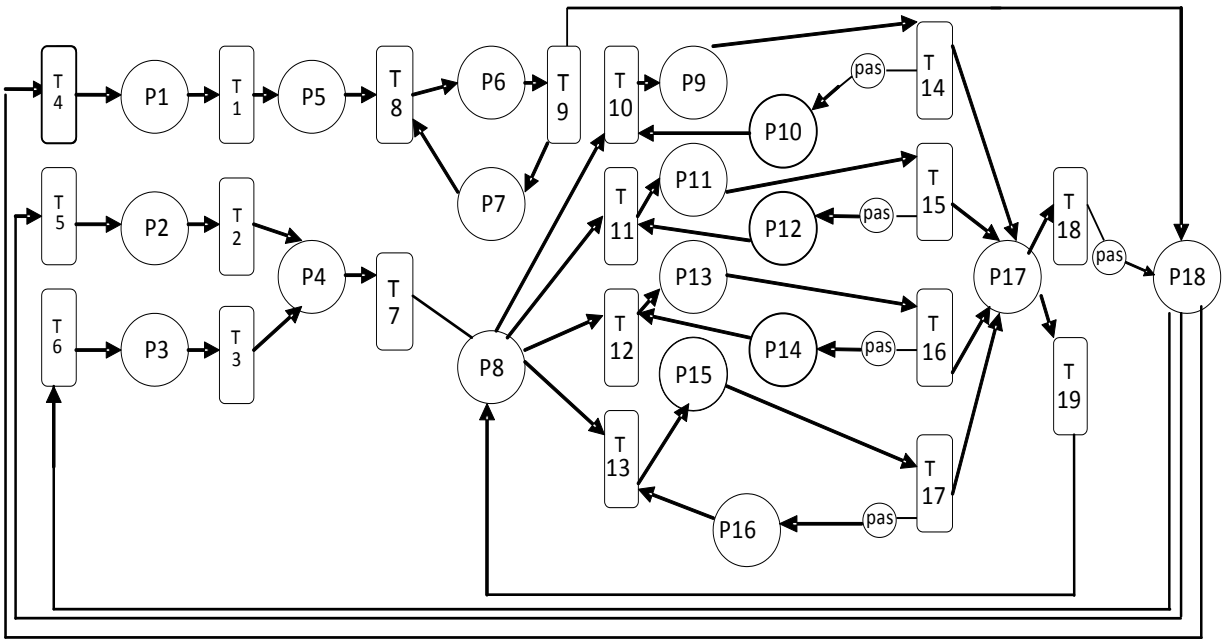

Рисунок 3.1 – Модель мережі Петрі, що відображає операційно-постову форму організації ремонтних бригад

Джерело: розроблено автором

Для полегшення сприйняття процесу обслуговування на схемі окремими блоками (з позначкою “.pas”) виділено функції перетворення поміток.

Перетворення поміток відбувається у будь-якій фішці, що проходить через цей перехід. Слід зауважити, що виконання переходу *T* можливе лише при істинній умові предикату, яка аналізується перед виконанням переходу (алгоритм аналізу закладено у переході).

Під час виконання обслуговування фішки «ремонтні бригади» та фішки «автомобілі» знаходяться на одній позиції й відображаються одиницею – зайнятою бригадою. В цей час їхні помітки накладаються, утворюючи об’єднання двох множин. Після виконання обслуговування фішки знову розділяються, але вони мають вже однакові помітки. Зайві помітки фішки «ремонтні бригади» знищуються при виконанні функції *O*, зображеної на рис. 3.1 у вигляді об’єкту «.pas», тоді як фішки «автомобілі» зберігають у своїх помітках інформацію про те, яка бригада виконувала ремонт даного автомобіля.

Вищезазначена модернізація класичної мережі Петрі значно полегшує створення дискретної моделі ремонтного виробництва АТП, оскільки дозволяє гнучко враховувати велику кількість умов при моделюванні, які неможливо відобразити при застосуванні класичних мереж Петрі.

Вказаним способом здійснюється моделювання будь-яких організаційних форм трудового процесу ремонтних робітників АТП, які можна представити як систему із подій і умов (передумов та постумов). За результатами моделювання отримуються дані про кількість переходів і позицій, тривалість виконання переходів одного кроку, обмеження кількості кроків, попередження про кількість можливих конфліктів. Уся ця інформація дає можливість змоделювати роботу ремонтної служби АТП в режимі реального часу з урахуванням ризиків, що виникають в процесі виробництва технічних впливів та поточних ремонтів рухомого складу автомобільного транспорту.

Дослідження показали, що на підприємствах автомобільного транспорту можуть застосовуватися такі форми організації праці ремонтних робітників: індивідуальна форма організації праці; колективна форма організації праці з організацією комплексних бригад; колективна форма організації праці з організацією спеціалізованих за видами впливів бригад; колективна форма

організації праці з організацією спеціалізованих за видами агрегатів бригад [32, 33].

За допомогою модернізованих мереж Петрі з програмованою поведінкою переходів побудуємо динамічні моделі для вищенаведених форм організації праці ремонтних робітників.

Розглянемо роботу кожної моделі. На рис. 3.2 зображена мережа Петрі, що відображає дискретну систему для агрегатно-зональної організації виробництва зі спеціалізованою за видами впливу організацією праці ремонтно-обслуговуючого персоналу. При цій формі організації праці ремонтних робітників справні автомобілі, що не потребують обслуговування, перебувають на позиції P11. Після очікування, відображеного в переходах T4 (T5, T6), автомобілі потрапляють до черги на обслуговування ТО-1 (ТО-2, ПР) і переміщуються на позиції P1 (P2, P3) відповідно. Час очікування T4, T5 і T6 залежить від марки автомобіля (параметр моделі – пробіг до ТО, середній наробіток на відмову ПР).

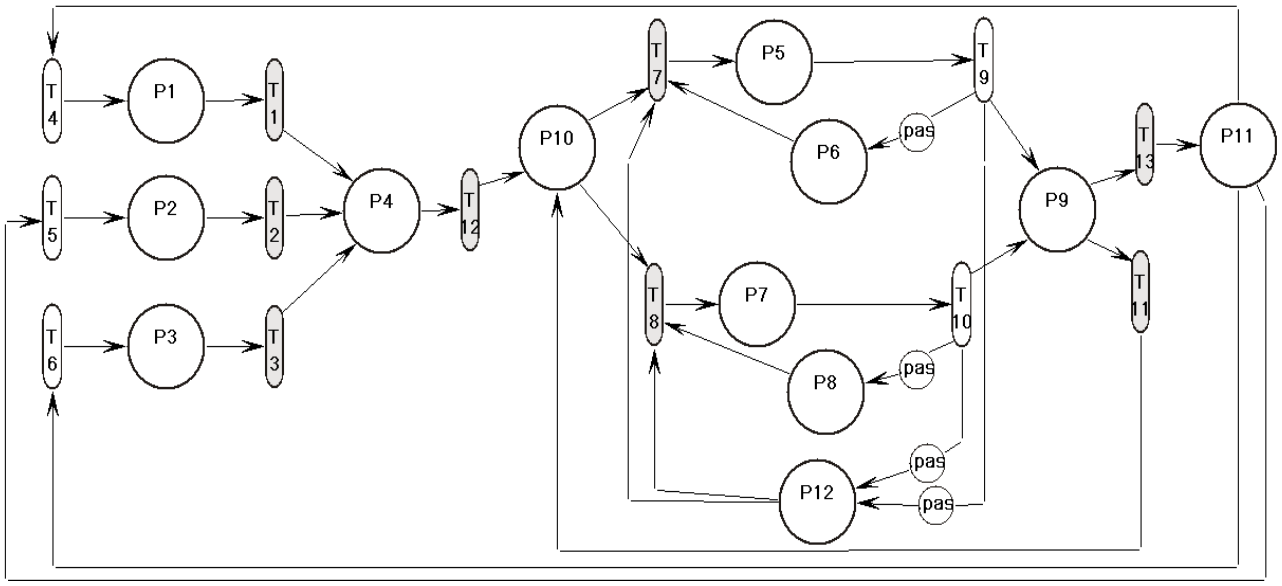

Рисунок 3.2 – Модель організації праці ремонтних робітників в спеціалізованій за видами впливу бригаді при агрегатно-зональній формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

Припускаємо, що потік заявок на ПР підпорядковується закону розподілу

Пуассона, а потік заявок на ТО-1 і ТО-2 має нормальний закон розподілу і характеризується невеликою дисперсією, яка відображає вплив випадкових факторів на відхилення часу виконання ТО від запланованого. Тоді, відразу ж спрацьовують переходи Т1-Т3, які відтворюють переміщення автомобілів до загальної черги на обслуговування Р4. Із загальної черги Р4 автомобілі потрапляють до пункту розподілу Р10: там обслуговування заявки виконується за два заходи – Р5 і Р7, причому, у першу чергу виконуються роботи з найменшим часом обслуговування.

Події Т7 і Т8 характеризують очікування звільнення ресурсу Р6 (ремонтний пост вільний) і Р12 (спеціалізована ремонтна бригада вільна). Події спрацьовують тільки в тому випадку, коли ремонтна бригада, що перебуває на позиції Р12, має необхідну спеціалізацію (за видом впливу): ТО-1, ТО-2 або ПР для обслуговування поточної заявки. Початкове маркування Р12 містить інформацію про число ремонтних бригад на підприємстві та їх спеціалізацію, Р6 і Р12 відображають кількість постів обслуговування ПР. Час обслуговування першої половини роботи (перехід Т9) і час обслуговування другої половини роботи (перехід Т10) залежить від трудомісткості робіт, що виконуються, й підпорядковується закону розподілу Пуассона.

Після закінчення обслуговування, час виконання якого відображався за допомогою переходів Т9 (Т10), ремонтна бригада повертається на позицію Р12, пост звільняється й заявка переходить на позицію Р6 (Р12). Після виконання обслуговування автомобіль переміщується на позицію Р9 (заявки, які були обслужені). Якщо його обслуговування завершено частково, то спрацьовує подія Т11 і автомобіль займає внутрішню чергу Р10 для закінчення обслуговування.

У тому випадку, коли автомобіль обслужений повністю – спрацьовує перехід Т13 і автомобіль переміщується на позицію Р11 (автомобілі на лінії). У процесі моделювання використовуються наступні статистичні дані: час очікування автомобіля (час проходження заявки від моменту надходження до Р4 до моменту надходження до Р11); час обслуговування автомобіля (сумарний

час проходження заявки від моменту надходження до P10 до моменту надходження до P9); час роботи автомобіля на лінії (час знаходження на позиції P11); час роботи постів обслуговування (час знаходження й кількість маркерів на позиціях P5 і P7); час простою постів обслуговування (час знаходження й кількість маркерів на позиціях P6 і P12); час простою ремонтних бригад (час знаходження й кількість маркерів на позиції P12).

Розглянемо основні моделі організації трудового процесу ремонтних робітників. На рис. 3.3 зображена мережа Петрі, що відображає дискретну систему для типової організації виробництва з індивідуальною організацією праці. Формування заявки на обслуговування відбувається способом, представленим у попередній схемі, тільки до етапу потрапляння автомобіля до черги P4. Обслуговування заявки із внутрішньої черги P4 виконується на універсальному посту P8 за участю робітника-індивідуала P6. Час виконання робіт T5 залежить від трудомісткості виконання робіт зазначеного виду й підпорядковується розподілу Пуассона. Після обслуговування заявки спрацьовує перехід T5 і автомобіль переміщується на позицію P7 (автомобілі на лінії).

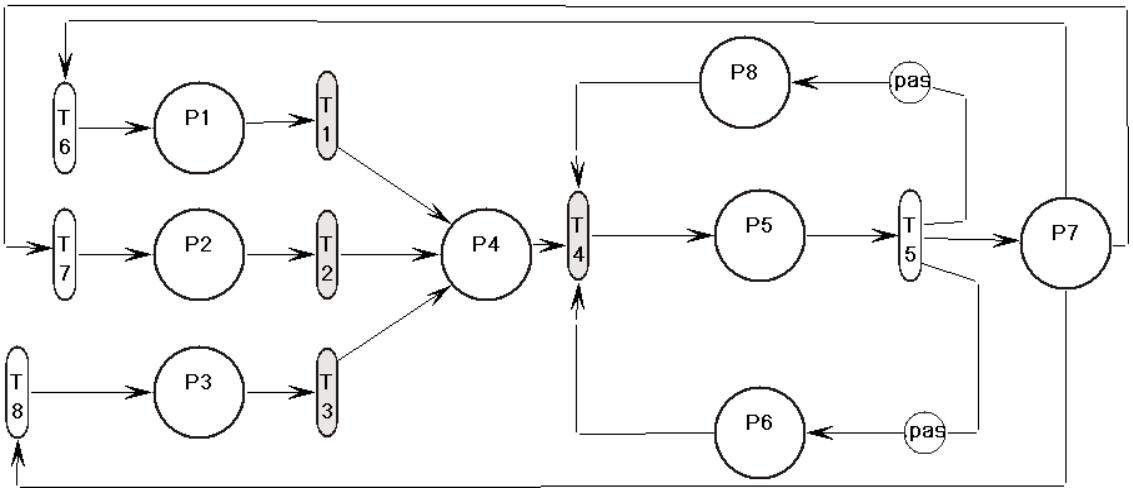

Рисунок 3.3 – Модель індивідуальної організації праці ремонтних робітників при типовій формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.4 зображена мережа Петрі, що відображає дискретну систему

для агрегатно-дільничної організації виробництва із спеціалізованою за видами агрегатів організацією праці. Формування заявки на обслуговування відбувається способом, представленим у попередній схемі, тільки до етапу потрапляння автомобіля до черги P5. Справні автомобілі, що не потребують обслуговування, перебувають на позиції P19 (автомобілі на лінії). Обслуговування заявки із внутрішньої черги P5 виконується або за шість заходів (ТО-1 і ТО-2), або за один захід (ПР конкретного вузла).

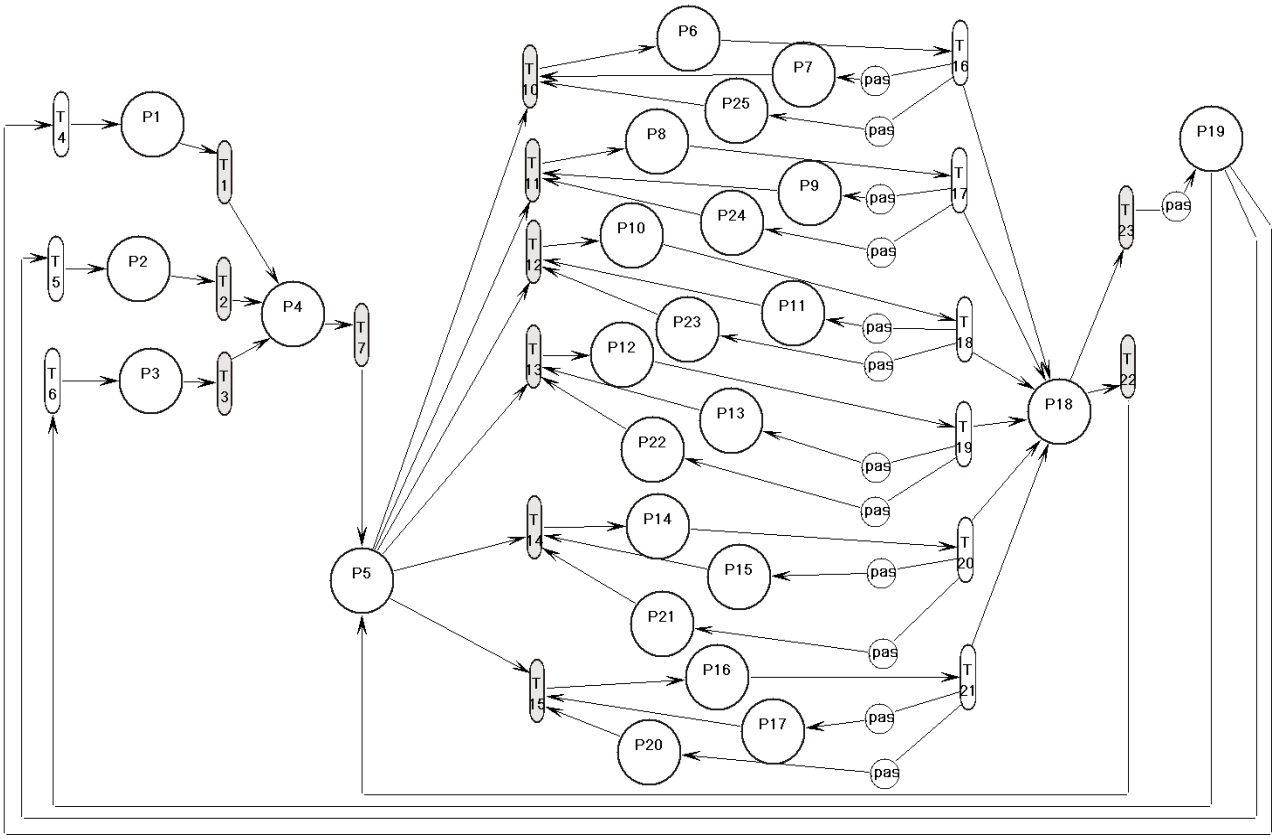

Рисунок 3.4 – Модель організації праці ремонтних робітників в спеціалізованій за видами агрегатів бригаді при агрегатно-дільничній формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

Таким чином, дискретна система містить шість однотипних ділянок: першого типу P6, P7, P25, T10, T16 та другого типу T8, P9, P24, T11, T17 відповідно. На кожній ділянці T10 – подія, що виконується при наявності вільної бригади, спеціалізованої за видами агрегатів, наявності вільного поста P7 і заявки на обслуговування на поточному посту P5. Час виконання робіт

залежить від трудомісткості виконання робіт зазначеного виду T16 і має пуассонівський розподіл. Після виконання робіт на посту обслуговування, заявка переміщується на позицію P18, при цьому звільняється ремонтна бригада (переходить на P25), а також звільняється ремонтний пост (автомобіль переходить на P7). Слід зазначити, що на відміну від попередньої ситуації, ремонтна бригада закріплена за своїм постом обслуговування й виконує тільки певний вид робіт відповідно до своєї спеціалізації. Якщо обслуговування автомобіля завершено частково (виконано обслуговування ТО не для всіх вузлів), то спрацьовує подія T22 і автомобіль переміщується до внутрішньої черги P5 на дообслуговування. Якщо автомобіль обслужений повністю (заявка на ПР виконується за один захід або ТО завершено для всіх агрегатів) - спрацьовує перехід T23 і автомобіль переміщується на позицію P19 (автомобілі на лінії). Організація праці ремонтних робітників в комплексній бригаді, яка здійснює обслуговування при операційно-постовій формі організації виробництва ТО й ПР (рис. 3.5), має відмінність від попередньої схеми у тому, що виконання ПР відокремлено від виконання профілактичних впливів.

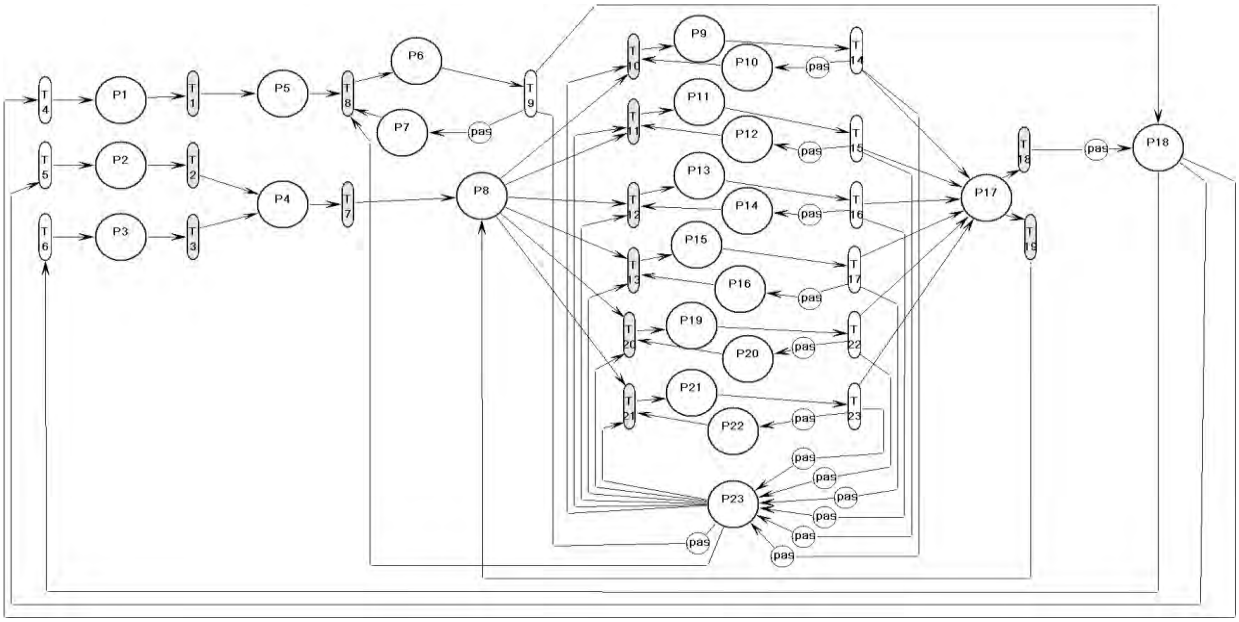

Рисунок 3.5 – Модель організації праці ремонтних робітників в комплексній бригаді при операційно-постовій формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

Заявка на ПР попадає на пост Р6, вільна бригада покидає позицію Р23. Після обслуговування Т9 справні автомобілі виходять на лінію, яка представлена позицією Р18.

На рис. 3.6 справні автомобілі, що не вимагають обслуговування, перебувають на позиції Р14.

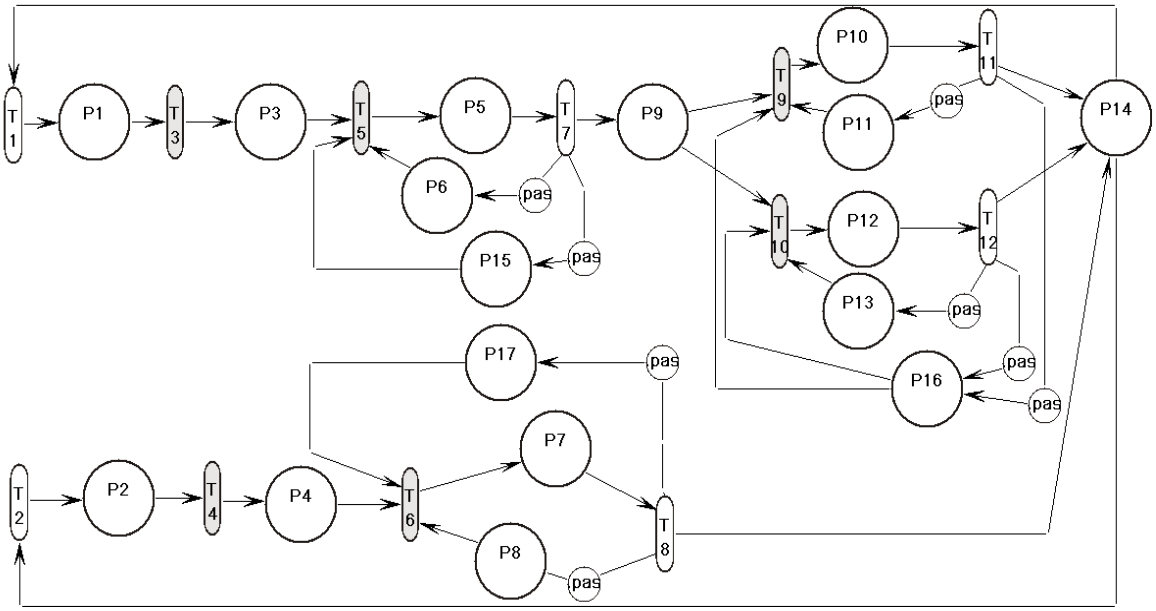

Рисунок 3.6 – Модель організації праці ремонтних робітників в спеціалізованій за видами впливу бригаді при комплексній формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

Після закінчення часу очікування Т1 (Т2) автомобілі попадають до черги на обслуговування ТО-1 плюс половина ТО-2 (ПР) і переміщуються на позиції Р1 (Р2) відповідно. Після виконання ТО-1 заявка переміщується для виконання половини ТО-2 (для першої половини спрацьовує Т9, для другої – Т10). Ремонтні бригади Р16 спеціалізуються на виконанні ТО-2, але вони не закріплені за конкретним постом, на якому виконується перша або друга половина ТО-2. Після виконання половини ТО-2 і ПР, автомобіль виходить на лінію – переміщується на позицію Р14 (автомобілі на лінії).

Принцип формування заявок на обслуговування в моделі, зображеній на рис. 3.7, багато в чому схожий із порядком переміщення заявок у попередній схемі. Відмінність складають лише параметри часу Т7 (обслуговування 2/3

обсягу ТО-1 замість повного ТО-1) і Т10 (обслуговування 1/3 обсягу ТО-2 замість його половини).

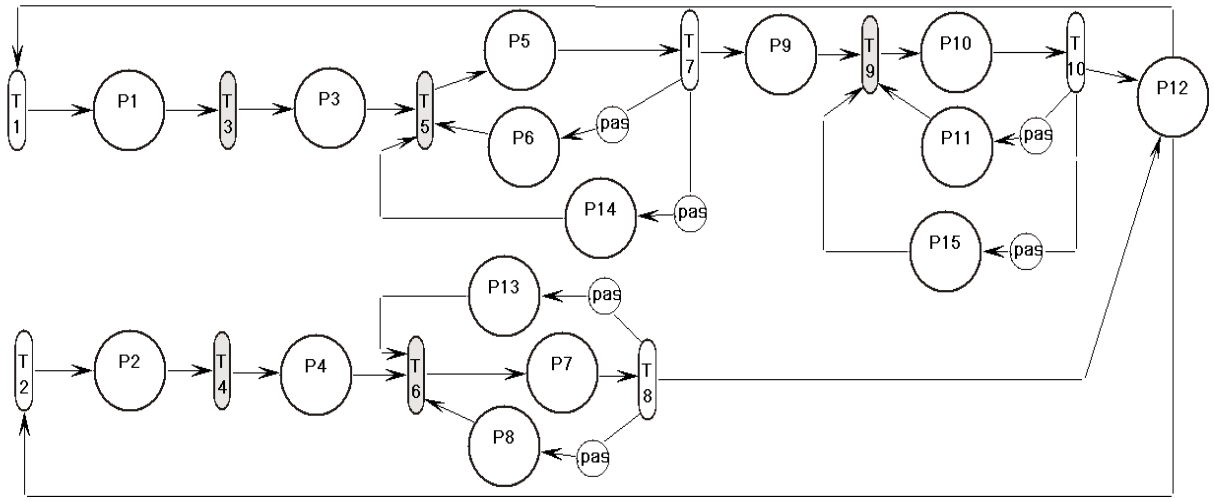

Рисунок 3.7 – Модель організації праці ремонтних робітників в спеціалізованій за видами впливу бригаді при комплексно-потоковій формі організації виробництва ТО і ПР

Джерело: розроблено автором

В результаті формалізації задачі вибору раціональних форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу й побудови імітаційної моделі функціонування технічної служби підприємства автотранспорту за допомогою математичного апарату модернізованих мереж Петрі визначено раціональну для конкретних умов роботи підприємства форму організації праці авторемонтного персоналу (табл. 3.3), що є основним елементом ефективної мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу.

Оскільки запропонована в дослідженні витратокомпенсувальна мотиваційна стратегія організації роботи авторемонтного персоналу підприємства передбачає збільшення витрат на робочу силу за рахунок раціональної організації трудового процесу, то визначення ефективної для конкретних умов роботи підприємства автотранспорту форми організації праці задовольняє вимогам до формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи ремонтно-обслуговуючого персоналу підприємств автотранспорту.

Наведені в табл. 3.3 рекомендації дозволяють роботодавцям визначати раціональну форму організації праці ремонтних робітників, що виконують ТО і ПР автомобілів, з урахуванням такого важливого фактора, як розмір АТП.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо вибору форми організації праці авторемонтного персоналу підприємства, що дозволяє роботодавцям отримати резерви для покриття додаткових витрат на робочу силу

Розмір АТП, спискова кількість автомобілів	Форма організації праці авторемонтного персоналу	Особливості впливу форм організації праці на продуктивність праці авторемонтного персоналу	Очікуваний соціально-економічний ефект
1-50 одиниць	Індивідуальна	Отримання додаткових результатів роботи за рахунок підвищення професійної майстерності, культури і якості обслуговування клієнтів	Поліпшення якісних характеристик структури персоналу працівників, підвищення іміджевих та репутаційних позицій підприємства, можливість застосування гнучких графіків роботи
50-100 одиниць	Колективна з організацією комплексних бригад	Збільшення результатів роботи за рахунок скорочення часу на виконання послуги за рахунок паралельного виконання робіт	Залучення більшої кількості клієнтів, скорочення часу очікування клієнтами виконання замовлень
100-400 одиниць	Колективна з організацією спеціалізованих за видами впливів бригад	Збільшення результатів роботи за рахунок розширення обсягів наданих послуг через виконання спеціалізованих операцій	Збільшення обсягів наданих послуг, поліпшення якості їх виконання, більш ефективне використання виробничих засобів

Джерело: розроблено автором

Реалізація імітаційної моделі функціонування технічної служби підприємства автотранспорту здійснена за допомогою розробленої для вирішення поставлених задач програми, написаною мовою програмування Delphi. Створена програма для імітаційного моделювання виробничих процесів ТО і ПР, а також трудових процесів, що відбуваються на підприємствах автотранспорту за різних умов функціонування підприємства, дозволила отримати результати, представлені в табл.3.3.

3.3 Методи і моделі оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу в контексті узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників

Моделювання і функціонування будь-якої системи передбачає, як кінцевий результат, забезпечення ефективності її діяльності. Не виключенням є розроблення мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств. Саме тому, як було відзначено в першому розділі даної роботи, основною метою формування мотиваційної стратегії є вибір на підприємстві ефективної системи організації праці авторемонтного персоналу, що передбачає збільшення витрат на робочу силу відповідно до потреб і запитів працюючих за рахунок раціональної організації трудового процесу. З огляду на проведене дослідження впливу вимог корпоративної соціальної відповідальності на формування мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств, необхідно при визначенні ефективності мотиваційної стратегії враховувати механізм узгодження завдань виробничо-господарської і соціально-орієнтованої практики.

Мотиваційна стратегія організації роботи авторемонтного персоналу на підприємстві покликана, по-перше, забезпечити оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості, результатів його праці і вартості послуг робочої сили на ринку праці, а по-друге, забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який би дозволяв повною мірою відшкодовувати витрати, отримувати прибуток, підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Тому пропонуємо визначати ефективність мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств з позицій працівників (конкретного працівника або всього трудового колективу) і роботодавця (підприємства як суб’єкта господарювання).

При цьому доцільно давати їй якісну і кількісну оцінки в умовах дотримання на підприємстві принципів корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3.8).

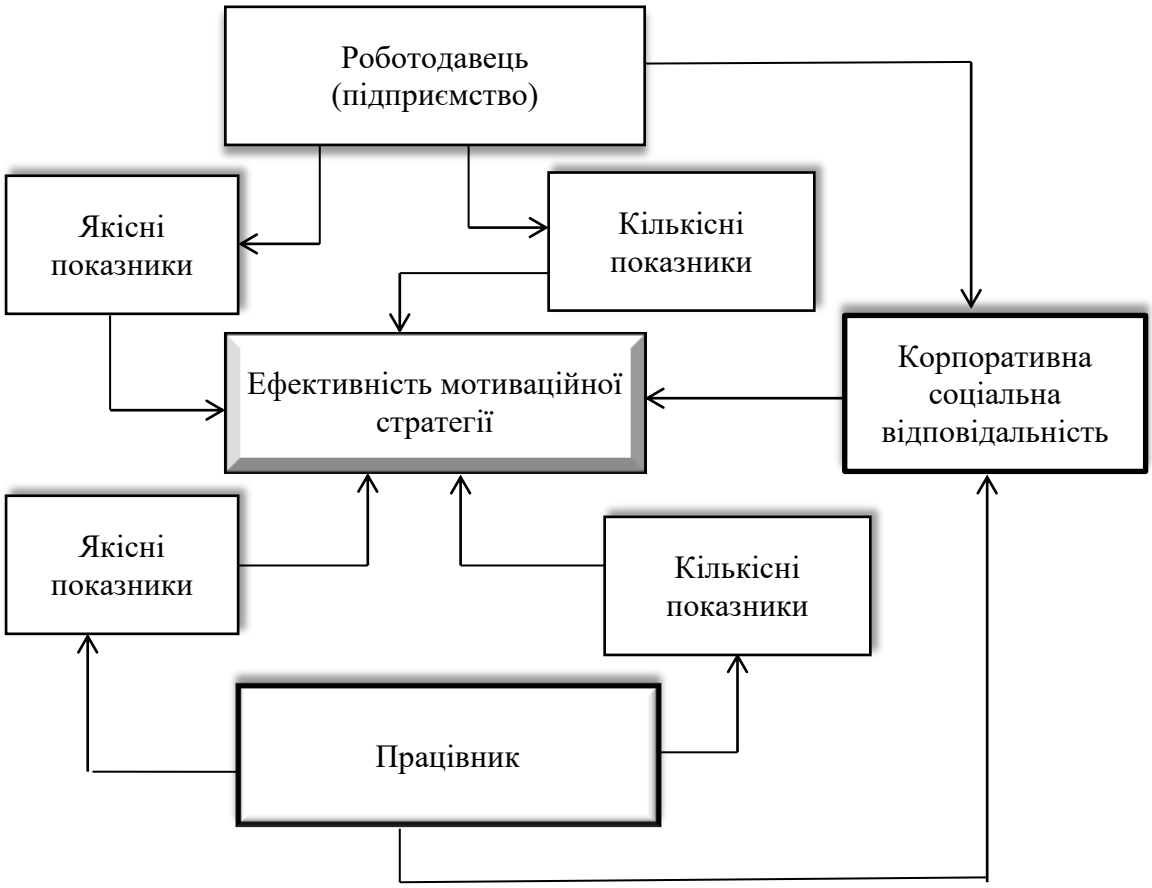

Рисунок 3.8 – Схема оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи персоналу в умовах дотримання на підприємстві принципів корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором

Проведемо оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств за показниками, які обґрунтовані в розділі 2 даної роботи. Ефективність мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств з позицій роботодавця запропоновано визначати за наступними показниками: N_2 – показник заборгованості по заробітній платі; N_7 – коефіцієнт рентабельності наданих послуг; N_9 – показник динаміки обсягів наданих послуг; N_{10} – відношення коефіцієнту приросту обсягу наданих послуг до коефіцієнту приросту фонду заробітної плати.

Для працівників запропоновані наступні показники: N_1 – показник співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства до середньої зарплати по автотранспортній галузі в цілому; N_2 – показник заборгованості по заробітній платі; N_3 – коефіцієнт зростання заробітної плати

Дані для визначення показників оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи працівників підприємств отримані із статистичних звітів по підприємствах, які здійснюють вантажні автоперевезення, а також виконують технічне обслуговування, ремонт автомобілів і працюють за КВЕД 45.20 і 49.41 (табл. Б1). У зв'язку із оновленням у 2018 році редакції Закону України від 16.07.99 р. № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», публічні і приватні акціонерні товариства зобов'язані оприлюднювати аудиторський висновок і статистичну звітність на своєму офіційному сайті. До цієї групи підприємств в 2018 році долучились товариства з обмеженою відповідальністю, які відносяться до великих і середніх, крім малих і мікропідприємств. Інформація щодо вищенаведених показників отримана з відкритих джерел – із статистичних звітів: Балансу (Звіту про фінансовий стан, форма 1), Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід, форма 2), Звіту з праці (форма 1-ПВ), Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва (форми № 1м та № 2м).

Інформація щодо складових показників N_1, N_2, N_3, N_7, N_9, N_{10} представлена в Додатку Б в табл. Б1. Для розрахунку коефіцієнта N_1 – показника співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства до середньої зарплати по автотранспортній галузі в цілому, скористуємось даними таблиці 3.4. Оскільки дані зібрані по 19 підприємствах автотранспорту, то здійснити оцінку ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства в контексті дотримання вимог корпоративної соціальної відповідальності можна із застосуванням математичного апарату нечіткої логіки (Fuzzy Logic) для малої вибірки [56, 57, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130]. Відсутність великої статистичної вибірки

кількісних оцінок системи показників, що досліджуються, обумовлює застосування способу логічного висновку в нечітких системах із використанням механізму Мамдані (Mamdani) [73, 78, 80, 131, 132, 133, 134, 138, 139].

Таблиця 3.4 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності

Галузь	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, грн.	3163	3654	4116	4564	4786	6215	8252	11120	14149	16604

Джерело: [50]

Схематично задачу визначення ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства представлено на рис. 3.9.

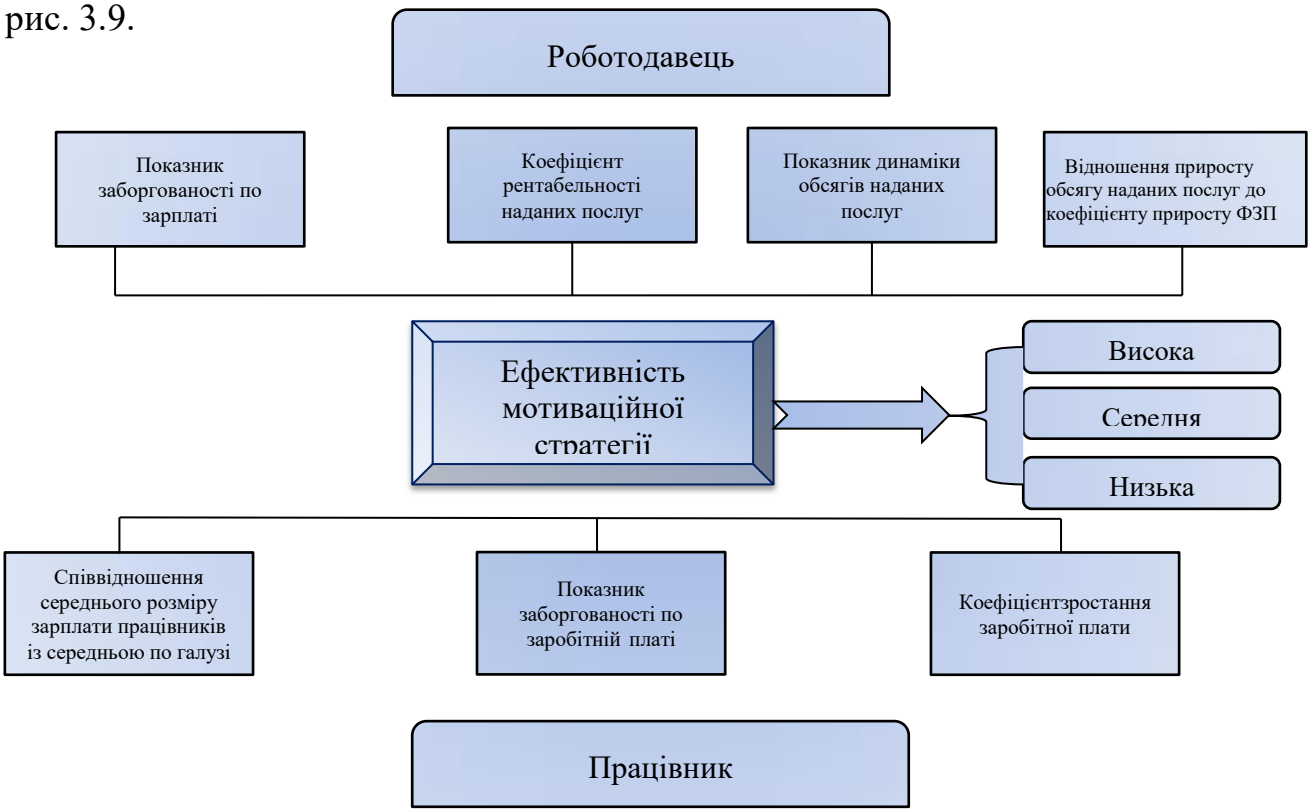

Рисунок 3.9 – Схематична модель оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи персоналу підприємства

Джерело:розроблено автором

При оцінюванні якості мотиваційної стратегії організації роботи персоналу підприємства потрібно від кількісних показників, які наведені в табл. Б1 Додатку Б, перейти до якісних, серед яких три рівні якості системи. Зв'язки між якістю мотиваційної стратегії та факторами, що впливають на неї, можна представити у вигляді бази нечітких множин.

"Високий", "середній" і "низький" рівень якості мотиваційної стратегії виступатимуть параметрами моделі і можуть бути описані як нечіткі змінні. Рівні якості мотиваційної стратегії в теорії нечітких множин носять назву «лінгвістичні терми». Застосування апарату нечіткої логіки для малої вибірки передбачає побудову функції належності з описом вищезазначених лінгвістичних термів. Кожна вихідна нечітка змінна містить терм-множини, що складаються з таких характеристик, як «високий», «середній» та «низький» рівень якості мотиваційної стратегії. Таким чином, при аналізі системи експерт використовує не тільки кількісні значення показників, але й лінгвістичні оцінки якості.

Теоретично кількість характеристик можна значно збільшити додавши, наприклад такі, як «дуже високий» і «дуже низький» рівень якості, але в результаті таких дій значно зросте складність моделі і суттєво збільшиться обсяг розрахунків, а це, в свою чергу, може призвести до значного погіршення кінцевих результатів.

Розглянемо етапи побудови функцій належності.

Нехай дано дві множини: множину лінгвістичних термів $L=\{l_1, l_2, \ldots, l_m\}$ та універсальну множину $U=\{u_1, u_2, \ldots, u_n\}$. Нечітка множина $\tilde{l}$ для завдання лінгвістичного терму l_j на універсальній множині U має вигляд:

$$\tilde{l}_j = \left(\frac{\mu_{lj(u_1)}}{u_1}, \frac{\mu_{lj(u_2)}}{u_2}, \ldots, \frac{\mu_{lj(u_n)}}{u_n}\right), \qquad (3.11)$$

де j змінюється від 1 до n.

Потрібно знайти ступені належності елементів множини L. Тобто необхідно знайти $\mu_{lj}(u_i)$ для усіх j від 1 до m , а також для усіх i від 1 до n.

Функції належності можна побудувати одним із двох методів: перший метод заснований на статистичній обробці висновків експертів, тоді як другий – базується на парних порівняннях, які виконує один експерт.

При першому методі експерти заповнюють анкети і за результатами анкетування розраховуються ступені належності до нечіткої множини $\tilde{l}$ за формулою:

$$\mu_{lj}(u_i) = \frac{1}{K}\sum_{k=1}^{K} b_{j,i}^{k}, \qquad (3.12)$$

де k змінюється від 1 до K; i змінюється від 1 до n; j змінюється від 1 до m.

Якщо функції належності створюються за методом парних порівнянь, то для кожної пари елементів універсальної множини експерт оцінює перевагу одного елементу над іншим у відношенні до властивості нечіткої множини. Такі пари порівнянь обробляють за допомогою матричного обчислення. Матриця парних порівнянь є діагональною та обернено симетричною. Ступені належності набувають значень, які дорівнюють відповідним координатам власного вектору:

$$W = (w_1, w_2, \ldots, w_n) \qquad (3.13)$$

Для матриці парних порівнянь A рішення приймають вигляд:

$$\mu(u_i) = w_i, \qquad (3.14)$$

де i змінюється від 1 до n.

Власний вектор визначають із системи рівнянь:

$$\begin{cases} AW = \lambda \max W \\ w1 + w2 + \cdots + wn = 1 \end{cases}, \qquad (3.15)$$

де λ_{max} – максимальне власне значення матриці A.

Нечітке логічне виведення (логічний висновок), по суті, є апроксимацією залежності «входи – вихід» на основі лінгвістичних висловів типу «Якщо…, То…» і логічних операцій над нечіткими множинами.

Нечітке логічне виведення застосовують при моделюванні об’єктів із неперервним та дискретним виходом. Для нашої задачі – експертного оцінювання ефективності мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства – необхідно застосувати неперервний

вихід, оскільки оцінка задана в певному діапазоні (наприклад, від 0 до 10) і може приймати будь-яке дійсне значення з цього діапазону. Перейдемо до розробки математичної моделі процесу оцінювання якості мотиваційної стратегії на автотранспортному підприємстві за допомогою моделей Fuzzy Logic в середовищі MATLAB [117].

Для побудови нечіткої моделі Rules використовуємо показники, максимально скорельовані з показниками оцінки рівня КСВ з позиції працівників (коефіцієнти $N_1 - N_3$) і роботодавців (коефіцієнти N_2, N_7, N_9, N_{10}). На рис. 3.10 наведено алгоритм процесу визначення якості мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства на підприємстві в контексті дотримання умов корпоративної соціальної відповідальності.

Необхідно зауважити, що отримання оцінок якості здійснюється за двома моделями (базовою і вдосконаленою), які відрізняються між собою кількістю вхідних параметрів. Нечітка модель Rules дозволяє чисельно верифікувати всі можливі зв'язки шляхом виявлення сили і глибини впливу обраних факторів на якість мотиваційної стратегії.

Для розробки базової моделі було обрано алгоритм Мамдані. Кількість входів в цій моделі – два. Кількість виходів – 1. Перший вхід – це співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства до середньої зарплати по автотранспортній галузі в цілому (показник N_1).

Для першого входу обрано назву vidnzrplserhaluz. Діапазон значень для першого входу, який належить множині числового відрізку (0,29; 0,71) (колонка 4 табл. 3.4), визначено за даними річних статистичних звітів 19 підприємств автотранспорту України, що працюють за КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт» і КВЕД 45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів» (табл. Б.1 Додатка Б). До табл. 3.4 внесені числові значення показників оцінювання якості мотиваційної стратегії, що є актуальними для працівників цих підприємств.

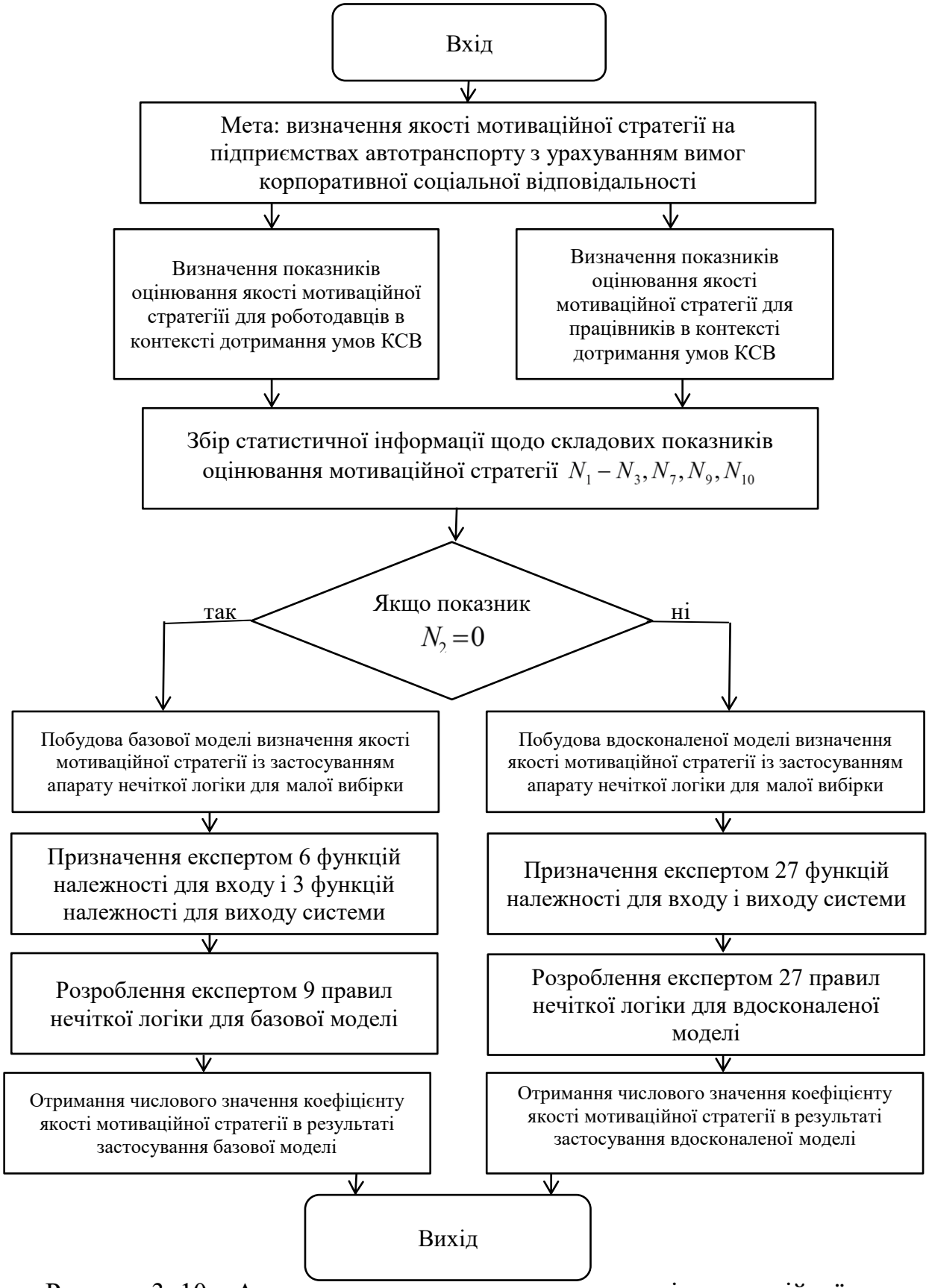

Рисунок 3. 10 – Алгоритм процесу визначення якості мотиваційної стратегії контексті дотримання умов корпоративної соціальної відповідальності

Джерело:розроблено автором

Таблиця 3.4 – Числові значення показників оцінювання якості мотиваційної стратегії для працівників за даними ряду підприємств автотранспорту

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ, локація	Показники оцінювання якості		
			N_1	N_3	N_2
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”	05475156 м. Київ	0,706	1,06	0,07
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	0,575	1,35	0,048
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755 м. Кропивницький	0,305	1,66	0,036
4	Приватне акціонерне товариство “Транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”	13825481 м. Дрогобич	0,603	1,26	0,039
5	Приватне акціонерне товариство “АТП 11263”	03116157 м. Дніпро	0,293	1,20	0,044
6	Публічне акціонерне товариство “АТП 13058”	05475147 м. Київ	0,296	1,55	0,054
7	Приватне акціонерне товариство “АТП-1”	03746384 м. Київ	0,708	1,37	0,062
8	Публічне акціонерне товариство “Київське АТП 13061”	05440979 м. Київ	0,308	0,93	0,064
9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137 Львівська обл.	0,693	1,06	0,07
10	Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"	20856507 м. Львів	0,491	1,04	0,02
11	Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"	03116163 м. Дніпро	0,474	1,17	0,05
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське АТП №16363"	01332106 м. Харків	0,536	1,12	0,13
13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324 Львівська обл., м. Дубляни	0,596	1,03	0,01
14	Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»	32089226 Рівненська обл.	0,591	1,04	0
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872 м.Одеса	0,685	1,02	0,01
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»	30784014 м. Київ	0,536	1,02	0
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»	36834332 Волинська обл., м. Луцьк	0,47	1,04	0
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522 Київська обл.	0,669	1,24	0,02
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"	05495466 Ів.-Франківська обл.	0,444	1,32	0,046

Джерело: розроблено автором

До табл. 3.5 внесені числові значення показників оцінювання якості мотиваційної стратегії, що є актуальними для роботодавців. Це показники N_2, N_7, N_9, N_{10}. Коефіцієнт N_{10}. отриманий, як відношення показника N_9 (колонка 7 табл.3.5) до показника N_3 (колонка 5 табл.3.4).

Таблиця 3.5 – Числові значення показників оцінювання якості мотиваційної стратегії для роботодавців за даними ряду підприємств автотранспорту

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ, локація	Показники оцінювання якості			
			N_{10}	N_2	N_7	N_9
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1	Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”	05475156 м. Київ	0,99	0,07	0,016	1,05
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	0,87	0,048	0,016	1,17
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755 м.Кропивницький	0,86	0,036	0,003	1,42
4	Приватне акціонерне товариство “Транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”	13825481 м.Дрогобич	0,90	0,039	0,197	1,13
5	Приватне акціонерне товариство “АТП 11263”	03116157 м. Дніпро	0,93	0,044	0,004	1,11
6	Публічне акціонерне товариство “АТП 13058”	05475147 м. Київ	0,68	0,054	0,34	1,05
7	Приватне акціонерне товариство “АТП-1”	03746384 м. Київ	0,89	0,062	0,20	1,22
8	Публічне акціонерне товариство “Київське автотранспортне підприємство 13061”	05440979 м. Київ	1,34	0,064	0,44	1,25
9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137 Львівська обл.	0,83	0,07	0,74	0,88
10	Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"	20856507 м.Львів	1,10	0,02	0,93	1,14
11	Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"	03116163 м.Дніпро	1,01	0,05	0,006	1,18
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське АТП №16363"	01332106 м. Харків	0,93	0,13	0,327	1,04

Продовження таблиці 3.5

13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324 Львівська обл. м.Дубляни	1,17	0,01	0,047	1,21
14	Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»	32089226 Рівненська обл.	0,86	0	0,052	0,89
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872 м.Одеса	0,85	0,01	0,01	0,87
16	ТОВ «Українські логістичні системи»	30784014 м.Київ	0,70	0	0,004	0,71
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»	36834332 м.Луцьк	1,21	0	0,02	1,26
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522 Київська обл., Броварський р-н	0,96	0,02	0,74	1,19
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"	05495466 Ів.-Франківська обл.	1,17	0,046	0,021	1,54

Джерело: розроблено автором

Другий вхід (він в моделі має назву vidnposlugzrpl) – це відношення коефіцієнту зростання (зменшення) обсягу наданих послуг до коефіцієнту зростання (зменшення) фонду заробітної плати. Діапазон значень другого входу було визначено тим же способом, що і діапазон значень першого входу – він належить множині відрізку (0,7; 1,34). Інтервал визначається за даними колонки 4 табл. 3.5. Програмний модуль в подальшому позначається, як zrplsystem. Вихід із десятибальною шкалою оцінювання якості в моделі має назву qualityzrpl (рис. 3.11).

Далі, в базовій моделі оцінювання якості мотиваційної стратегії переходимо до призначення функцій належності. Таким чином, для проведення математичної формалізації необхідно спочатку побудувати нечіткі інтервали для характеристик, які можна описати числовими значеннями на підмножинах цілих чисел. Після цього, на стадії фазифікації, за допомогою експерта, який є спеціалістом в предметній області, потрібно сформувати функцію належності для отриманої нечіткої величини, яка описана лінгвістичною змінною.

Кількість призначених експертом функцій належності в базовій моделі – по три для кожного із входів:

– low1 – низький показник для першого входу;

– average1 – середній (достатній) показник для першого входу;

– high1 – високий показник для першого входу;

– low2 – низький показник для другого входу;

– average2 – середній (достатній) показник для другого входу;

– high2 – високий показник для другого входу.

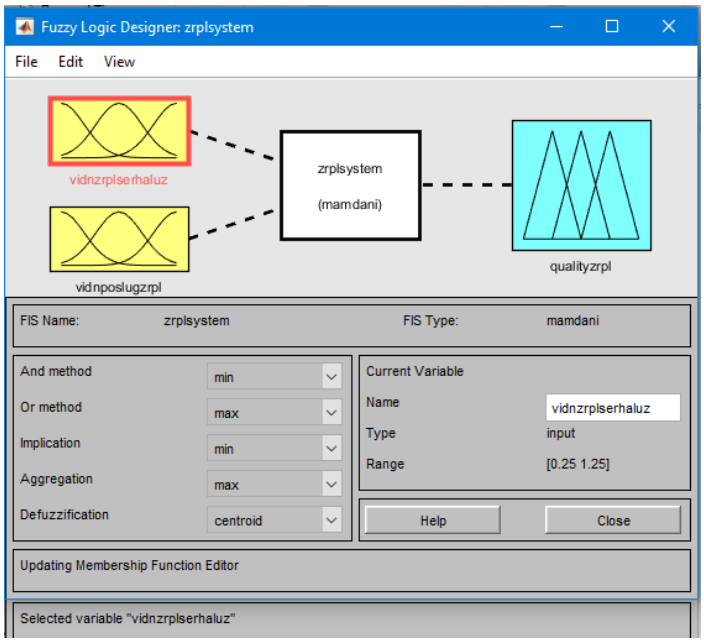

Рисунок 3.11 – Вихідні дані для створення базової моделі оцінювання якості мотиваційної стратегії

Джерело: розроблено автором

Відзначимо, що всі вхідні функції належності мають нормальний розподіл (рис. 3.12).

Трьом функціям належності виходу надаємо наступні назви:

– lowqual – низька якість;

– averqual – середня (достатня) якість;

– highqual – висока якість.

Слід зазначити, що в процесі побудови моделі були застосовані певні обмеження – не використовувались екстремальні оцінки, які є ідеальними і такими, що не застосовуються для оцінки реально діючих суб’єктів економічної діяльності, тобто були виключені оцінки “0” та “10”.

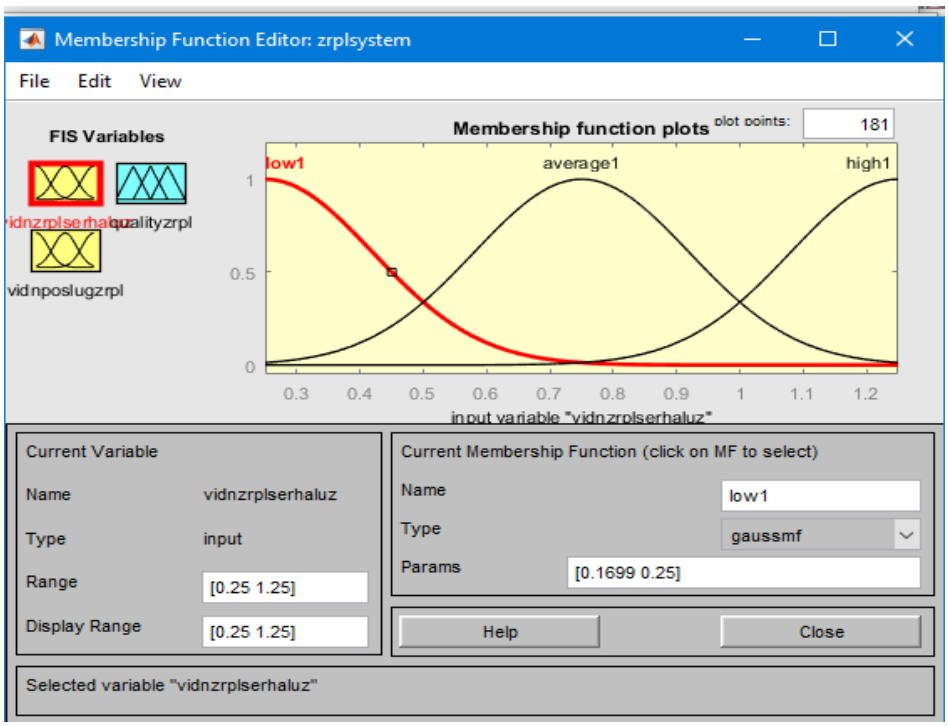

Рисунок 3.12 – Функції належності першого входу

Джерело: розроблено автором

Програмний код базової моделі наведено на рис. В1 Додатку В.

Для виходу в базовій моделі призначено трикутні функції належності. Процес налаштування функцій належності виходу наведено на рис. 3.13.

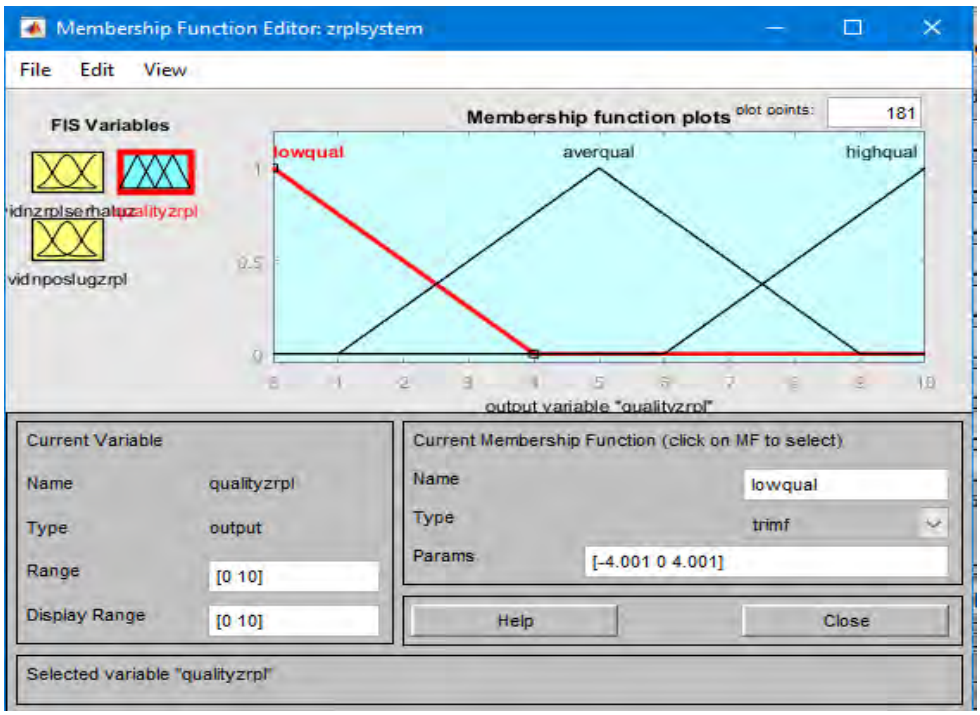

Рисунок 3.13 – Налаштування функцій належності для виходу

Джерело: розроблено автором

Функції належності налаштовуються таким чином, що для них не потрібно відображати послідовність процесів, які безпосередньо відбуваються в досліджуваній системі. Необхідно лише сформулювати систему правил поведінки об’єкту, що вивчається, в формі умовного висловлювання типу «ЯКЩО….ТО…». Для усіх дев’яти функцій належності (шести вхідних та трьох вихідних) були розроблені правила нечіткої логіки, наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 Правила нечіткої логіки для базової моделі

№ з/п	Правило	Результат
1.	якщо low1 & low2, то lowqual	низька якість
2.	якщо low1 & average2, то lowqual	низька якість
3.	якщо average1 & low2, то lowqual	низька якість
4.	якщо low1 & high2, то averqual	середня якість
5.	якщо high1 & low2, то averqual	середня якість
6.	якщо average1 & average2, то averqual	середня якість
7.	якщо average1 & high2, то highqual	висока якість
8.	якщо high1 & high2, то highqual	висока якість
9.	якщо high1 & average2, то highqual	висока якість

Джерело: розроблено автором

В правилах використано логічну функцію «І» (AND), яка має позначення &. Усім правилам надано однаковий ваговий коефіцієнт, який дорівнює 1. Процес налаштування розділу Rules наведено на рис. 3.14.

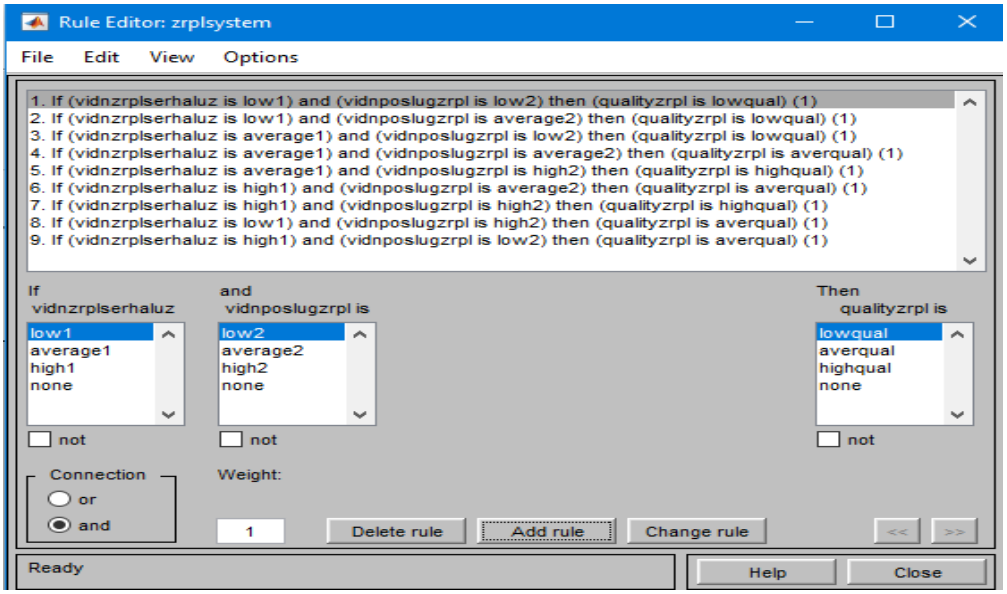

Рисунок 3.14 – Налаштування правил нечіткої логіки для функцій належності

Джерело: розроблено автором

Результатом дії правил нечіткої логіки є побудована поверхня рішень для виходу у вікні View, яка надає графічне уявлення про розподіл оцінок якості залежно від показників (рис. 3.15). Кожна пара точок на цьому рисунку відповідає комбінації факторів впливу на якість мотиваційної стратегії.

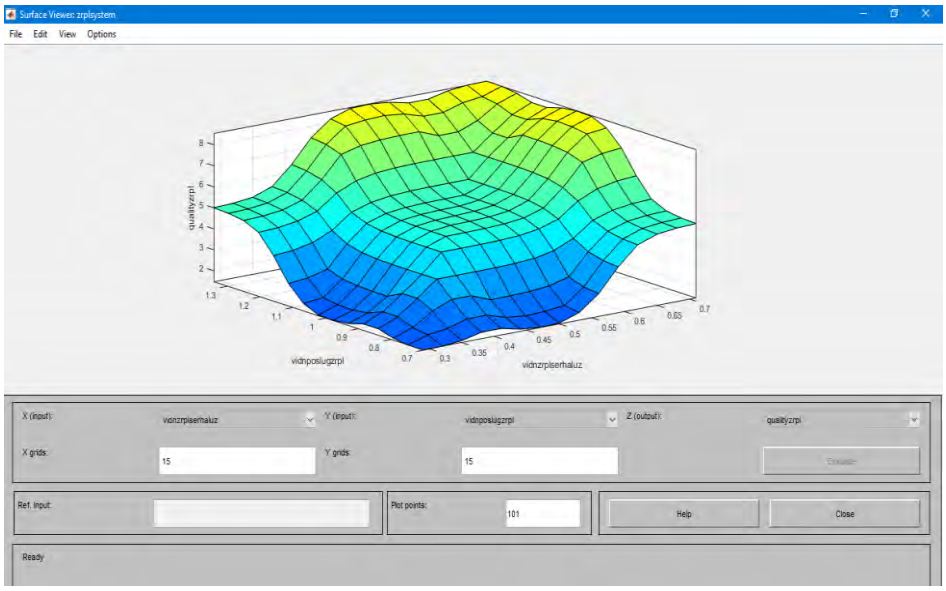

Рисунок 3.15 – Вихідна функція qualityzrpl (якість мотиваційної стратегії) у вигляді поверхні

Джерело: розроблено автором

При запуску проекту в меню перегляду правил (View Rules) за допомогою двох рухомих курсорів на функціях входу можна на виході визначити показник якості мотиваційної стратегії (рис. 3.16).

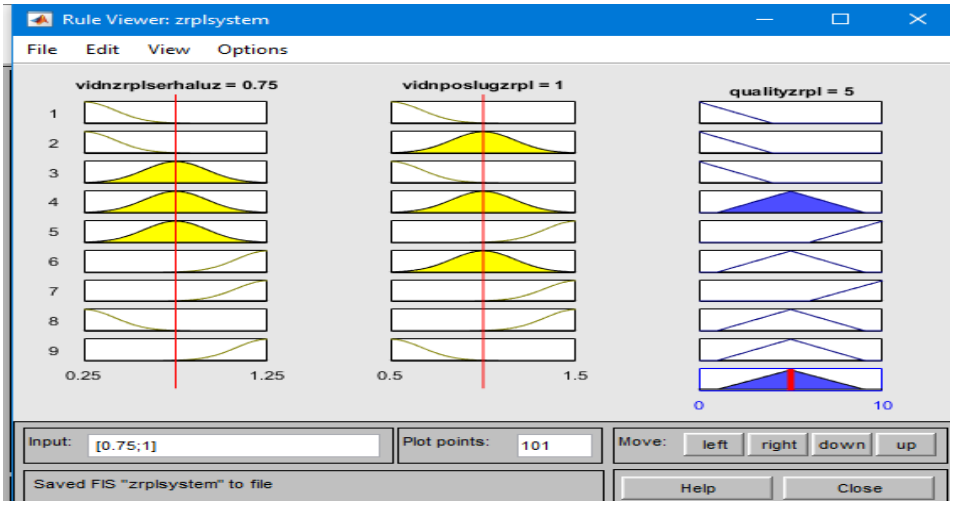

Рисунок 3.16 – Визначення коефіцієнту якості мотиваційної стратегії в меню View Rules

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.16 курсори встановлені в середині діапазону функцій входів. На виході отримано медіанне значення коефіцієнту якості – 5. Слід зазначити, що нами обрано «комфортний» режим оцінювання якості, який запобігає появі екстремальних оцінок. Так, при мінімальних значеннях на входах маємо на виході 1,4 бали, а при двох вхідних максимумах – 8,5 бали.

Експерт може налаштувати fuzzy-модель із певними ускладненнями і уточненнями, що дозволяє йому використовувати гнучкий апарат нечіткої логіки в пакеті MATLAB. Результатом роботи із курсорами є числове значення коефіцієнту якості та його розташування на шкалі оцінювання виходу: lowqual, averqual, highqual (рис. 3.17).

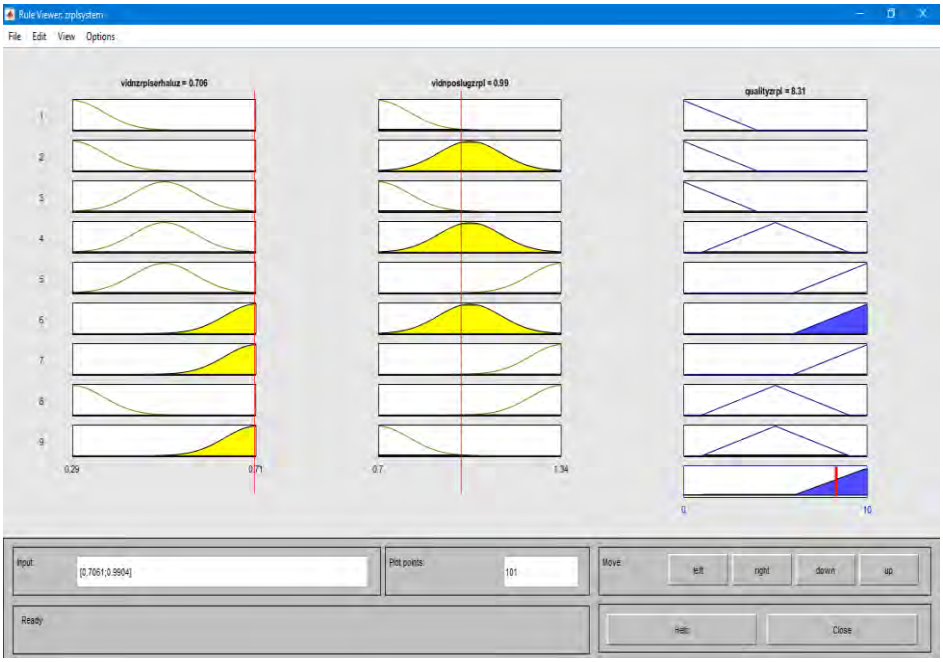

Рисунок 3.17 – Визначення коефіцієнту якості мотиваційної стратегії на підприємстві Акціонерне товариство «Київська «Виробнича компанія «Рапід» (висока якість)

Джерело: розроблено автором

Створена модель Fuzzy Logic може бути вдосконалена шляхом додавання до неї третього входу – zaborgov – частки заборгованості по заробітній платі. Оскільки цей фактор має негативний вплив на результати оцінювання, то дані застосовуються у формі доповнення до максимуму: підприємство із нульовою заборгованістю отримує максимальний бал 0,13, а підприємство із часткою

заборгованості 0,13 – отримує нульовий бал. Інші два входи та вихід залишаються без змін (рис. 3.18). Зазначимо, що функції належності третього входу zaborgov – low3, average3, high3 мають нормальний розподіл.

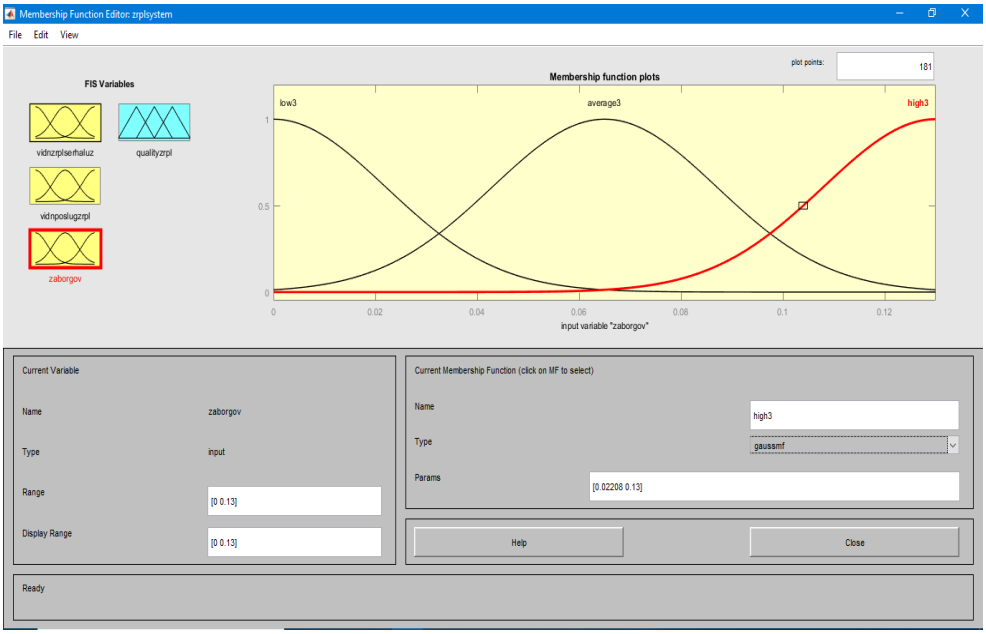

Рисунок 3.18 – Налаштування додаткового входу zaborgov – частки заборгованості по заробітній платі

Джерело: розроблено автором

Для створення вдосконаленої моделі визначення якості мотиваційної стратегії із урахуванням частки заборгованості по заробітній платі були розроблені 27 нових правил нечіткої логіки на основі операції «І» (табл. 3.7). Усі правила мають ваговий коефіцієнт 1.

Таблиця 3.7 – Правила нечіткої логіки для вдосконаленої моделі визначення якості мотиваційної стратегії

№ з/п	Правило	Результат
1.	якщо low1 & low2 & low3, то lowqual	низька якість
2.	якщо low1 & low2 & aver3, то lowqual	низька якість
3.	якщо low1 & low2 & high3, то lowqual	низька якість
4.	якщо average1 & low2 & low3, то lowqual	низька якість
5.	якщо high1 & low2 & aver3, то lowqual	низька якість
6.	якщо low1 & average2 & low3, то lowqual	низька якість
7.	якщо low1 & high2 & low3, то lowqual	низька якість

Продовження таблиці 3.7

8.	якщо low1 & average2 & average3, то averqual	середня якість
10.	якщо low1 & higt2 & average3, то averqual	середня якість
11.	якщо low1 & high2 & high3, то averqual	середня якість
12.	якщо average1 & low2 & high3, то averqual	середня якість
13.	якщо high1 & low2 & average3, то averqual	середня якість
14.	якщо average1 & low2 & average3, то averqual	середня якість
15.	якщо high1 & low2 & high3, то averqual	середня якість
16.	якщо average1 & average2 & low3, то averqual	середня якість
17.	якщо high1 & average2 & low3, то averqual	середня якість
18.	якщо average1 & high2 & low3, то averqual	середня якість
19.	якщо high1 & high2 & low3, то averqual	середня якість
20.	якщо average1 & average2 & average3, то averqual	середня якість
21.	якщо high1 & average2 & average3, то averqual	середня якість
22.	якщо average1 & average2 & high3, то averqual	середня якість
23.	якщо average1 & high2 & average3, то averqual	середня якість
24.	якщо average1 & high2 & high3, то highqual	висока якість
25.	якщо high1 & high2 & average3, то highqual	висока якість
26.	якщо high1 & average2 & high3, то highqual	висока якість
27.	якщо high1 & high2 & high3, то highqual	висока якість

Джерело: розроблено автором

Якщо одночасно зустрічаються не менше двох низьких вхідних балів low (на трьох входах), то якість мотиваційної стратегії оцінюються як низька (lowqual). Якщо одночасно виникає не менше двох високих балів high (на трьох входах) при одному середньому балі average, то якість системи – висока (highqual). Для усіх інших комбінацій на входах якість мотиваційної стратегії характеризується як середня (averqual). Рис. 3.19 відображає налаштування правил нечіткої логіки для трьох входів вдосконаленої моделі оцінювання якості мотиваційної стратегії, які враховують співвідношення середньої зарплати на підприємстві до середньогалузевої, відношення приросту обсягу наданих послуг до приросту фонду заробітної плати, частку заборгованості по заробітній платі на підприємстві.

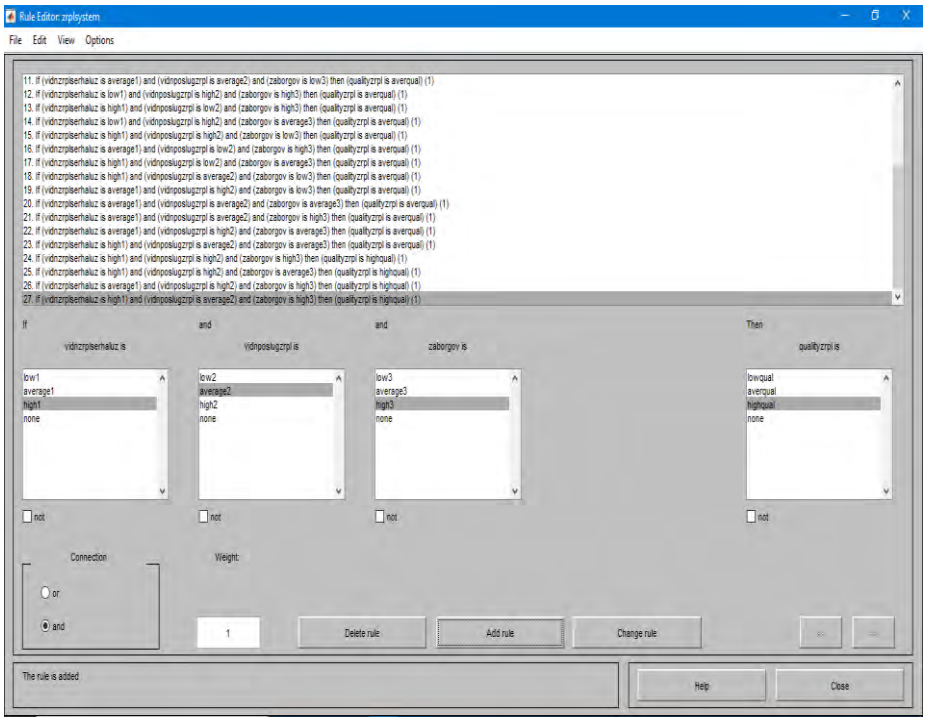

Рисунок 3.19 – Налаштування правила нечіткої логіки для трьох входів вдосконаленої моделі оцінювання якості мотиваційної стратегії

Джерело: розроблено автором

Кожна пара точок на рис.3.20 відповідає комбінації трьох факторів впливу на якість мотиваційної стратегії.

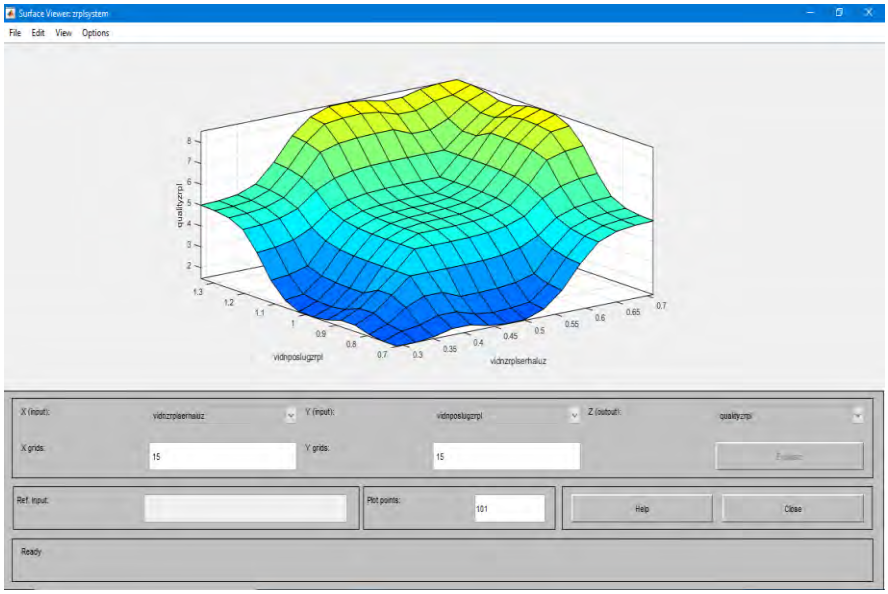

Рисунок 3.20 – Поверхня значень вихідної функції нечіткої логіки qualityzrpl – оцінювання якості мотиваційної стратегії – для вдосконаленої моделі із додатковим входом zaborgov

Джерело: розроблено автором

Рис. 3.20 відображає поверхню значень вихідної функції для вдосконаленої моделі нечіткої логіки, яку отримали при активації вікна огляду View.

При роботі в режимі движка з’являється третій курсор для визначення коефіцієнту якості (рис. 3.21).

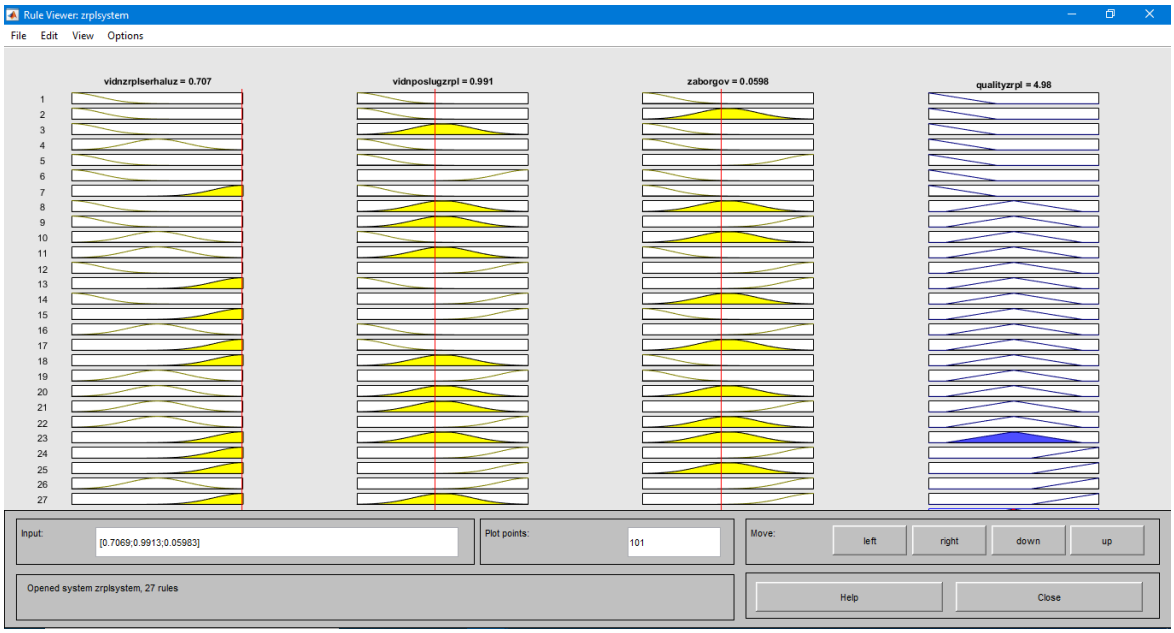

Рисунок 3.21 – Процес визначення якості мотиваційної стратегії за вдосконаленою моделлю на підприємстві Акціонерне товариство «Київська «Виробнича компанія «Рапід»»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.21, у порівнянні із базовою моделлю оцінка якості мотиваційної стратегії для акціонерного товариства «Київська Виробнича компанія «Рапід» суттєво знизилась внаслідок заборгованості по заробітній платі (див. рис. 3.17). Перейдемо до експериментального дослідження якості мотиваційної стратегії на підприємствах автотранспорту в моделі Fuzzy Logic.

Базову математичну модель для експертної системи оцінювання якості мотиваційної стратегії побудовано на двох вхідних функціях: з боку працівника і з боку роботодавця. В першому випадку – це співвідношення заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою по галузі. У другому випадку – це відношення приросту обсягу наданих послуг до приросту фонду заробітної плати. Частка заборгованості по заробітній платі стала третьою вхідною функцією, яку було застосовано у вдосконаленій моделі. Значення усіх трьох

вхідних функцій для 19 підприємств автотранспорту України розраховані на основі оприлюднених джерел та зведені до табл. 3.8.

Показник N_{11} - це частка заборгованості по заробітній платі, через знак «/» в таблиці відображена додаткова форма цієї частки – число, що доповнює до 0,13.

Таблиця 3.8 – Числові значення показників оцінювання якості мотиваційної стратегії за даними ряду підприємств автотранспорту (вдосконалена модель)

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ, локація	Показники оцінювання якості		
			N_1 (базова модель)	N_{10} (базова модель)	N_{11} (вдосконалена модель)
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”	05475156 м. Київ	0,706	0,99	0,07/0,06
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	0,575	0,87	0,048/0,082
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755 м.Кропивницький	0,305	0,86	0,036/0,094
4	Приватне акціонерне товариство “Транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”	13825481 м.Дрогобич	0,603	0,90	0,039/0,091
5	Приватне акціонерне товариство «АТП 11263»	03116157 м. Дніпро	0,293	0,93	0,044/0,086
6	Публічне акціонерне товариство “АТП 13058”	05475147 м. Київ	0,296	0,68	0,054/0,076
7	Приватне акціонерне товариство “АТП-1”	03746384 м. Київ	0,708	0,89	0,062/0,068
8	Публічне акціонерне товариство “Київське автотранспортне підприємство 13061”	05440979 м. Київ	0,308	1,34	0,064/0,066
9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137 Львівська обл.	0,693	0,83	0,07/0,06
10	Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"	20856507 м.Львів	0,491	1,10	0,02/0,11
11	Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"	03116163 м.Дніпро	0,474	1,01	0,05/0,08

Продовження таблиці 3.8

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське АТП №16363"	01332106 м. Харків	0,536	0,93	0,13/0
13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324 Львівська обл., м.Дубляни	0,596	1,17	0,01/0,12
14	Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»	32089226 Рівненська обл.	0,591	0,86	0/0,13
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872 м.Одеса	0,685	0,85	0,01/0,12
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»	30784014 м.Київ	0,536	0,70	0/0,13
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»	36834332 м.Луцьк	0,47	1,21	0/0,13
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522 Київська обл., Броварський р-н	0,669	0,96	0,02/0,11
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"	05495466 Ів.-Франківська обл.	0,444	1,17	0,046/0,084

Джерело: розроблено автором

Протоколи визначення коефіцієнту якості мотиваційної стратегії в базовій моделі нечіткої логіки MATLAB Fuzzy Logic для кожного із 19 автотранспортних підприємств України наведені в Додатку Д на рис. Д.1-Д.19.

Результати оцінювання для базової моделі наведені в стовпчику 4 таблиці 3.8. В стовпчику 6 цієї ж таблиці наведено відносний рейтинг кожного із досліджуваних підприємств.

Результати розрахунків коефіцієнта якості мотиваційної стратегії у пакеті нечіткої логіки MATLAB та рейтинг підприємства за цим показником наведено для базової та вдосконаленої моделей в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати оцінювання якості мотиваційної стратегії у базовій та вдосконаленій моделях

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ, локація	Коефіцієнт якості мотиваційної стратегії для базової моделі	Коефіцієнт якості мотиваційної стратегії для вдосконаленої моделі	Зміна коефіцієнту якості після вдосконалення	Рейтинг підприємства для базової моделі	Рейтинг підприємства для вдосконаленої моделі	Зміна рейтингу після вдосконалення моделі
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1	Акціонерне товариство “Київська “Виробнича компанія “Рапід”	05475156 м. Київ	8,31	4,98	-3,33	1	13	-12
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	4,69	5,19	0,5	15	7	-8
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755 м.Кропивницький	2,1	4,16	2,06	16	18	+2
4	Приватне АТ “Транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”	13825481 м.Дрогобич	5,36	5,51	0,15	9	6	-3
5	Приватне акціонерне товариство «АТП 11263»	03116157 м. Дніпро	1,59	4,84	3,25	18	17	-1
6	Публічне акціонерне товариство “АТП 13058”	05475147 м. Київ	1,46	1,53	0,07	19	19	0
7	Приватне акціонерне товариство “АТП-1”	03746384 м. Київ	6,5	4,98	-1,52	3	14	+11
8	ПАТ “Київське АТП 13061”	05440979 м. Київ	5,02	5,0	-0,02	11	11	0

Продовження таблиці 3.9

9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137 Львівська обл.	5,38	4,97	-0,41	8	15	+7
10	Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"	20856507 м.Львів	5,11	5,13	0,02	10	8	-2
11	Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"	03116163 м.Дніпро	4,97	4,99	0,02	12	12	0
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	4,92	4,85	-0,07	13	16	+3
13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324 Львівська обл., м.Дубляни	5,66	5,68	0,02	5	4	-1
14	Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»	32089226 Рівненська обл.	4,76	5,6	0,84	14	5	-9
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872 м.Одеса	5,61	5,7	0,09	6	3	-3
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»	30784014 м.Київ	1,93	5,01	3,08	17	10	-7
17	ТОВ «РОМДІ Україна»	36834332 м.Луцьк	6,44	6,51	0,07	4	2	+2
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522 Київська обл., Броварський р-н	7,78	7,37	-0,41	2	1	+1
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"	05495466 Ів.-Франківська обл.	5,53	5,07	-0,46	7	9	+2

Джерело: розроблено автором

Протоколи роботи із вдосконаленою моделлю нечіткої логіки у пакеті MATLAB та результати оцінювання в рамках цієї моделі якості мотиваційної стратегії 19 українських підприємств наведені в Додатку Д на рис. Д.19-Д.38.

За графіками, наведеними на рис. Д.1 – Д.38, проведемо процес дефаззіфікації моделі нечіткої логіки, за результатами якої повертаємось від кількісних до якісних (вербальних) характеристик мотиваційної стратегії на підприємстві:

- висока – high quality (highqual);
- середня – average quality (averqual);
- низька – low quality (lowqual).

Результати процесу дефаззіфікації перенесемо до табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати оцінювання якості мотиваційної стратегії у базовій та вдосконаленій моделях після дефаззіфікації

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ, локація	Коефіцієнт якості мотиваційної стратегії для базової моделі	Вербальна оцінка якості мотиваційної стратегії для базової моделі	Коефіцієнт якості мотиваційної стратегії для вдосконаленої моделі	Вербальна оцінка якості мотиваційної стратегії для вдосконаленої моделі
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1	Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід»	05475156 м. Київ	8,31	висока	4,98	середня
2	Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	4,69	середня	5,19	середня
3	Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"	05465755 м.Кропивницький	2,1	низька	4,16	середня
4	Приватне акціонерне товариство Транспортно-експедиційний комбінат "Західукртранс"	13825481 м.Дрогобич	5,36	середня	5,51	середня
5	Приватне акціонерне товариство "АТП 11263	03116157 м. Дніпро	1,59	низька	4,84	середня

Продовження таблиці 3.10

6	ПАТ АТП 13058	05475147 м. Київ	1,46	низька	1,53	низька
7	Приватне акціонерне товариство «АТП-1»	03746384 м. Київ	6,5	середня/ висока	4,98	середня
8	Публічне акціонерне товариство «Київське автотранспортне підприємство 13061"	05440979 м. Київ	5,02	середня	5,0	середня
9	Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"	31417137 Львівська обл.	5,38	середня	4,97	середня
10	ТОВ "112 Україна"	20856507 м.Львів	5,11	середня	5,13	середня
11	Товариство з обмеженою відповідальністю "Авто-транспортне підприємст-во 11262 Важавтотранс"	03116163 м.Дніпро	4,97	середня	4,99	середня
12	Товариство з додатковою відповідальністю "Хар-ківське автотранспортне підприємство №16363"	01332106 м. Харків	4,92	середня	4,85	середня
13	Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»	40037324 Львівська обл., м.Дубляни	5,66	середня	5,68	середня
14	ТОВ - фірма «Дівітракс»	32089226 Рівненська обл.	4,76	середня	5,6	середня
15	Приватне підприємство "Інтертраффік"	33312872 м.Одеса	5,61	середня	5,7	середня
16	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»	30784014 м.Київ	1,93	низька	5,01	середня
17	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»	36834332 м.Луцьк	6,44	середня/ висока	6,51	висока
18	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»	32306522 Київська обл., Броварський р-н	7,78	висока	7,37	висока
19	Приватне акціонерне товариство "Івано-Фран-ківськ-авто"	05495466 Ів.-Франківська обл.	5,53	середня	5,07	середня

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу економічної діяльності 19 підприємств автотранспорту України в 2017-2019 рр. можемо зробити висновки про ступінь

досконалості запровадженої в них мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу, що відповідає завданням узгодження інтересів працівників і роботодавців в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

За базовою моделлю нечіткої логіки мотиваційну стратегію, що використовується на 11 підприємствах, можемо оцінити як задовільну (середня якість). Чотири підприємства мають низьку якість задіяної мотиваційної стратегії, а два – високу якість. Ще для двох підприємств із 19 досліджених якість мотиваційної стратегії знаходиться на межі середньої і високої.

Для підприємств з низькою експертною оцінкою можна рекомендувати:

- підвищити в термін від одного до трьох кварталів рівень заробітної платні і наблизити його до середньої по галузі. Дана пропозиція стосується підприємств ПрАТ "Автотранспортне підприємство 13555"(код ЄДРПОУ 05465755, м. Кропивницький), ПрАТ "АТП 11263"(код ЄДРПОУ 03116157, м. Дніпро), ПАТ АТП 13058"(код ЄДРПОУ 05475147, м. Київ);
- підвищити продуктивність праці протягом року і, як наслідок, підвищити відношення приросту обсягу послуг до приросту фонду заробітної плати. Дана пропозиція стосується підприємств ПАТ АТП 13058"(код ЄДРПОУ 05475147, м. Київ) і підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи» "(код ЄДРПОУ 30784014, м. Київ)

Для підприємств із переважно високою оцінкою якості мотиваційної стратегії (Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід», код ЄДРПОУ 05475156, м. Київ; Приватне акціонерне товариство «АТП-1» код ЄДРПОУ 03746384, м.Київ; Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна» код ЄДРПОУ 36834332, м.Луцьк; Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна» код ЄДРПОУ 32306522, Київська обл., Броварський р-н, с.Велика Димерка) втручатись у задіяну мотиваційну стратегію не потрібно.

Для середніх оцінок якості (усі інші досліджувані підприємства) необхідно поступово покращувати мотиваційну стратегію за двома показниками, але без радикального втручання.

В межах вдосконаленої моделі додано ще один важіль для визначення експертної оцінки якості мотиваційної стратегії – частку заборгованості по заробітній платі. Наочним прикладом недооцінки цього фактору є підприємство Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід», яке втратило рейтинг найкращого за якістю мотиваційної стратегії в межах базової моделі і перейшло до розряду «середніх» у вдосконаленій моделі.

Висновки до розділу 3

1. Моделювання за допомогою модернізованих класичних мереж Петрі дозволило здійснити імітацію роботи ремонтної служби АТП і визначити ефективні в конкретних умовах роботи підприємства форми організації виробництва технічних впливів рухомого складу автомобільного транспорту. В процесі моделювання отримані результати, які дозволяють дати практичні рекомендації щодо ефективного застосування тієї або іншої форми організації праці ремонтного персоналу автотранспортних підприємств з метою формування ефективної мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємства.

2. В результаті виконання даного етапу дослідження розроблена методика вибору раціональних форм організації трудового процесу ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП, адекватних формам внутрівиробничих процесів технічного обслуговування та поточного ремонту автомобілів.

3. Для підприємств із переважно високою оцінкою якості мотиваційної стратегії (Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід», код ЄДРПОУ 05475156, м. Київ; Приватне акціонерне товариство «АТП-1» код ЄДРПОУ 03746384, м.Київ; Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна» код ЄДРПОУ 36834332, м.Луцьк; Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна» код ЄДРПОУ 32306522, Київська обл., Броварський р-н, с.Велика Димерка) втручатись у задіяну мотиваційну стратегію не потрібно.

4. Для середніх оцінок якості (усі інші досліджувані підприємства) необхідно поступово покращувати мотиваційну стратегію за двома показниками, але без радикального втручання.

5. В межах вдосконаленої моделі додано ще один важіль для визначення експертної оцінки якості мотиваційної стратегії – частку заборгованості по заробітній платі. Наочним прикладом недооцінки цього фактору є підприємство Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід», яке втратило

рейтинг найкращого за якістю мотиваційної стратегії в межах базової моделі і перейшло до розряду «середніх» у вдосконаленій моделі.

6. Доведена дієвість моделей нечіткої логіки для експертної оцінки якості мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу підприємстві за двома (базова модель) і трьома (вдосконалена модель) числовими критеріями. Таким чином, отримано інструмент для якісного оцінювання на основі вербальних (нечислових) оцінок. Вихідними даними при цьому є річна звітність підприємств з їх економічної діяльності.

7. Науково-практична проблема пошуку вдосконалених моделей експертного оцінювання якості мотиваційної стратегії організації роботи авторемонтного персоналу на підприємстві потребує свого подальшого розвитку і вирішення для окремих умов, наприклад, різних форм власності, обсягу наданих послуг, наявності міжнародних зв’язків тощо. Крім того, експертне оцінювання якості мотиваційної стратегії слід розглядати також як важливу соціальну і суспільну задачу.

Результати третього розділу дисертації були висвітлені автором у наступних працях [2, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 19, 20]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розроблено теоретико-методичні положення формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтних працівників, що дозволяє в парадигмі корпоративної соціальної відповідальності знаходити джерела покриття зростаючих витрат на робочу силу. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнення існуючих поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розуміння сутності формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу підприємства, дозволило сформулювати власну позицію щодо визначення цього поняття. Під мотиваційною стратегією організації праці персоналу слід розуміти підсистему функціональної кадрової стратегії підприємства, яка представляє собою довгострокову програму дій щодо реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг.

2. Структуризація елементів мотиваційної стратегії організації праці персоналу дозволила сформулювати концепцію її забезпечення, що включає характеристику мети, визначення «мотиваційних» зон, розробку мотиваційної стратегії, визначення комплексу мотивування і розробку мотиваційних заходів. Було визначено, що існує три види мотиваційних стратегій: ресурсна, що забезпечує організацію і відшкодування праці відповідно до виробничих можливостей; витратна, що передбачає можливість збільшення витрат на робочу силу без відповідних джерел їх покриття, тобто за рахунок збільшення цін; витратокомпенсувальна, що передбачає збільшення витрат на робочу силу відповідно до потреб чи запитів працюючих, але за рахунок раціональної організації виробничого процесу, впровадження автоматизації і цифровізації виробничих операцій, що підвищують продуктивність праці.

3. В результаті проведеного дослідження з’ясовано, що суттєвий вплив на формування мотиваційної стратегії організації праці персоналу на підприємстві

має реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності, що базуються на прийнятій Міжнародною організацією праці концепції гідної праці. Як наслідок, обґрунтовано, що у подальшому дослідженні формування мотиваційної стратегії необхідно здійснювати з врахуванням рівня корпоративної соціальної відповідальності бізнесу щодо узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників за такими групами стейкхолдерів, як працівники і роботодавці.

4. Для двох груп стейкхолдерів з використанням логіко-аналітичного і монографічного методів було визначено показники, що характеризують рівень корпоративної соціальної відповідальності як зі сторони працівників, так із боку роботодавців.

5. Моделювання за допомогою модернізованих класичних мереж Петрі дозволило здійснити імітацію роботи ремонтної служби АТП і визначити ефективні в конкретних умовах роботи підприємства форми організації праці авторемонтного персоналу. В процесі моделювання отримані результати, які дозволяють дати практичні рекомендації щодо ефективного застосування тієї або іншої форми організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу автотранспортних підприємств. При побудові імітаційної моделі функціонування технічної служби АТП встановлено, що спеціалізовані бригади за видами впливів доцільно створювати в АТП, що мають 100-400 автомобілів, а комплексні бригади - в АТП, що мають відповідно 50-100 автомобілів. В інших випадках доцільною організацією праці ремонтно-обслуговуючого персоналу буде індивідуальна організація праці.

6. Доведена дієвість моделей нечіткої логіки для експертної оцінки ефективності мотиваційної стратегії підприємствах автотранспорту за двома (базова модель) і трьома (вдосконалена модель) числовими критеріями. Таким чином, отримано інструмент для якісного оцінювання на основі вербальних (нечислових) оцінок. Вихідними даними при цьому є річна фінансова і статистична звітність суб’єктів господарювання. Для підприємств із переважно високою оцінкою ефективності мотиваційної стратегії організації праці

втручатись у задіяну систему оплати праці непотрібно. Для середніх оцінок ефективності (усі інші досліджувані підприємства) необхідно поступово покращувати систему оплати праці за двома показниками, але без радикального втручання. В межах вдосконаленої моделі додано ще один важіль для визначення експертної оцінки ефективності мотиваційної стратегії – частку заборгованості по заробітній платі. Для визначення ефективності стимулюючих чинників мотиваційної стратегії організації праці пропонується оцінку її ефективності в цілому по підприємству здійснювати за допомогою запропонованої в дослідженні програми MATLAB Fuzzy Logic.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Н.В. Анализ современных тенденций в организации труда ремонтных рабочих на предприятиях автомобильного транспорта. *Теорія та практика ринкових перетворень: економічній та соціальний контекст:* тези доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 березня 2008 р. Вінниця: ВІЕ ТНЕУ, 2008. Т.2. С.123-128.

2. Антоненко Н.В. Вплив ступеня спеціалізації АТП по типах рухомого складу на організацію виробництва ТО і поточного ремонту автомобілів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. *Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2008. Вип. 5, С.16-19.

3. Антоненко Н.В. Встановлення функціонального зв'язку між організаційними формами виробництва, праці, оплати праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету* : *науково-технічний збірник*. Київ: НТУ, 2006. Вип. 11, С.87-90.

4. Антоненко Н.В. Інтегрований індикатор рівня корпоративної соціальної відповідальності як показник гідної праці. *Сучасний рух науки:* тези доп. X міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 (м.Дніпро) Дніпро, 2020. Т.1. С.46-49.

5. Антоненко Н.В. Класифікація сучасних систем оплати праці. *Управління в умовах трансформації економіки:* зб. наукових праць за матеріалами науково-практичних конф. Економіко-технологічного університету. Бровари: ЕТУ, 2007, Вип. 2. С.86-88.

6. Антоненко Н.В. Концептуальні засади вибору раціональних форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXIV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2008. С.293.

7. Антоненко Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 3(36). С.142-148.

8. Антоненко Н.В. Методика вибору раціональної форми організації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 13. С.200-203.

9. Антоненко Н.В. Методика розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівника. *Dynamics of the Development of World Science:* Abstracts of IX International Scientific and practical Conference, MAY 13-15, 2020 (м.Ванкувер). Vancouver, Canada. 2020, P. 282-290.

10. Антоненко Н.В. Методика узгодження інтересів роботодавця та працівника. *LXXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2020. С. 396.

11. Антоненко Н.В. Місце організації праці в системі організації виробництва. *LXIX науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2013. С.355.

12. Антоненко Н.В. Місце форм організації праці в системі організації виробництва. *LXVII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2011. С.289.

13. Антоненко Н.В. Моделювання організації трудового процесу ремонтних робочих автотранспортного підприємства. *Розвиток наукових досліджень 2008:* тези доп. IV міжнародної науково-практичної конференції 24-26 листопада 2008 р. Полтава: «Інтерграфіка», 2008. Т.12. С.21-22.

14. Антоненко Н.В. Модернізація класичних мереж Петрі для моделювання трудового процесу ремонтних робочих автотранспортних

підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2008. Ч. 1. Вип. 17. С.292-296.

15. Антоненко Н.В. Мотиваційний складник відносин роботодавців із працівниками у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал.* Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2020. Вип. 52. Частина 1. С.105-111.

16. Антоненко Н.В. Мотивація як функція в системі організації праці ремонтних робочих АТП. *LXV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2009. С.291-292.

17. Антоненко Н.В. Проблеми вибору раціональних організаційних форм трудового процесу ремонтних робочих АТП. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал.* Київ: НТУ, 2009. Вип. 6, С.274-278.

18. Антоненко Н.В. Ринкові форми і системи заробітної плати. *LXIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2007. С.265.

19. Антоненко Н.В. Розробка динамічних моделей організації праці ремонтних робочих АТП. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2009. Вип. 19. Частина 1. С.224-228.

20. Антоненко Н.В. Розробка критерію ефективності для оцінки доцільності застосування форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу автотранспортного підприємства. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.295-299.

21. Антоненко Н.В. Стратегічний підхід до організації мотивації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи*

розвитку підприємництва: тези доп. II міжнародної науково-практичної конференції 19 грудня 2008 р. Харків: ХНАДУ, 2008. С.90-91

22. Антоненко Н.В. Стратегия организации трудового процесса ремонтно-обслуживающего персонала автотранспортного предприятия. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність:* тези доп. XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м.Таллінн, 10-11 квітня 2008 р. Київ: ВПІ «Політехніка», 2008. С.13-14.

23. Антоненко Н.В. Сфера застосування форм організації праці ремонтних робочих. *Проблеми транспорту. Збірник наукових праць.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 3. С.41-44.

24. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії виробничого персоналу автотранспортних підприємств. *LXVIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2012. С.330.

25. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2010. С.287-288.

26. Антоненко Н.В. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Друга Всеукраїнська науково-практична конференція: тези доп. Київ, 16-17 листопада 2007р. Київ: МАУП, 2007. С.278-279.

27. Акімова І., Осінкіна О., Філіпченко О., Марцінків А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння і впровадження. Київ, 2005. 41 с.

28. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2019. 328 с.

29. Алексеева О. Международный опыт в сфере мониторинга и оценки КСО компаний. *Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине.* Киев, 2008. 160 с.

30. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. URL: https://gtmarket.ru/library/basis/4155 (дата звернення 10.04.2020).

31. Бандур С.І. Стратегічні імперативи розвитку трудового потенціалу України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 1. С. 5–9.

32. Бедняк М.Н. Моделирование процессов технического обслуживания и ремонта автомобилей. Київ, 1983. 131 с.

33. Бідняк М.Н. Організація управління : навч. посібн. Київ, 2003.176 с.

34. Безтелесна Л.І., Пляшко О.С. Конкурентоспроможні людські ресурси: механізм забезпечення в національній економіці : монографія. Київ, 2017. 184 с.

35. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу: монографія / під ред. Е.М. Лібанової. К., 2008. 330 с.

36. Білова Н., Чернишова Н. Форми та системи оплати праці. *Податки та бухгалтерський облік* № 50. 2016.
URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article18968.html (дата звернення 15.10.2020).

37. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ, 2008. 313 с.

38. Боднарук О. В. Організація оплати праці в Україні в ринкових умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк, 2010. 20 с.

39. Бондар В. Д. Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління. *Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.–практ. конф., м.Львів, 22 березня 2007 р. Львів, 2007. Ч. 2. С. 20–23.

40. Валецька О. В. Правове регулювання оплати праці: монографія Миколаїв, 2012. 220 с.

41. Васюренко Л. В. Державне регулювання організацією оплати праці : монографія. Харків, 2018. 323 с.

42. Вегера В. М. До питання основних чинників диференціації розміру оплати праці. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2014. № 29. С. 115-121.

43. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. Москва, 2014. 576 с.

44. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічних знань : навч. посібник. Київ, 2005. 200 с.

45. Гірняк О. М. Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 2. С. 198–204.

46. Глухова С. В., Зотова А. А. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 698–701.

47. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 99-106.

48. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ, 2009. С. 274-291.

49. Данюк В.М. Управление трудом в условиях рыночной экономики : учебное пособие. Киев, 2003. 213 с.

50. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/(дата звернення 10.12.2020).

51. Регіональна політика та механізм її реалізації : монографія / М.І.Долішній, С.М.Злупко, С.Й.Вовканич та ін. Київ, 2003. 504 с.

52. Дорошенко А.Е. Математические модели и методы организации высокопроизводительных параллельных вычислений. Алгебродинамический подход. Киев, 2000. 177 с.

53. Достойный труд: Доклад Генерального Директора на 87-й сессии Международной конференции по труду. Женева: МОТ, 1999. 33 с.

54. Дробишева О. О., Домаш Д. В. Економічна сутність, форми та системи оплати праці. *Економічний вісник ЗДІА*. 2014. Вип. 3. С. 48–55.

55. Другий “Форум відповідального бізнесу” URL:https://ncp.gov.ua/drugiy-forum-vidpovidalnogo-biznesu.html (дата звернення 02.11.2019).

56. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. Москва, 1976. 168 с.

57. Зак Ю.А. Fuzzy-регрессионные модели в условиях наличия в статистической выборке нечисловой информации. *Системні дослідження та інформаційні технології.* 2017, №1. С. 88-96.

58. Звіт про корпоративну соціальну відповідальність за 2018. URL: http://cygnet.ua/bitrix/uploads/2019/02/08.02.19_Zvit-pro-KSV-za_2018-rik-web.pdf (дата звернення 02.11.2019).

59. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. К., 2008. 60 с.

60. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ, 2019. 464 с.

61. Іляш, О. І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ, 2010. 476 с.

62. Ізовіт Т. Л., Науменко І. П. Сучасні тенденції формування заробітної плати у легкій промисловості. *Легка промисловість*. 2016. № 4. С. 2–5.

63. Казановський А.В., Колот А.М. Соціальне партнерство на ринку праці. Краматорськ, 2005. 456 с.

64. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспекты эффективности) : учеб. пособие. Киев, 2001. 312 с.

65. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. Москва, 1991. 239 с.

66. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва, 1978. 494 с.

67. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург, 2007. 672 с.

68. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудові відносини*. 2013. № 2 (6). С. 6–16.

69. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ, 2002. 337 с.

70. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія / під загальною редакцією М.П.Буковинської. Київ, 2015. 297с.

71. Корпоративная социальная ответственность : управленческий аспект: монография / под общ. ред. И.Ю.Беляевой, М.А.Эскиндарова. Москва, 2008. С. 23.

72. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава, 2008. 389 с.

73. Кофман А. Введение в теорию нечетких множеств. Москва, 1982. 432 с.

74. Куинн Д., Минцберг Г., Гошал С. Стратегия перемен. *Стратегический процесс.* 2001. С. 688.

75. Лагутін В.Д. Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці. *Економічна теорія*. 2010. № 1. С. 29-38

76. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Київ, 2008. 96 с.

77. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця, 2011. 448 с.

78. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH. Санкт-Петербург, 2005. 736 с.

79. Либанова Э. Ценностные ориентации и социальные реалии украинского общества. *Экономика Украины.* 2008. № 10. С. 120-136.

80. Мазорчук М.С., Симонова К.А., Л.Д.Греков. Применение методов и моделей нечеткой логики для моделирования экономических процессов. *Системи обробки інформації*. 2007. Вип. 9 (67). С. 159-162.

81. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Москва, 2003. 972 с.

82. Мальований М.І. Фінансове забезпечення соціального захисту населення України: теорія, методологія та практика : автореф. дис. ... док. екон. наук : 08.00.08. Умань, 2017, 40 с.

83. Маркіна І.А. Михайлов О.О. Формування кадрового потенціалу українських підприємств у сучасних реаліях. Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль, 2014. Том 17. № 2. С. 69-75.

84. Михайлова О.С., Тригуб О.С., Філоненко М.П. Інноваційні напрями організації оплати праці на підприємстві. *Причорноморські економічні студії,* 2018. Вип. № 30-2. С. 138-141.

85. Новак І.М. Трудові відносини в умовах економічної кризи: тенденції розвитку та пропозиції щодо регулювання. *Україна: аспекти праці*. 2010. №1. С. 23-25.

86. Осовий Г. Питання реформи оплати праці в Україні в контексті реалізації Плану дій щодо євроінтеграції. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 3. С. 3-11

87. Організація праці : навч.-наочн. посібник / за ред. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ, 2014. 228 с.

88. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків, 2010. 212 с.

89. Петрова І.Л., Бєлова О.І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 424-430.

90. Пожуєва Т.О., Гамова О.В. Формування інноваційних засад управління фондом оплати праці : монографія. Запоріжжя, 2011. 249 с.

91. Полозенко Д. Основні напрями соціальної політики на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка України*. 2011. № 7. С. 83–89.

92. Пономарьова М. С., Гаврилюк Л. А., Чернеча І. І. Політика доходів та організація оплати праці в розвитку соціально-трудових відносин на засадах інституційного забезпечення. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. С. 111–126.

93. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України [в редакції від 14.07.2020] / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення 20.09.2020).

94. Про оплату праці : Закон України № 108/95-ВР від 24 березня 1995 року [в редакції від 14.01.2020] / Верховна Рада України. URL

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 20.10.2020).

95. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80 (дата звернення 15.11.2020).

96. Простаков Г. Будильник для бизнеса и государства. *Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине* – Киев, 2008. – 160 с.

97. Рябець А.П. Удосконалення правового регулювання оплати праці. *Економіка. Фінанси. Право*. 2012. № 2. С. 3-5.

98. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ, 2005. 30 с.

99. Серікова О.М. Соціальна відповідальність партнерів трудових відносин як чинник раціонального використання трудового потенціалу: теоретико-методологічний підхід. *Бізнес Інформ.* 2013. № 11. С.237.

100. Складанна К. І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2017. 20 с.

101. Скрипник Н. Є., Білоусова Д. В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід URL: https://conf.ztu.edu.ua/ wpcontent/uploads/2017/01/198.pdf (дата звернення 10.04.2020).

102. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. Київ, 1975. 776 с.

103. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування ПРООН. Київ, 2005. С.14.

104. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / за ред. А.М. Колота. Київ, 2010. 348 с.

105. Соціальна відповідальність бізнесу. URL: https://uk.wikipedia. org/wiki/ Соціальна_відповідальність бізнесу (дата звернення 01.11.2019).

106. Стародубська М. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Вісник доктрини приватної ініціативи.* Київ, 2005. 40 с.

107. Стратегія підприємства : конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

108. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. … канд. екон. наук 08.00.04 Львів, 2018. 233 с.

109. Тибінка Г.І. Організаційно-економічний механізм регулювання оплати праці в господарській системі України : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2014. 22 с.

110. Тибінка Г.І., Брик Г.В., Кохана Т.М. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата» *Економіка і суспільство*, 2018. Випуск № 19. С. 246-250.

111. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва, 1998. 576 с.

112. Труд, потенціал, зайнятість і ринок праці / під ред. М.І.Долішнього. Львів, 2004. 243 с.

113. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії. Львів, 2003. 628 с.

114. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. №4. С. 104–107.

115. Укрепление потенциальных возможностей МОТ по оказанию содействия государствам-членам в достижении целей Организации в контексте глобализации. *Международное бюро труда. Доклад V* международная конференция труда, 96-я сессия, Женева, 2007.
URL: https://www.ilo.org/public/russian/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-v.pdf (дата звернення: 30.04.2020).

116. Шопенгауэр А. Избранные произведения / сост. И.С.Нарский. Москва, 1992. 479 с.

117. Штовба С.Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. Москва, 2007. 288 с.

118. Antonenko N. Advantages and Lacks of the West European Model Pay Work. *Scientific Proceedings of the scientific-technical union of mechanical engineering.* Sofia, 2008. Jan XV. Volume 1(104). C.100-101

119. Antonenko N. Modernization of the motivational mechanism in the context of corporate social responsibility policy. *Annali d'Italia. Scientific Journal of Italy.* Florence (Italy), 2020. Vol. 2, №6. C. 41-43/

120. Atkinson J., Birch D. The dynamics of action. New York, 1970. 380 p.

121. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. №38 (3). Pp. 268–295.

122. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA, 1962, 297 p.

123. Cummins J.D., Derring R.A. Fuzzy trends in property-liability insurance claim costs. *The Journal of Risk and Insurance*. 1993. Vol. 60. No. 3. Pp. 429–465.

124. Efe A.O. Fuzzy measurement of income inequality: some possibility results on the fuzzification of the Lorenz ordering. *Economic Theory*. 1996. Vol. 7. №.3. Pp. 513–530.

125. Fuzzy Inference System - Theory and Applications. / Ed. by Dr. Mohammad Fazle Azeem. 2012. 504 p.

126. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey, 1993. 180 p.

127. Kosko B. Fuzzy cognitive maps. *International Journal of Man-Machine Studies*. 1986, №24. Pp. 65–75.

128. Kosko B. Neural networks and fuzzy systems. Englewood Cliffs, New York, 1991. 449 p.

129. Madhubalan V., Childers T.L. Understanding how product attributes influence product categorization: development and validation of fuzzy set-based measures of gradedness in product categories. *Journal of Marketing Research*, 1999. Vol. 36. № 1. Pp. 75–94.

130. Neocleous C., Schizas C., Papaioannou M. Fuzzy cognitive maps in estimating the repercussions of oil/gas exploration on politico-economic issues in Cyprus. *2011 IEEE International Conference on Fuzzy Systems*. Taipei, Taiwan, 2011. Pp. 1119–1126.

131. Novak J.D. Concept mapping: a useful tool for science education. *Journal of Research in Science Teaching*. 1990. Vol. 27. № 9. Pp. 937–949.

132. Ross T.J. Fuzzy logic with engineering applications. Chichester, 2010. 606 p.

133. Shipley M.F., Johnson M., Pointer L., Yankov N. A fuzzy attractiveness of market entry (FAME) model for market selection decisions. *The Journal of the Operational Research Society*, 2013. Vol. 64. № 4. Pp. 597–610.

134. Soares F.M. A Simple Fuzzy System Applied to Predict Default Rate Fuzzy Logic - Tool for Getting Accurate Solutions / Ed. by Elmer P. Dadios, 2015. 178 p.

135. The inclusive growth and development report 2017. The Report presents a new global index, the Inclusive Development Index (World Economic Forum). URL: https://www.weforum.org/reports/the-inclusivegrowth-and-development-report-2017 (дата звернення 10.12.2019)

136. The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights 2018. The World Economic Forum. Geneva, 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf (дата звернення 10.12.2019)

137. Vroom V. Work and motivation. New York, 1964. 240 p.

138. Zadeh L.A. Toward a theory of fuzzy information granulation and its centrality in human reasoning and fuzzy logic. *Fuzzy Sets and Systems*. 1997. Vol. 90. Pp. 111–127.

139. D-Urso P., Massan R., Santoro A. Robust fuzzy regression analysis. *Information Sciences*, 2011. Vol. 181. Pp. 1154-1174.

Додаток А

Таблиця А.1 – Кількість суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість суб'єктів господарювання		
		усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності/
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	24714	22058	89,3
	2011	20218	17316	85,6
	2012	25285	22298	88,2
	2013	27478	24192	88,0
	2014	31042	28296	91,2
	2015	30926	28151	91,0
	2016	29372	26967	91,8
	2017	28733	26162	91,1
	2018	29503	26806	90,9
	2019	30744	27872	90,7
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	75553	71016	94,0
	2011	50507	45591	90,3
	2012	44248	38997	88,1
	2013	46522	40762	87,6
	2014	57715	52409	90,8
	2015	56548	51078	90,3
	2016	55540	50545	91,0
	2017	51845	46135	89,0
	2018	51323	45154	88,0
	2019	55433	48537	87,6

Примітка. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [50]

Таблиця А.2 – Кількість зайнятих працівників у суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість зайнятих працівників у суб’єктів господарювання		
		усього, осіб	з них у фізичних осіб-підприємців, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності/
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	57417	32000	55,7
	2011	49445	28050	56,7
	2012	62620	41659	66,5
	2013	63620	42955	67,5
	2014	62443	43696	70,0
	2015	56904	40765	71,6
	2016	57018	41525	72,8
	2017	59552	43226	72,6
	2018	65134	48901	75,1
	2019	66362	49029	73,9
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	173414	104722	60,4
	2011	155800	83136	53,4
	2012	159323	76219	47,8
	2013	162002	75837	46,8
	2014	166106	85887	51,7
	2015	151031	74901	49,6
	2016	146286	77816	53,2
	2017	150028	78371	52,2
	2018	159011	86032	54,1
	2019	176061	91664	52,1

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [50]

Таблиця А.3 – Кількість найманих працівників у суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість найманих працівників у суб’єктів господарювання		
		усього, осіб	з них у фізичних осіб-підприємців, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності/
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	34513	9942	28,8
	2011	31178	10734	34,4
	2012	39285	19361	49,3
	2013	38493	18763	48,7
	2014	33396	15400	46,1
	2015	27913	12614	45,2
	2016	29469	14558	49,4
	2017	32783	17064	52,1
	2018	37611	22095	58,7
	2019	37428	21157	56,5
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	101114	33706	33,3
	2011	108935	37545	34,5
	2012	118074	37222	31,5
	2013	120228	35075	29,2
	2014	112359	33478	29,8
	2015	98516	23823	24,2
	2016	94616	27271	28,8
	2017	102677	32236	31,4
	2018	113043	40878	36,2
	2019	124841	43127	34,5

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [50]

Таблиця А.4 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019

Код за КВЕД–2010	Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання		
		усього, тис.грн.	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	5343101,1	1695816,8	31,7
	2011	5370153,3	1674931,2	31,2
	2012	6838681,6	3188207,2	46,6
	2013	8812487,7	3536870,8	40,1
	2014	10069816,3	3643259,5	36,2
	2015	11526853,4	4870693,5	42,3
	2016	13407410,0	6308072,0	47,0
	2017	20051926,5	7730774,7	38,6
	2018	25320414,5	9679622,2	38,2
	2019	28774475,6	11239721,8	39,1
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	21858163,2	9795258,2	44,8
	2011	27487040,2	9853975,0	35,8
	2012	34608139,2	10793253,5	31,2
	2013	34658046,3	11181548,8	32,3
	2014	40033350,8	12982793,4	32,4
	2015	53299415,5	17974852,1	33,7
	2016	68152957,7	22882285,3	33,6
	2017	85227722,3	28806757,2	33,8
	2018	103518281,6	37402168,7	36,1
	2019	119900534,2	41375714,0	34,5

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [50]

Таблиця А.5 – Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	Витрати на персонал								
		усього, тис.грн.	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	у % до заг.показника суб'єктів господарювання	у т.ч. витрати на зарплату			у т.ч. відрахування на соцзаходи		
					усього, тис.грн.	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	у % до заг. показника суб'єктів господарювання	усього, тис.грн.	з них у фізосіб-підприємців, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2013	735105,4	391908,8	53,3	540066,5	286692,4	53,1	195038,9	105216,4	53,9
	2014	1029167,6	368308,0	35,8	760140,1	269434,3	35,4	269027,5	98873,7	36,8
	2015	956676,2	328413,5	34,3	709494,0	240111,7	33,8	247182,2	88301,8	35,7
	2016	941142,4	383589,9	40,8	735308,5	280380,0	38,1	205833,9	103209,9	50,1
	2017	1554203,2	459536,7	29,6	1230976,5	335829,8	27,3	323226,7	123706,9	38,3
	2018	1926275,6	599981,9	31,1	1535733,3	438507,0	28,6	390542,3	161474,9	41,3
	2019	2198686,6	584872,6	26,6	1762525,7	427313,0	24,2	436160,9	157559,6	36,1
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2013	3818013,0	999738,1	26,2	2794821,3	731337,4	26,2	1023191,7	268400,7	26,2
	2014	3581598,9	1024164,7	28,6	2613886,5	747636,7	28,6	967712,4	276528,0	28,6
	2015	4108744,2	811716,5	19,8	3111495,0	592175,4	19,0	997249,2	219541,1	22,0
	2016	3780761,5	879704,6	23,3	3003246,0	626565,6	20,9	777515,5	253139,0	32,6
	2017	5725399,3	1105689,7	19,3	4574349,2	806010,8	17,6	1151050,1	299678,9	26,0
	2018	7240767,9	1396693,7	19,3	5769954,1	1018043,5	17,6	1470813,8	378650,2	25,7
	2019	9309207,4	1477541,9	15,9	7516930,0	1076963,7	14,3	1792277,4	400578,2	22,4

Джерело: [50]

Таблиця А.6 – Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання		
		усього, тис.грн.	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2013	3900162,2	744802,9	19,1
	2014	5727935,1	2146323,0	37,5
	2015	6104574,6	2095478,0	34,3
	2016	7971868,3	3013170,8	37,8
	2017	11088131,0	4040605,8	36,4
	2018	12439038,4	4988850,4	40,1
	2019	14497289,1	5694387,2	39,3
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2013	30348519,9	8590507,1	28,3
	2014	37195940,9	10888833,0	29,3
	2015	46197162,0	13749640,7	29,8
	2016	59236914,2	19657368,8	33,2
	2017	77525888,1	27217975,5	35,1
	2018	97435537,4	35135204,4	36,1
	2019	114296201,2	38967672,3	34,1

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [50]

Таблиця А.7 – Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2019

Код за КВЕД–2010	Роки	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання		
		усього, тис.грн.	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2013	2650861,8	503918,2	19,0
	2014	2252033,7	621110,9	27,6
	2015	2721785,1	631523,1	23,2
	2016	3985172,6	962251,7	24,1
	2017	5345373,2	1446511,1	27,1
	2018	5647613,4	1759284,1	31,2
	2019	6745889,9	1954982,6	29,0
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2013	12064271,9	3987941,7	33,1
	2014	12951044,0	3418259,9	26,4
	2015	13756108,1	3644260,6	26,5
	2016	20575918,7	5827303,4	28,3
	2017	29663577,6	8998712,3	30,3
	2018	32326519,0	11551485,3	35,7
	2019	39473781,8	12778480,9	32,4

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [50]

Таблиця А.8 – Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2018 роки

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість підприємств, одиниць	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			одиниць.	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показника відповідного виду діяльності	одиниць	у % до заг. показни-ка	одиниць.	у % до загального показника
45.20	2010	2656	–	–	71	2,7	2585	97,3	2177	82,0
	2011	2902	–	–	46	1,6	2856	98,4	2452	84,5
	2012	2987	–	–	39	1,3	2948	98,7	2524	84,5
	2013	3286	–	–	45	1,4	3241	98,6	2827	86,0
	2014	2746	1	0,0	41	1,5	2704	98,5	2393	87,1
	2015	2775	1	0,0	32	1,2	2742	98,8	2429	87,5
	2016	2405	–	–	29	1,2	2376	98,8	2074	86,2
	2017	2571	–	–	34	1,3	2537	98,7	2220	86,3
	2018	2697	–	–	28	1,0	2669	99,0	2341	86,8
49.41	2010	4537	1	0,0	251	5,5	4285	94,5	3214	70,8
	2011	4916	2	0,0	253	5,2	4661	94,8	3498	71,2
	2012	5251	2	0,0	244	4,7	5005	95,3	3729	71,0
	2013	5760	2	0,0	244	4,3	5514	95,7	4260	74,0
	2014	5306	3	0,0	216	4,1	5087	95,9	3987	75,1
	2015	5470	2	0,0	213	3,9	5255	96,1	4201	76,8
	2016	4995	1	0,0	215	4,3	4779	95,7	3692	73,9
	2017	5710	1	0,0	216	3,8	5493	96,2	4308	75,4
	2018	6169	1	0,0	228	3,7	5940	96,3	4719	76,5

Джерело: [50]

Таблиця А.9 – Витрати на персонал суб’єктів великого, середнього, малого та мікропідпрємництва за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	У тому числі							
		суб’єкти великого підприємництва, тис.грн.	у % до загального показника суб'єктів господарювання	суб’єкти середнього підприємництва, тис.грн	у % до загального показника	суб’єкти малого підприємництва, тис.грн/	у % до загального показника суб'єктів господарювання	з них суб’єкти мікропідприємництва, тис.грн.	у % до загального показника суб'єктів господарювання
45.20	2013	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	397509,9	54,1
	2014	к/с	к/с	154956,7	15,1	684205,0	66,5	447592,7	43,5
	2015	к/с	к/с	166662,4	17,4	669133,8	69,9	436619,3	45,6
	2016	–	–	164573,0	17,5	776569,4	82,5	508323,3	54,0
	2017	–	–	461030,7	29,7	1093172,5	70,3	637542,6	41,0
	2018	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	861336,7	44,7
	2019	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	397509,9	54,1
49.41	2013	к/с	к/с	1445293,3	37,9	2154249,7	56,4	1031871,9	27,0
	2014	296199,6	8,3	1388955,8	38,8	1896443,5	52,9	852509,8	23,8
	2015	к/с	к/с	1560582,5	38,0	1913255,7	46,6	845555,6	20,6
	2016	к/с	к/с	1682314,9	44,5	1998103,6	52,8	941632,7	24,9
	2017	к/с	к/с	2475402,9	43,2	3198378,4	55,9	1077898,2	18,8
	2018	к/с	к/с	2865928,3	39,6	3983889,6	55,0	1726416,7	23,8
	2019	к/с	к/с	4037316,1	43,4	к/с	к/с	2014676,1	21,6

к/с- к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації
Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

Джерело: [50]

Таблиця А.10 – Витрати на персонал у фізичних осіб-підприємців – суб’єктів середнього, малого та мікропідпрємництва за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	У тому числі					
		суб’єкти середнього підприємництва, тис.грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	суб’єкти малого підприємництва, тис.грн/	у % до загального показника суб'єктів гоподарювання відповідного виду діяльності	з них суб’єкти мікропідприємництва, тис.грн.	у % до загального показника суб'єктів гоподарювання відповідного виду діяльност
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранс-портних засобів	2013	к/с	к/с	к/с	к/с	340529,7	86,9
	2014	к/с	к/с	359759,4	97,7	317516,7	86,2
	2015	к/с	к/с	319750,8	97,4	293826,5	89,5
	2016	9176,2	2,4	374413,7	97,6	338171,1	88,2
	2017	4996,9	1,1	454539,8	98,9	402244,6	87,5
	2018	к/с	к/с	к/с	к/с	518374,4	86,4
	2019	к/с	к/с	к/с	к/с	514783,6	88,0
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2013	к/с	к/с	929266,4	93,0	594174,6	59,4
	2014	к/с	к/с	к/с	к/с	561880,8	54,9
	2015	к/с	к/с	к/с	к/с	510595,9	62,9
	2016	57490,8	6,5	к/с	к/с	583344,6	66,3
	2017	76486,0	6,9	к/с	к/с	703592,0	63,6
	2018	84257,8	6,0	к/с	к/с	856574,1	61,3
	2019	99487,9	6,7	1378054,0	93,3	910215,1	61,6

Джерело: [50]

Таблиця А.11 – Витрати на оплату праці за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2019 роки

Код за КВЕД–2010	Роки	Витрати на оплату праці, тис.грн	У тому числі							
			Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
			тис.грн.	у % до заг. показ-ника	тис.грн.	у % до загального показника	тис.грн.	у % до загального показника	тис.грн.	у % до загального показника
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранс-портних засобів	2010	359633,5	–	–	193662,5	53,8	165971,0	46,2	52036,3	14,5
	2011	202591,7	–	–	к	к	к	к	33382,8	16,5
	2012	448383,9	–	–	к	к	к	к	149813,0	33,4
	2013	253374,1	–	–	127207,7	50,2	126166,4	49,8	42190,2	16,7
	2014	490705,8	к	к	к	к	237307,9	48,4	95822,0	19,5
	2015	469382,3	к	к	к	к	255699,2	54,5	104453,8	22,3
	2016	454928,5	–	–	129394,8	28,4	325533,7	71,6	136039,8	29,9
	2017	895146,7	–	–	374931,3	41,9	520215,4	58,1	190042,2	21,2
	2018	1097226,3	–	–	419174,3	38,2	678052,0	61,8	277983,0	25,3
	2019	1335212,7	–	–	555821,0	41,6	779391,7	58,4	328414,1	24,6
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	979321,8	к	к	599546,2	61,2	к	к	95722,1	9,8
	2011	1458735,3	к	к	к	к	к	к	185610,2	12,7
	2012	1913394,8	к	к	к	к	к	к	242059,0	12,7
	2013	2063483,9	к	к	к	к	899277,2	43,6	321707,1	15,6
	2014	1866249,8	215980,3	11,6	к	к	к	к	212655,5	11,4
	2015	2519319,6	к	к	к	к	к	к	245281,5	9,7
	2016	2376680,4	к	к	1340916,1	56,4	к	к	287688,1	12,1
	2017	3768338,4	к	к	1969637,6	52,3	к	к	302641,4	8,0
	2018	4751910,6	к	к	2301612,8	48,4	к	к	678851,7	14,3
	2019	6439966,3	к	к	3263930,3	50,7	к	к	887993,5	13,5

Джерело: [50] к/с- к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Таблиця А.12 – Кількість зайнятих працівників за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2019 роки

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість зайнятих працівників, осіб	У тому числі							
			Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
			осіб	у % до загального показника	осіб.	у % до загального показника	осіб	у % до загального показника	осіб	у % до загального показника
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	25417	–	–	8432	33,2	16985	66,8	6841	26,9
	2011	21395	–	–	к	к	к	к	7767	36,3
	2012	20961	–	–	к	к	к	к	7762	37,0
	2013	20665	–	–	4475	21,7	16190	78,3	7477	36,2
	2014	18747	к	к	к	к	13044	69,6	6527	34,8
	2015	16139	к	к	к	к	12356	76,6	6281	38,9
	2016	15493	–	–	2880	18,6	12613	81,4	6369	41,1
	2017	16326	–	–	3570	21,9	12756	78,1	6267	38,4
	2018	16233	–	–	2680	16,5	13553	83,5	6727	41,4
	2019	17333	–	–	3381	19,5	13952	80,5	7319	42,2
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	68692	к	к	33379	48,6	к	к	9913	14,4
	2011	72664	к	к	к	к	к	к	10554	14,5
	2012	83104	к	к	к	к	к	к	13187	15,9
	2013	86165	к	к	к	к	41912	48,6	13286	15,4
	2014	80219	10177	12,7	к	к	к	к	13131	16,4
	2015	76130	к	к	к	к	к	к	12348	16,2
	2016	68470	к	к	31419	45,9	к	к	12685	18,5
	2017	71657	к	к	32313	45,1	к	к	13593	19,0
	2018	72979	к	к	30810	42,2	к	к	14453	19,8
	2019	84397	к	к	35466	42,0	к	к	17918	21,2

к/с- к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Джерело: [50]

Таблиця А.13 – Кількість найманих працівників за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2019 роки

Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість найманих працівників, осіб	У тому числі							
			Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
			осіб	у % до загального показника	осіб.	у % до загального показника	осіб	у % до загального показника	осіб	у % до загального показника
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	24571	–	–	8428	34,3	16143	65,7	6512	26,5
	2011	20444	–	–	к	к	к	к	7352	36,0
	2012	19924	–	–	к	к	к	к	7281	36,5
	2013	19730	–	–	4475	22,7	15255	77,3	7038	35,7
	2014	17996	к	к	к	к	12297	68,3	5815	32,3
	2015	15299	к	к	к	к	11517	75,3	5482	35,8
	2016	14911	–	–	2879	19,3	12032	80,7	5849	39,2
	2017	15719	–	–	3568	22,7	12151	77,3	5711	36,3
	2018	15516	–	–	2674	17,2	12842	82,8	6045	39,0
	2019	16271	–	–	3375	20,7	12896	79,3	6329	38,9
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	67408	к	к	33361	49,5	к	к	9565	14,2
	2011	71390	к	к	к	к	к	к	10198	14,3
	2012	80852	к	к	к	к	к	к	12335	15,3
	2013	85153	к	к	к	к	40923	48,0	12914	15,2
	2014	78881	10177	12,9	к	к	к	к	11987	15,2
	2015	74693	к	к	к	к	к	к	11077	14,8
	2016	67345	к	к	31404	46,6	к	к	11782	17,5
	2017	70441	к	к	32277	45,8	к	к	12605	17,9
	2018	72165	к	к	30780	42,7	к	к	13785	19,1
	2019	81714	к	к	35420	43,3	к	к	15592	19,1

Джерело: [50]

к/с- к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Таблиця А.14 – Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках

Код за КВЕД–2010	Роки	У тому числі							
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2013	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	1554019,3	39,8
	2014	к/с	к/с	862863,4	15,1	4302708,6	75,1	3009433,6	52,5
	2015	к/с	к/с	1127843,2	18,5	3899792,4	63,9	2648016,3	43,4
	2016	–	–	1352389,1	17,0	6619479,2	83,0	4164075,4	52,2
	2017	–	–	2929010,0	26,4	8159121,0	73,6	5363833,3	48,4
	2018	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	6763392,0	54,4
	2019	–	–	к/с	к/с	к/с	к/с	7824278,4	54,0
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2013	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
	2014	к/с	к/с	к/с	к/с	976519,2	к/с	128025,3	к/с
	2015	к/с	к/с	к/с	к/с	1139995,8	3,2	289769,8	0,8
	2016	к/с	к/с	1378579,2	2,1	1412943,7	2,1	272756,4	0,4
	2017	к/с	к/с	2882630,3	3,8	2211874,7	2,9	314211,4	0,4
	2018	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	662650,9	0,8
	2019	к/с	к/с	6512157,9	6,6	к/с	к/с	к/с	к/с

Джерело: [50]

к/с- к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції

Таблиця А.15 – Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2019 роки

Код за КВЕД–2010	Роки	чистий прибуток (збиток), тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	2010	-91575,6	55,4	88458,1	44,6	180033,7
	2011	-50982,9	61,8	138467,4	38,2	189450,3
	2012	-71002,6	60,5	100829,1	39,5	171831,7
	2013	-79018,6	62,6	120235,2	37,4	199253,8
	2014	-1568005,1	62,5	97444,0	37,5	1665449,1
	2015	-606574,9	72,3	190467,4	27,7	797042,3
	2016	88875,0	71,5	268614,9	28,5	179739,9
	2017	371916,7	69,1	550359,9	30,9	178443,2
	2018	334877,6	71,4	511245,0	28,6	176367,4
	2019	616017,5	71,1	757404,9	28,9	141387,4
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	2010	-448878,8	52,9	431990,3	47,1	880869,1
	2011	-162524,8	63,7	689143,4	36,3	851668,2
	2012	-72587,0	61,1	765933,0	38,9	838520,0
	2013	-361410,0	63,4	673336,8	36,6	1034746,8
	2014	-2648453,1	62,8	793231,2	37,2	3441684,3
	2015	-1979780,5	76,6	1057261,4	23,4	3037041,9
	2016	-663988,0	77,5	1468372,6	22,5	2132360,6
	2017	700172,1	77,6	1791879,1	22,4	1091707,0
	2018	942305,0	79,7	2380295,0	20,3	1437990,0
	2019	1755254,4	80,2	3129207,2	19,8	1373952,8

Примітка. Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Починаючи з 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010. Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, починаючи з 2015 року – також без частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [50]

Додаток Б

Таблиця Б1 – Показники фінансово-господарської діяльності групи підприємств автотранспорту (за КВЕД 45.20 та 49.41)

Назва підприємства	Співвідношення середнього розміру зарплати працівників підприємства із середнім по галузі	Коефіцієнт зростання зарплати	Частка заборгова-ності по зарплаті	Витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	Коефі-цієнт виробничого травма-тизму	Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт рентабель-ності виробницт-ва	Динаміка обсягів наданих послуг
Акціонерне товариство "Київська "Виробнича компанія "Рапід" (код ЄДРПОУ 05475156)	29388000/245/12=9996 середня з/п по галузі в 2018році – 14149 9996/14149=**0,7**	29388000/27758000=**1,06**	2005000/29388000=**0,07**	**0,04**	**0,11**	**0,07**	2805000/50728000=**0,055**	2805000/180017000=**0,016**	170748000/161955000=**1,05**
Публічне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство № 16363" (код ЄДРПОУ 01332106)	8651000/152/12=4743 середня з/п по галузі в 2016році 8252 4743/8252=**0,57**	8651000/6422000=**1,35**	412000/8651000=**0,048**	**0,01**	**0,05**	**0,01**	2129000/54894000=**0,039**	2129000/129552000=**0,016**	130037000/110906000=**1,17**
Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555" м. Кропивницький (код ЄДРПОУ 05465755)	1345000/33/12=3396 середня з/п по галузі в 2017році 11120 3396/11120= **0,31**	1345000/808000=**1,66**	49000/1345000=**0,036**	**0,01**	**0,02**	**0**	36000/26889000=**0,001**	36000/11252000=**0,003**	10242000/7205000=**1,42**
Приватне акціонерне товариство "Транспортно-експедиційний комбінат "Західукртранс" м. Дрогобич (код ЄДРПОУ 13825481)	41287000/403/12=8537 середня з/п по галузі в 2018році 14149 8537/14149= **0,60**	41287000/32680000=**1,26**	1594000/41287000=**0,039**	**0,05**	**0,02**	**0,01**	98100000/484430000=**0,20**	98100000/497576000=**0,197**	592526000/523864000=**1,13**

Продовження таблиці Б1

Приватне акціонерне товариство "АТП 11263" (код ЄДРПОУ 03116157) м. Дніпро	2124000/73/12=2425 середня з/п по галузі в 2016році 8252 2425/8252= **0,29**	2124000/ 1776000= **1,20**	93000/ 2124000= **0,044**	**0,01**	**0,01**	**0**	66000/ 20532000 =**0,003**	66000/ 18550000= **0,004**	18550000/ 16687000= **1,11**
Публічне акціонерне товариство АТП 13058 (код ЄДРПОУ 05475147) м.Київ	1778000/45/12=3293 середня з/п по галузі в 2017році 11120 3293/11120=**0,30**	1778000/ 1144000= **1,55**	96000/ 1778000= **0,054**	**0,02**	**0,01**	**0**	4301000/ 13760000=**0,31**	4301000/ 12827000= **0,34**	12827000/ 12239000= **1,05**
Приватне акціонерне товариство "АТП-1" (код ЄДРПОУ 03746384) м.Київ	9670000/138/12=5839 середня з/п по галузі в 2016році 8252 5839/8252=**0,71**	9670000/ 7054000= **1,37**	601000/ 9670000= **0,062**	**0,03**	**0,01**	**0**	1423000/ 36134000= **0,039**	1423000/ 6946000= **0,20**	23819000/ 19484000= **1,22**
Публічне акціонерне товариство “Київське автотранспортне підприємство 13061"(код ЄДРПОУ 05440979) м.Київ	4851000/159/12=2542 середня з/п по галузі в 2016році 8252 2542/8252=**0,31**	4851000/ 5230000= **0,93**	310000/ 4851000= **0,064**	**0,01**	**0,01**	**0,01**	35695000/ 374082000= **0,095**	35695000/ 79960000= **0,44**	139633000 /11199400 0=**1,25**
Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів" (код ЄДРПОУ 31417137) Львівська обл., Городоцький р-н, с.Воля-Бартатівська	617400/63/=9800 середня з/п по галузі в 2018році 14149 9800/14149= **0,69**	7408800/ 6989400= **1,06**	518600/ 7408800= **0,07**	**0,02**	**0,12**	**0,04**	9750000/ 23500000= **0,41**	9750000/ 13050000= **0,74**	145000000 /165000000 =**0,88**
Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна" (код ЄДРПОУ 20856507) м.Львів	2250000/23/12=8152 середня з/п по галузі в 2019році 16604 8152/16604= **0,49**	2250000/ 2163000**=** **1,04**	43000/ 2250000= **0,02**	**0,02**	**0,14**	**0,03**	6450000/ 8250000=**0,78**	6450000/ 6950000= **0,93**	7350000 6450000= **1,14**

Продовження таблиці Б1

Товариство з додатковою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс" (код ЄДРПОУ 03116163) м.Дніпро	1700000/18/12=7870 середня з/п по галузі в 2019році 16604 7870/16604= **0,47**	1700000/ 1450000= **1,17**	78000/ 1700000= **0,05**	**0,01**	**0,08**	**0,01**	18000/475000= **0,038**	18000/ 3250000= **0,006**	3250000/ 2750000= **1,18**
Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське автотранспортне підприємство №16363" (код ЄДРПОУ 01332106)	18690000/175/ 12=8900 середня з/п по галузі в 2019році 16604 8900/16604= **0,54**	18690000/ 16680000= **1,12**	2350000/ 18690000= **0,13**	**0,02**	**0,05**	**0**	7550000/ 45500000= **0,166**	7550000/ 23100000= **0,327**	245000000 /235000000=**1,04**
Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»(код ЄДРПОУ 40037324) Львівська обл., Жовківський р-н, м.Дубляни	950000/8/12= 9896 середня з/п по галузі в 2019році 16604 9896/16604= **0,60**	950000/ 920000= **1,03**	10000/ 950000= **0,01**	**0,01**	**0,03**	**0**	1300000/ 4550000=**0,286**	1300000/ 27500000= **0,047**	28500000/ 23500000= **1,21**
Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс» (код ЄДРПОУ 32089226) Рівненська обл., Рівненський р-н, с. Велика Омеляна	3300000/28/12=**9821** середня з/п по галузі в 2019році 16604 9821/16604= **0,59**	3300000/ 3175000= **1,04**	**0**	**0,01**	**0,04**	**0,1**	805000/ 7850000= **0,103**	805000/ 15500000= **0,052**	16500000/ 18500000= **0,89**
Приватне підприємство "Інтертраффік" (код ЄДРПОУ 33312872) м.Одеса	930000/8/12= 9688 середня з/п по галузі в 2018році 14149 9688/14149=**0,68**	930000/ 912000= **1,02**	10000/ 930000= **0,01**	**0,02**	**0,02**	**0,1**	23000/175000= **0,13**	23000/ 2000000= **0,01**	1950000/ 2250000= **0,87**

Продовження таблиці Б1

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи» (код ЄДРПОУ 30784014) м.Київ	855000/8/12= 8906 середня з/п по галузі в 2019році 16604 8906/16604= **0,54**	855000/ 840000= **1,02**	**0**	**0,01**	**0,01**	**0**	10000/245000= **0,04**	10000/ 2250000= **0,004**	2250000/ 3150000= **0,71**
Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна» (код ЄДРПОУ 36834332) Волинська обл., м.Луцьк	2152800/23/12=7800 середня з/п по галузі в 2019році 16604 7800/16604=**0,47**	2152800/ 2070000= **1,04**	**0**	**0,01**	**0,01**	**0**	595000/ 6150000= **0,097**	595000/ 29500000= **0,02**	29500000/ 23500000= **1,26**
Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна» (код ЄДРПОУ 32306522) Київська обл., Броварський р-н, смт Велика Димерка	72000000/540/12=11111 середня з/п по галузі в 2019році 16604 11111/16604=**0,67**	72000000/ 58000000= **1,24**	1250000/ 72000000= **0,02**	**0,05**	**0,05**	**0,3**	115000000/ 4205000000= **0,27**	115000000/ 155000000= **0,74**	625000000 /525000000=**1,19**
Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто" (код ЄДРПОУ 05495466) Івано-Франківська обл., Івано-Франківский р-н, с.Микитинці	1319000/30/12=3664 середня з/п по галузі в 2016році 8252 3664/8252=**0,44**	1319000/ 997000= **1,32**	47000/ 1319000= **0,046**	**0,01**	**0,02**	**0**	103000/ 17952000= **0,006**	103000/ 5013000= **0,021**	35612000/ 23199000= **1,54**

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних статистичних публікацій [Smida. Емітенти. Режим доступу https://smida.gov.ua/db/emitent], [YouControl. Режим доступу https://youcontrol.com.ua/ru/dashboard/]

Додаток В

Програмний код базової моделі

```
- [System]
- Name='zrplsystem'
- Type='mamdani'
- Version=2.0
- NumInputs=2
- NumOutputs=1
- NumRules=9
- AndMethod='min'
- OrMethod='max'
- ImpMethod='min'
- AggMethod='max'
- DefuzzMethod='centroid'
-
- [Input1]
- Name='vidnzrplserhaluz'
- Range=[0.29 0.71]
- NumMFs=3
- MF1='low1':'gaussmf',[0.07133 0.29]
- MF2='average1':'gaussmf',[0.07133 0.5]
- MF3='high1':'gaussmf',[0.07133 0.71]
-
- [Input2]
- Name='vidnposlugzrpl'
- Range=[0.7 1.34]
- NumMFs=3
- MF1='low2':'gaussmf',[0.1087 0.7]
- MF2='average2':'gaussmf',[0.1087 1.02]
- MF3='high2':'gaussmf',[0.1087 1.34]
-
- [Output1]
- Name='qualityzrpl'
- Range=[0 10]
- NumMFs=3
- MF1='lowqual':'trimf',[-4 0 4]
- MF2='averqual':'trimf',[1 5 9]
- MF3='highqual':'trimf',[6 10 14]
-
- [Rules]
- 1 1, 1 (1) : 1
- 1 2, 1 (1) : 1
- 2 1, 1 (1) : 1
- 2 2, 2 (1) : 1
- 2 3, 3 (1) : 1
- 3 2, 3 (1) : 1
- 3 3, 3 (1) : 1
- 1 3, 2 (1) : 1
- 3 1, 2 (1) : 1
-
```

Додаток Д

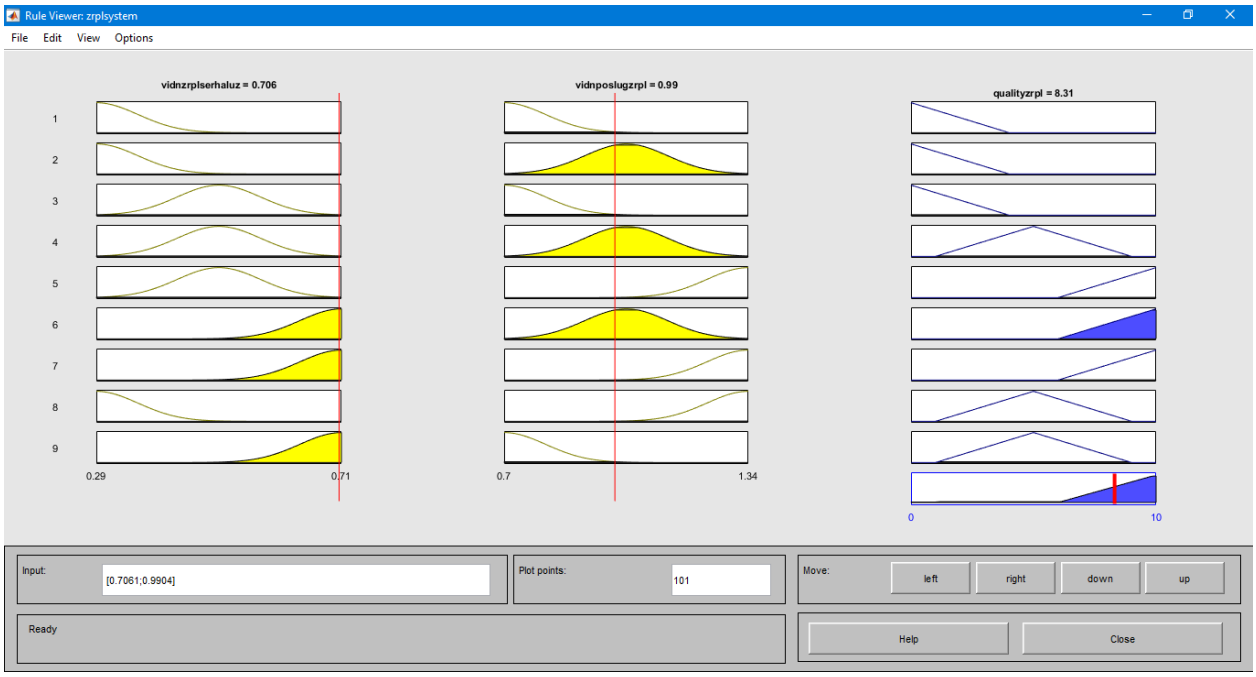

Рисунок Д.1 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід»

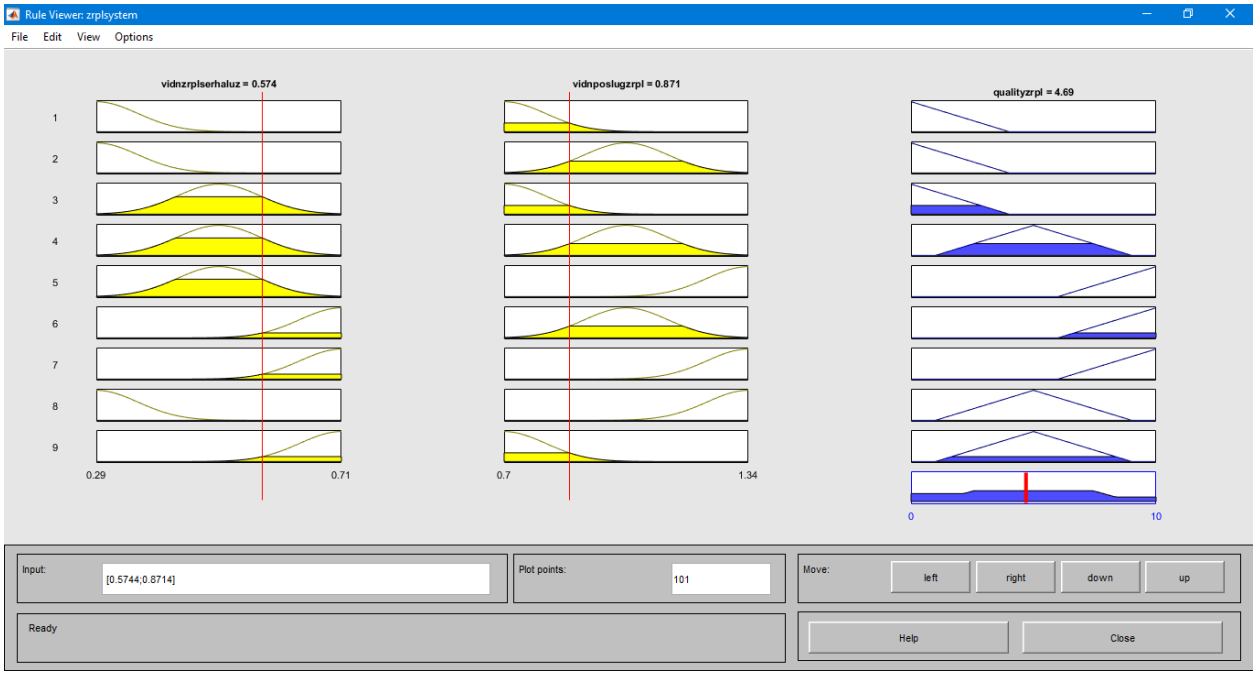

Рисунок Д.2 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363"

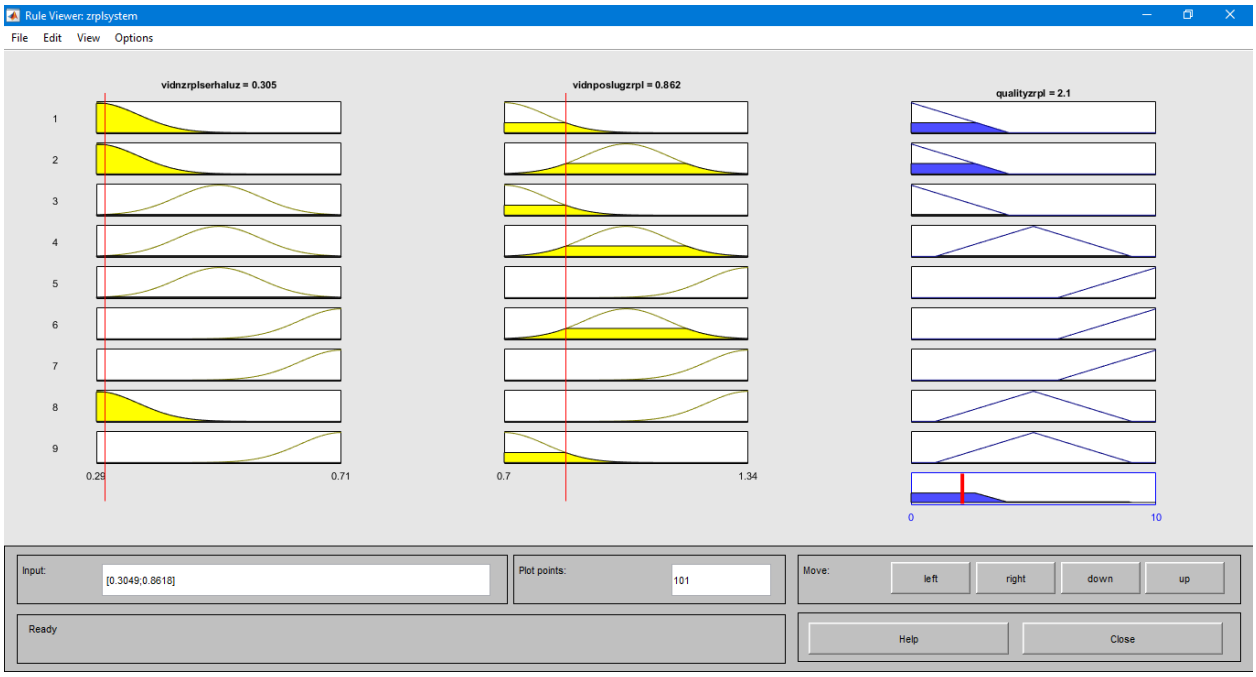

Рисунок Д.3 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555"

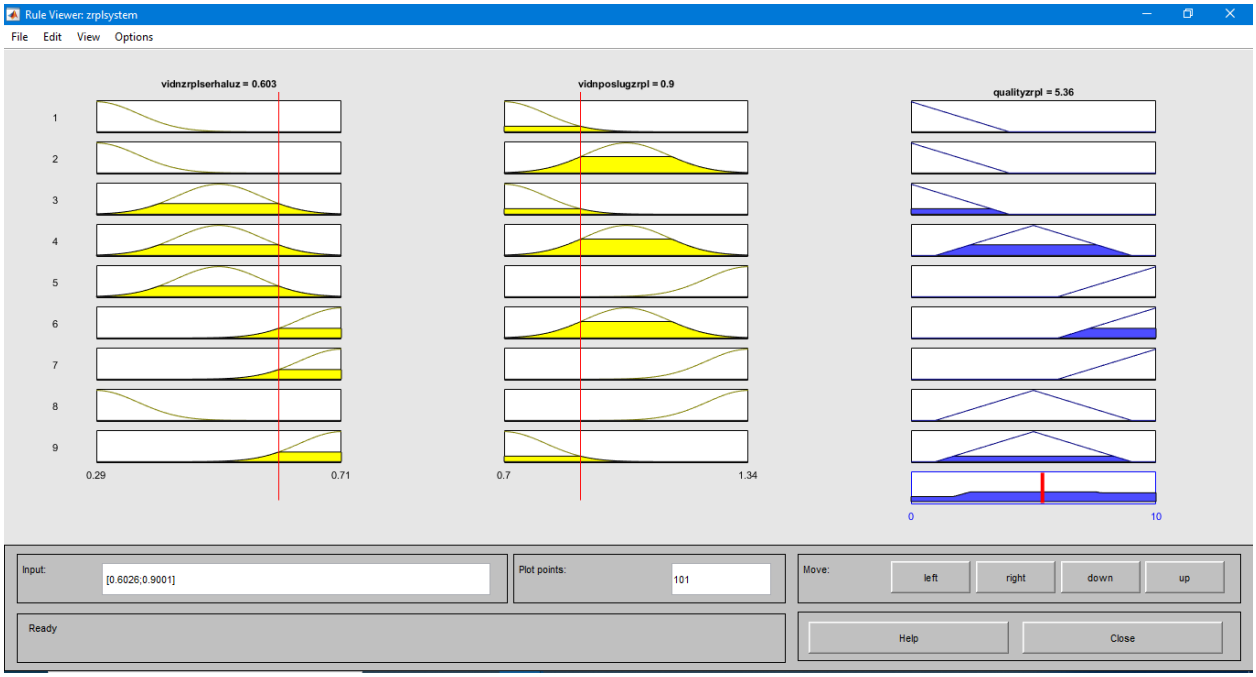

Рисунок Д.4 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство Транспортно-експедиційний комбінат "Західукртранс"

Продовження додатка Д

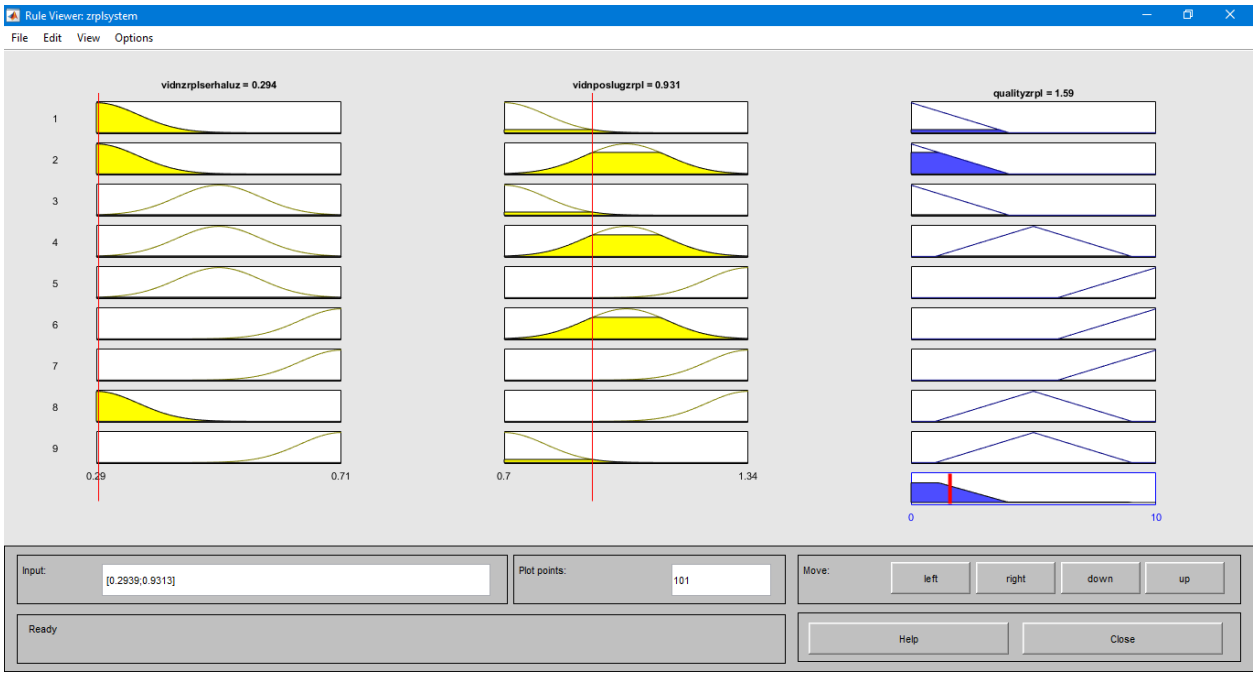

Рисунок Д.5 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "АТП 11263

Рисунок Д. 6 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Публічне акціонерне товариство АТП 13058

Продовження додатка Д

Рисунок Д.7 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство «АТП-1»

Рисунок Д.8 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Публічне акціонерне товариство «Київське автотранспортне підприємство 13061"

Продовження додатка Д

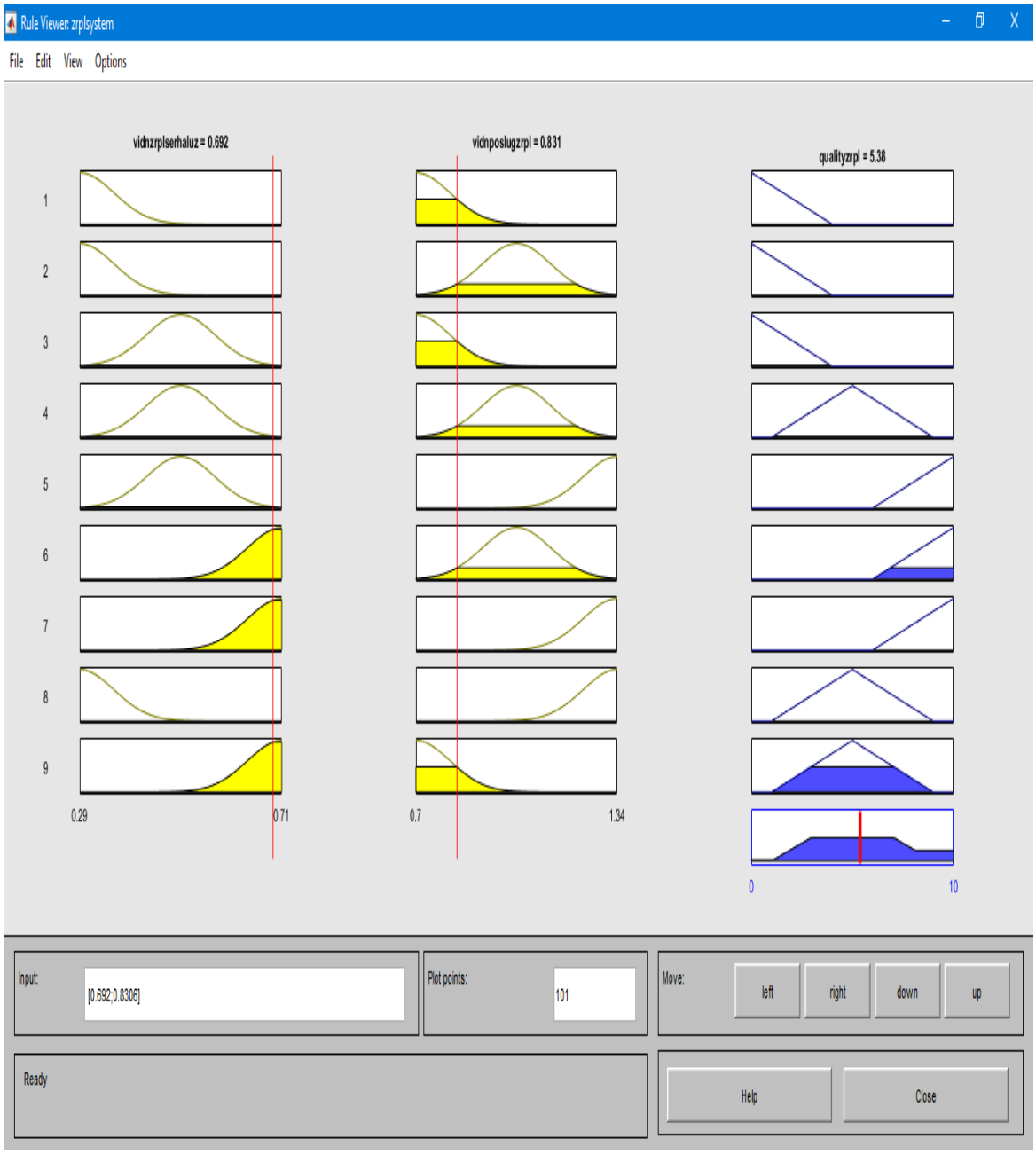

Рисунок Д.9 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів"

Продовження додатка Д

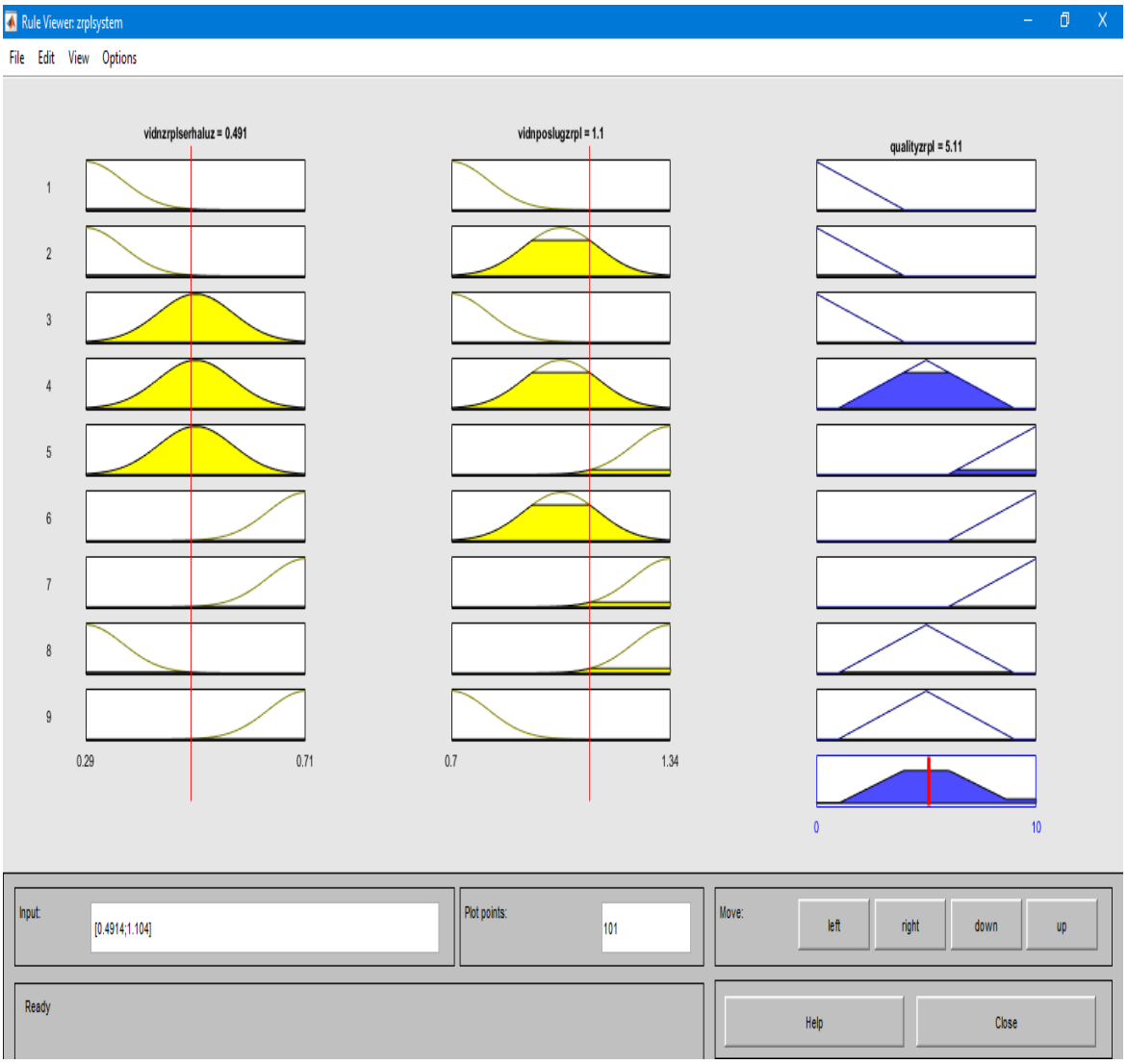

Рисунок Д.10 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна"

Продовження додатка Д

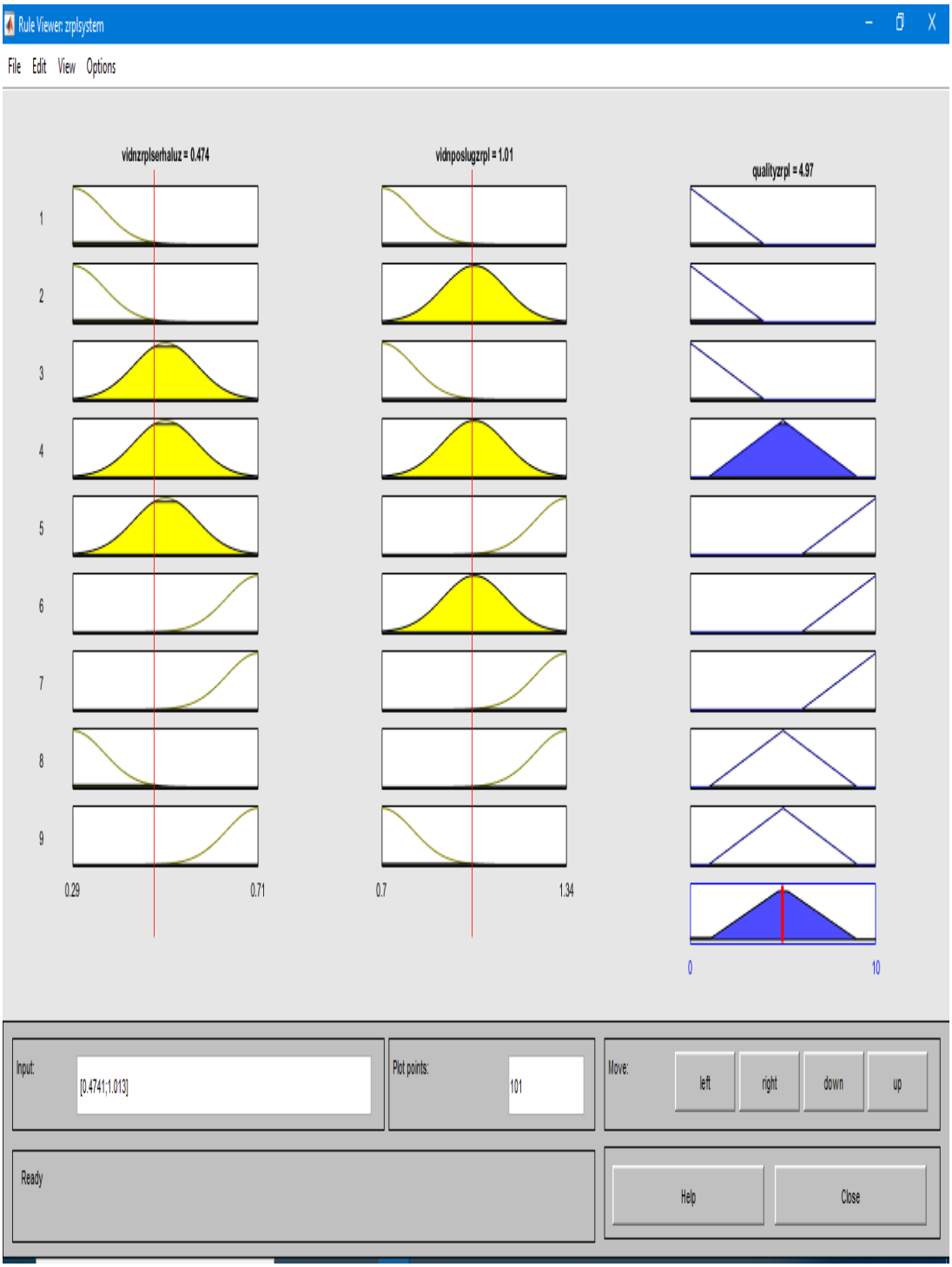

Рисунок Д.11 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"

Продовження додатка Д

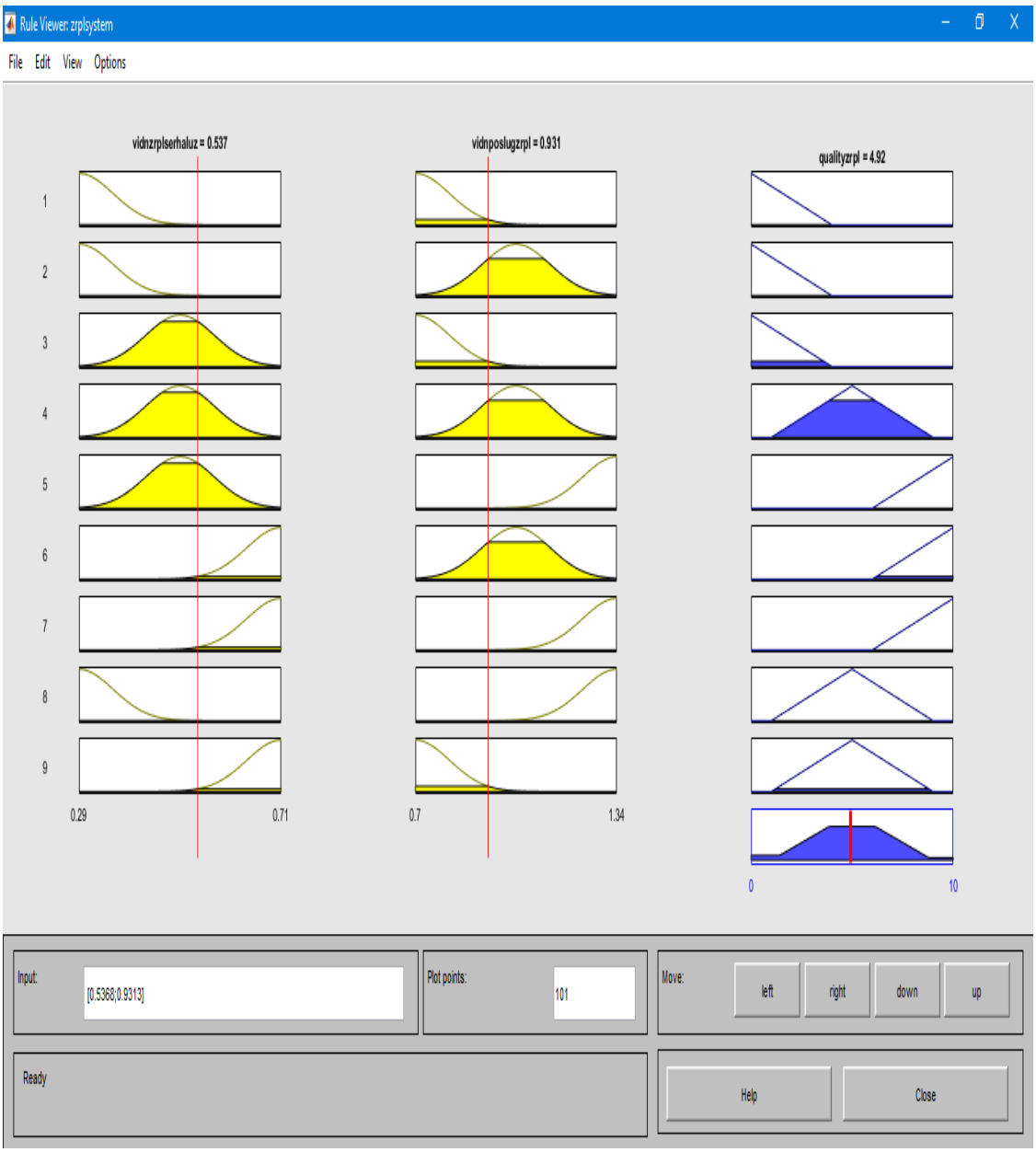

Рисунок Д.12 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське автотранспортне підприємство №16363"

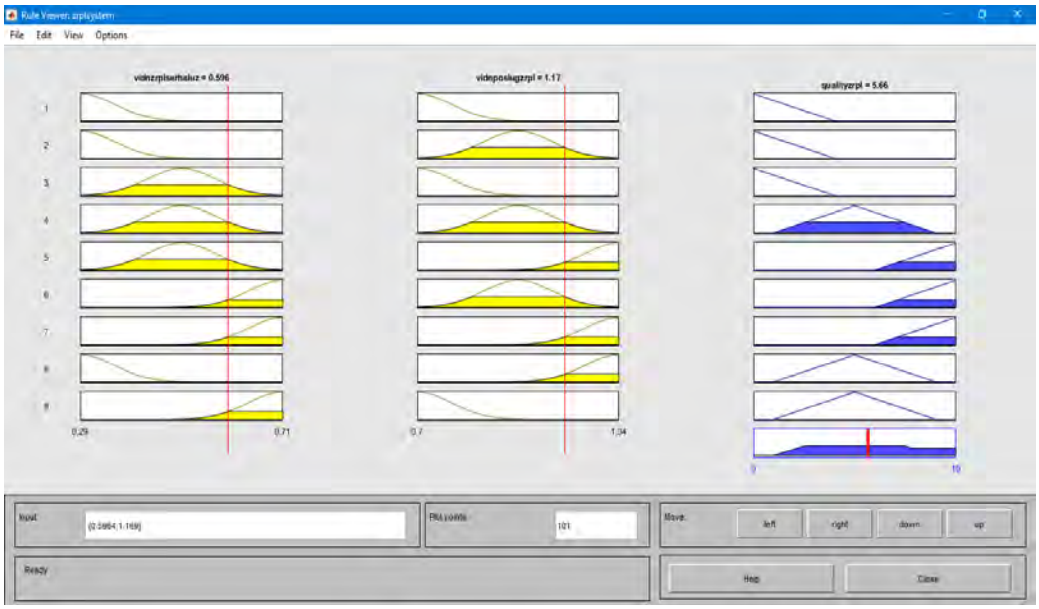

Рисунок Д.13 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп»

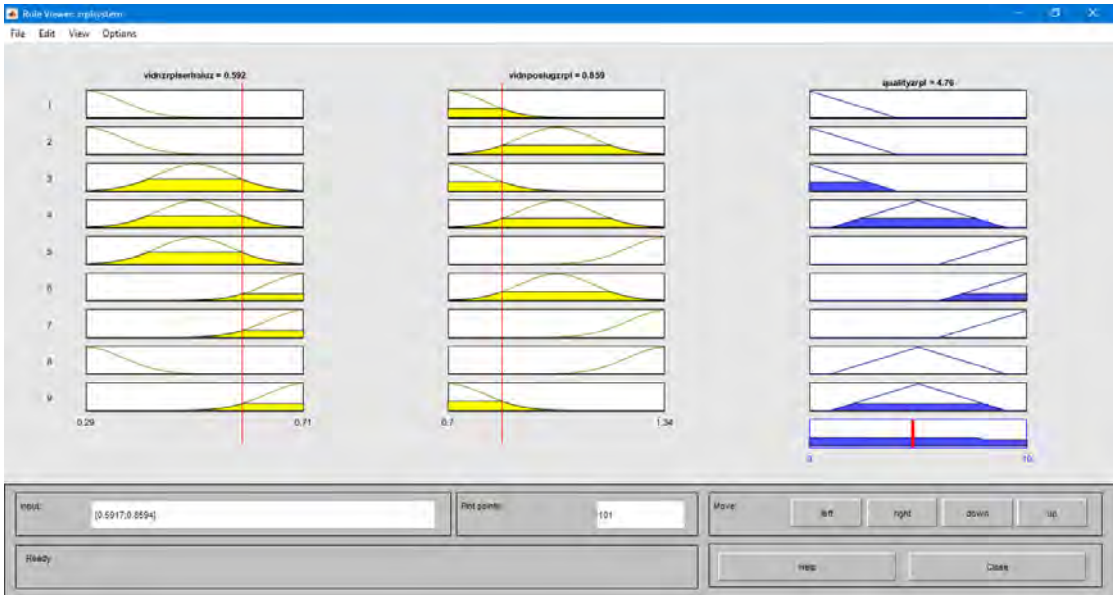

Рисунок Д.14 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс»

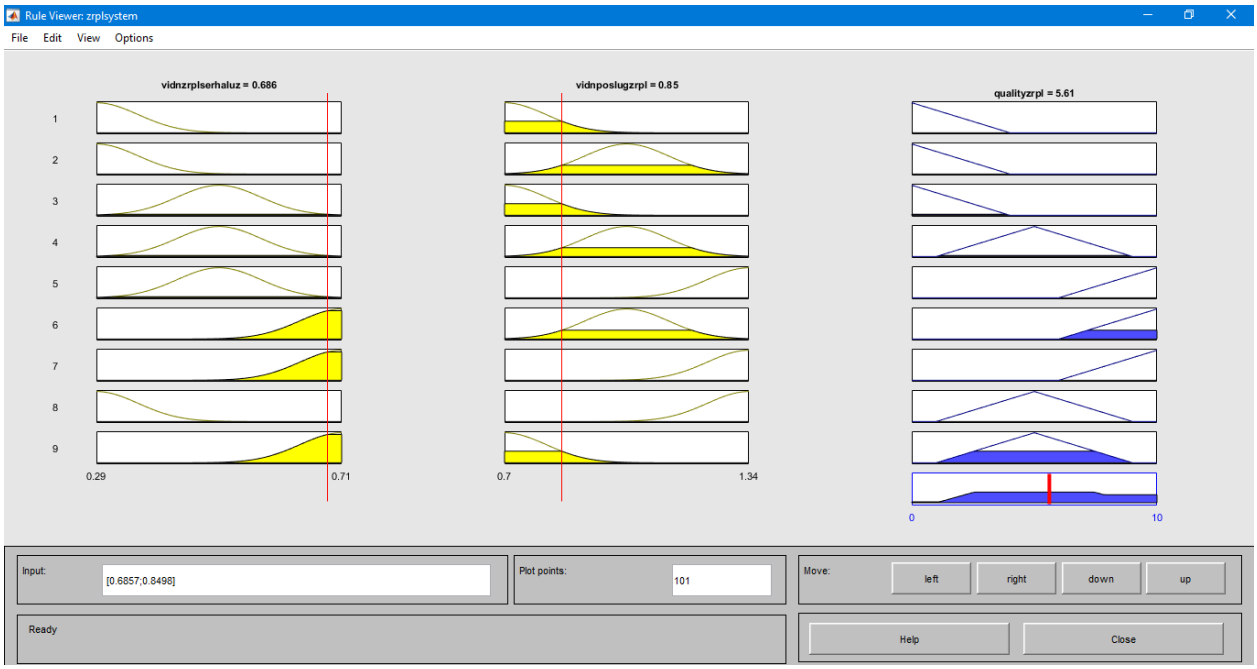

Рисунок Д.15 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне підприємство "Інтертраффік"

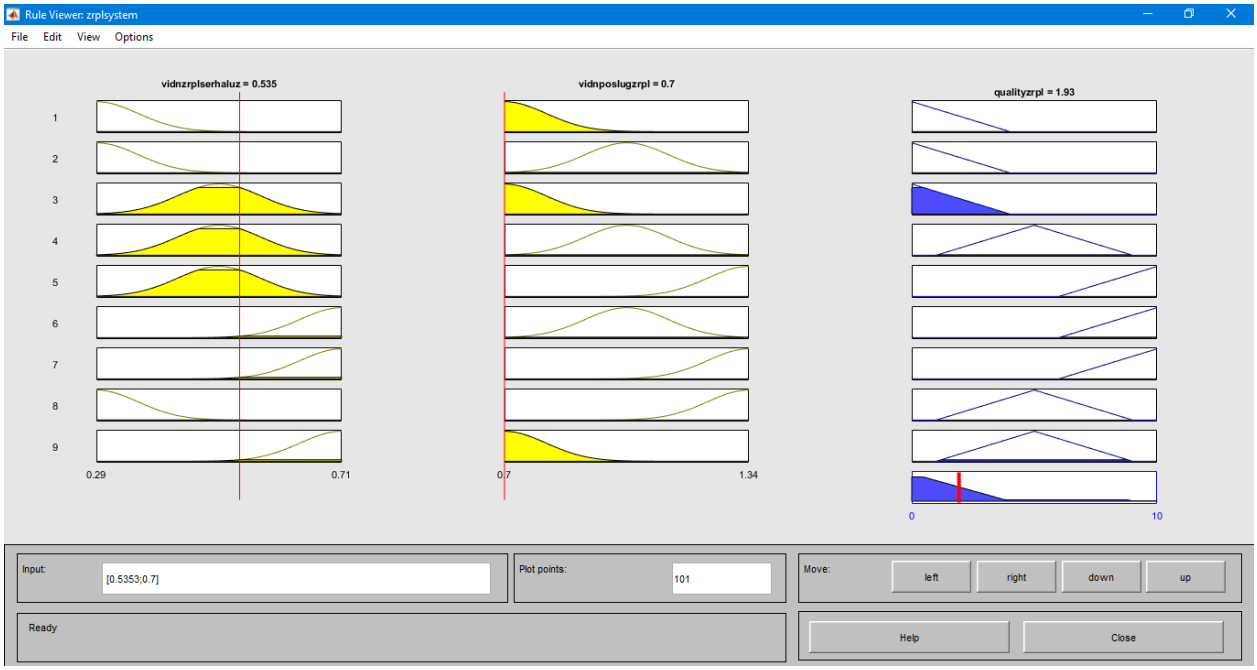

Рисунок Д.16 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи»

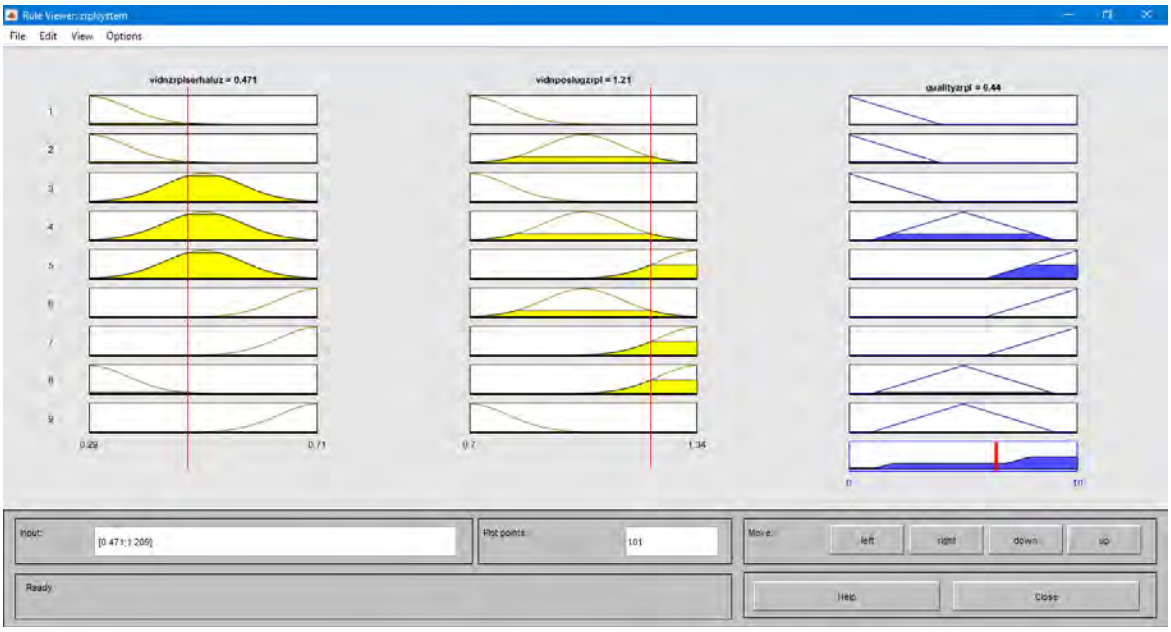

Рисунок Д.17 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна»

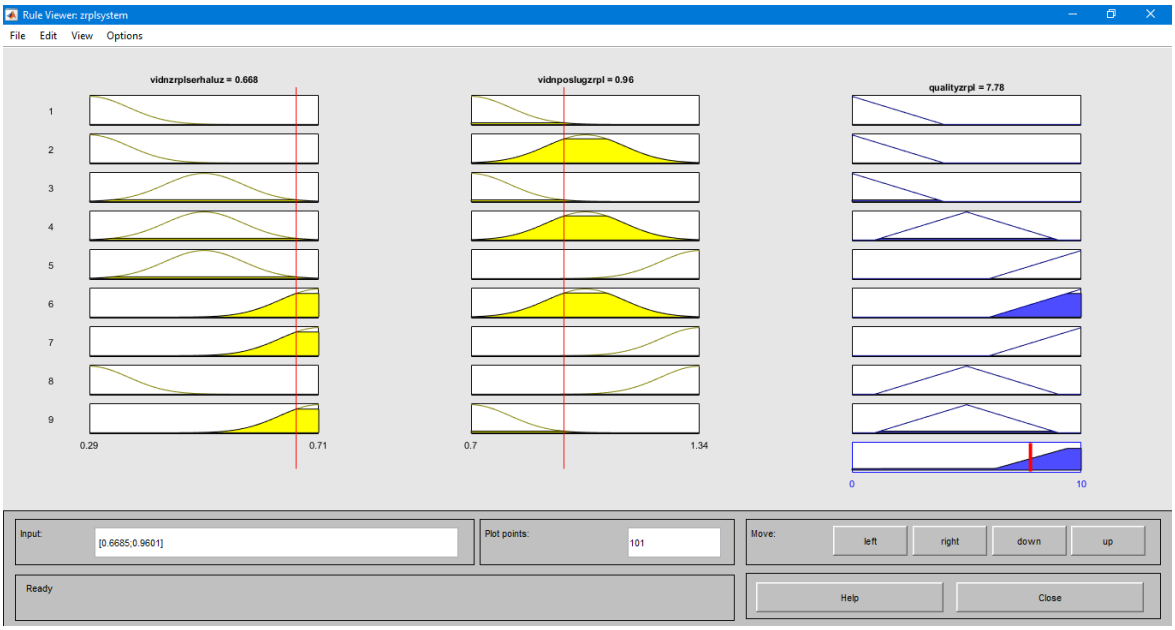

Рисунок Д.18 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна»

Продовження додатка Д

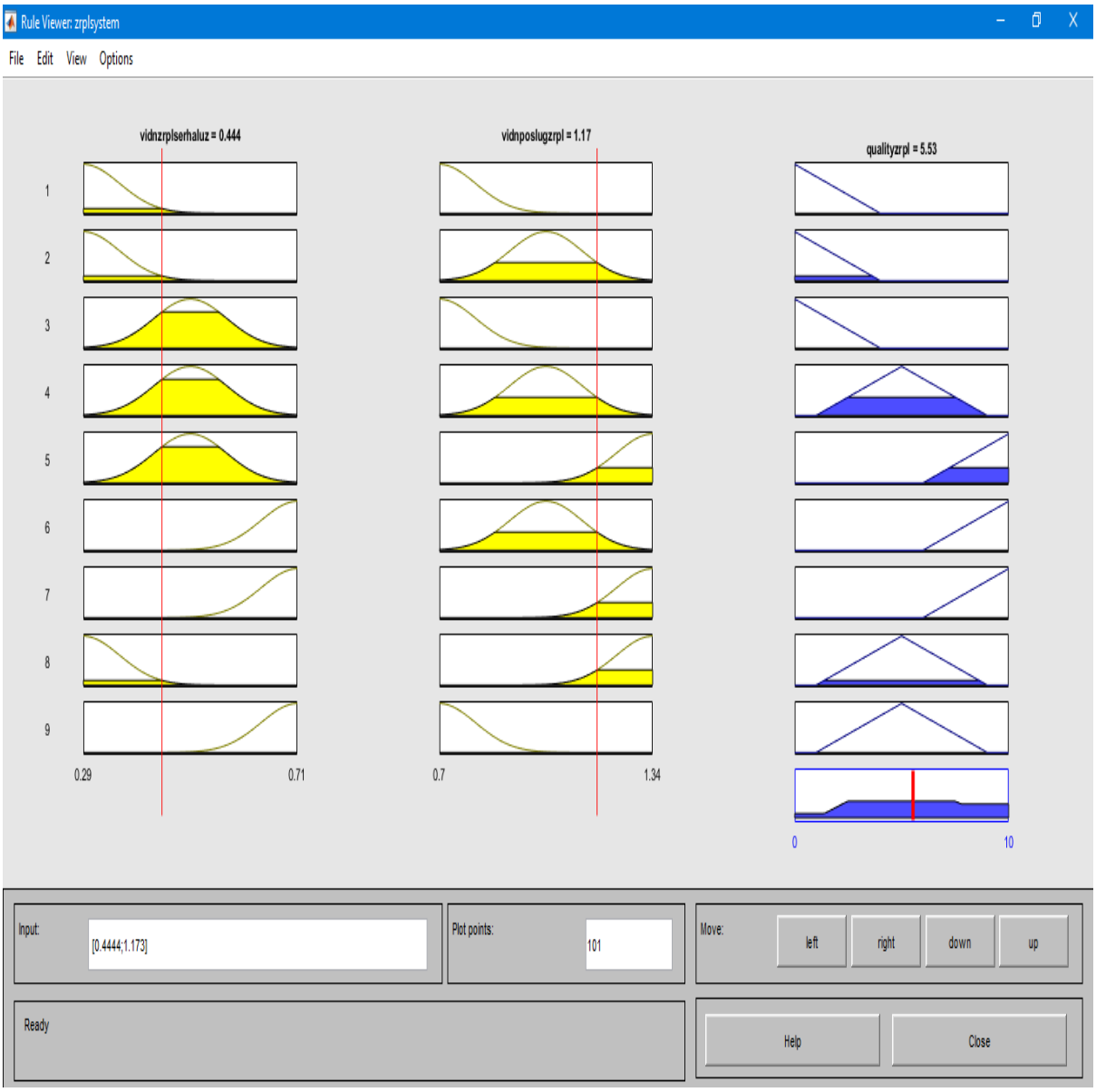

Рисунок Д.19 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто"

Продовження додатка Д

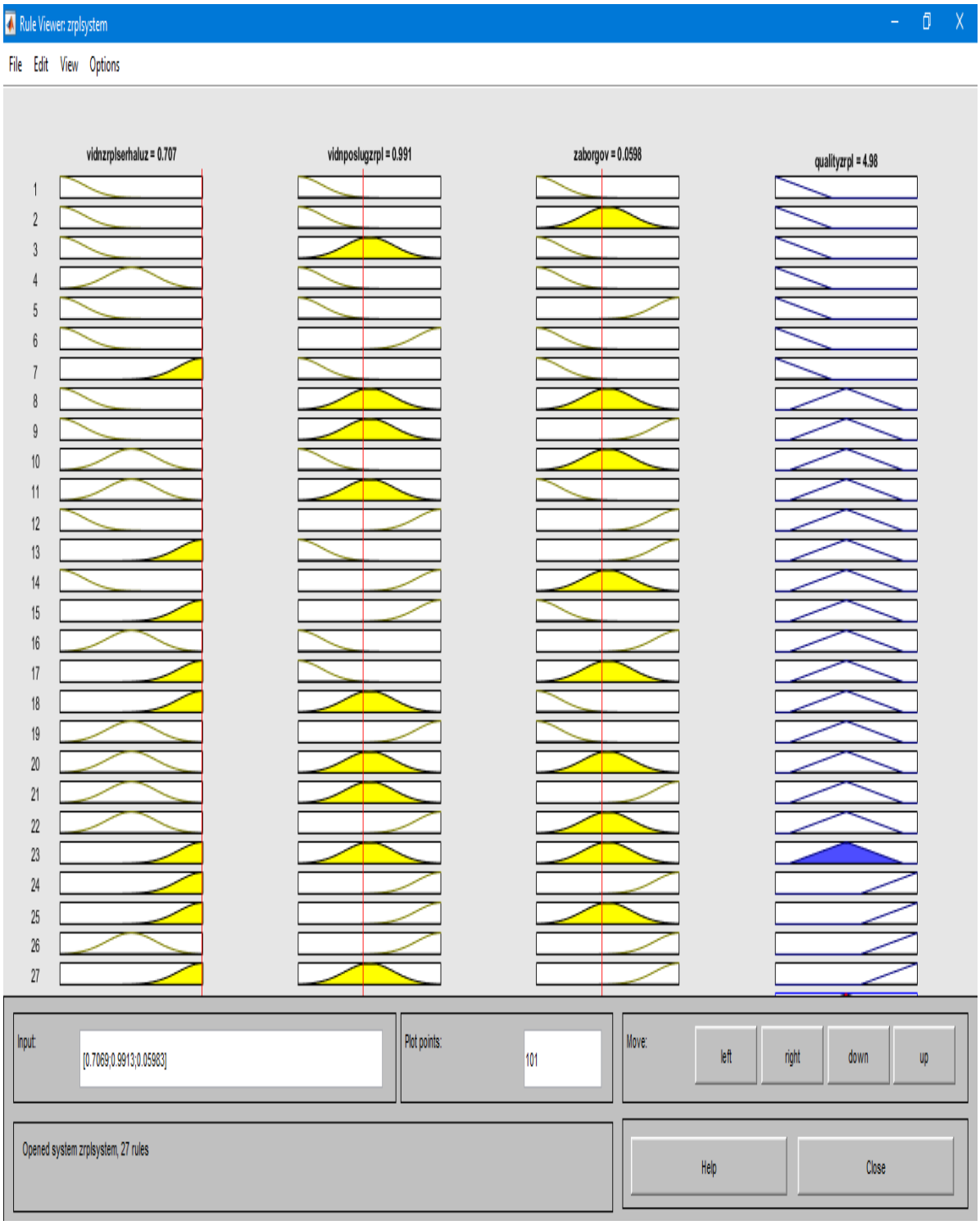

Рисунок Д.20 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Акціонерне товариство «Київська Виробнича компанія «Рапід» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.21 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Харківське автотранспортне підприємство №16363" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

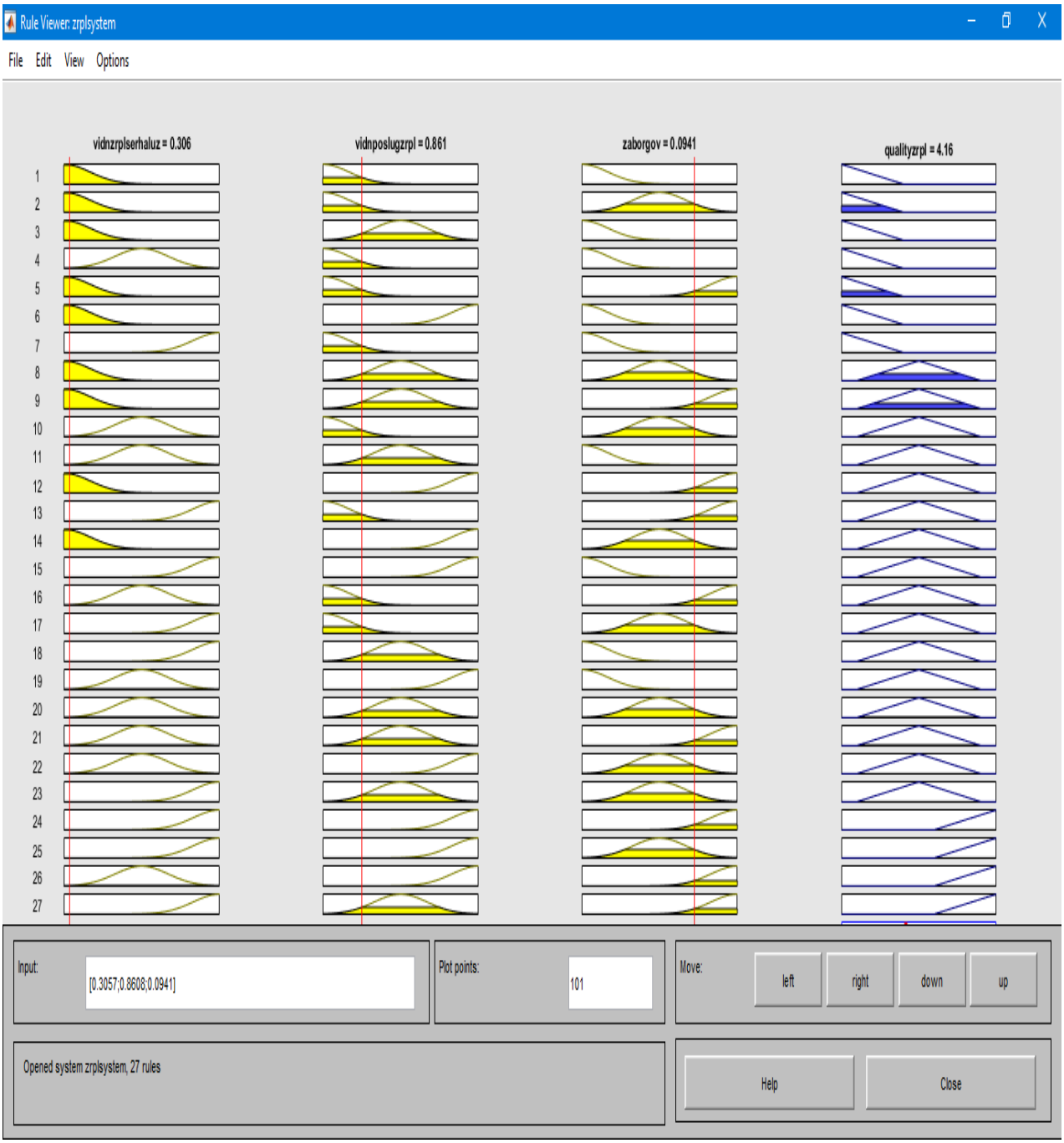

Рисунок Д.22 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Автотранспортне підприємство 13555" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.23 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство Транспортно-експедиційний комбінат "Західукртранс" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

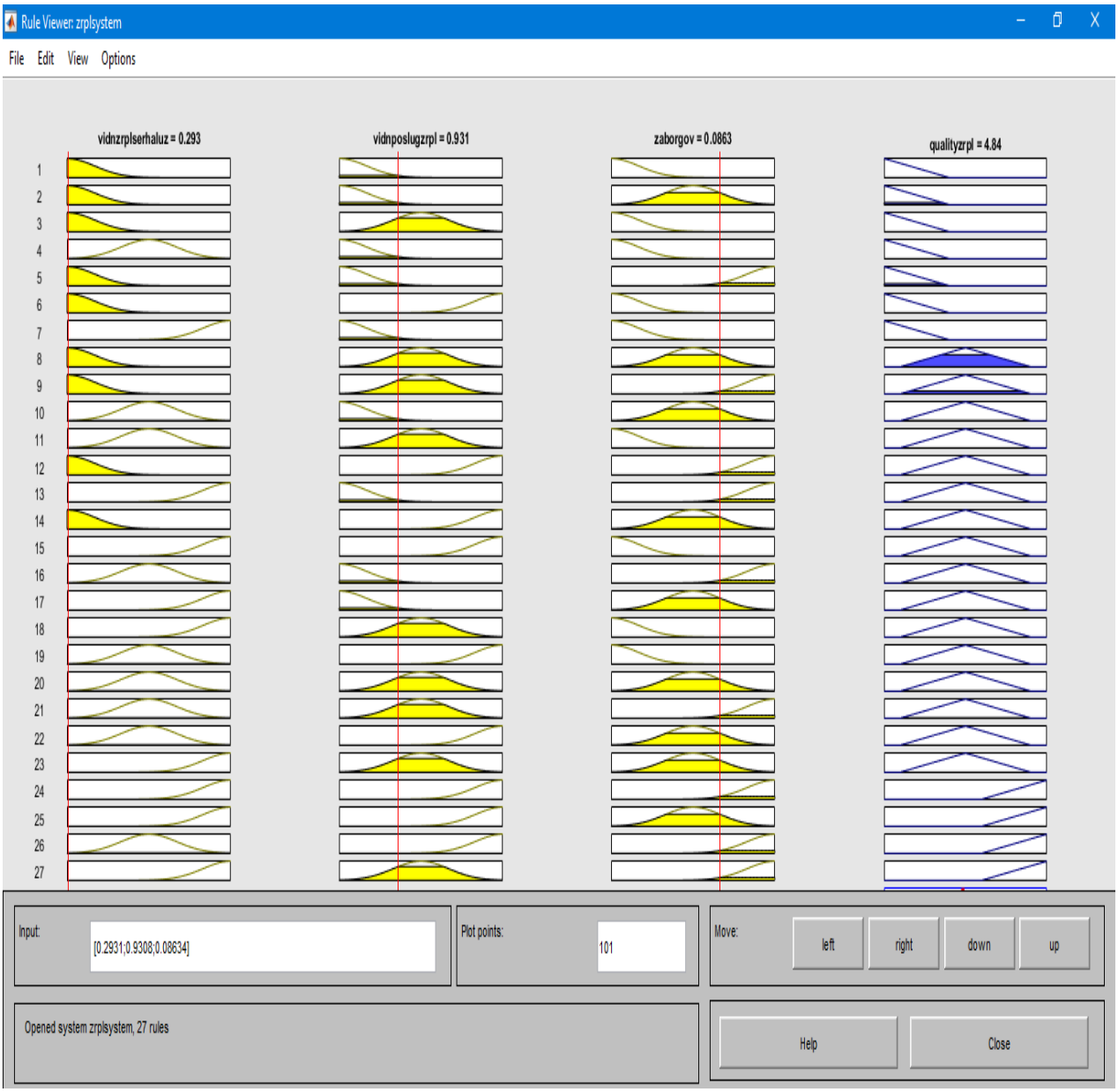

Рисунок Д.24 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "АТП 11263 за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.25 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Публічне акціонерне товариство АТП 13058 за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

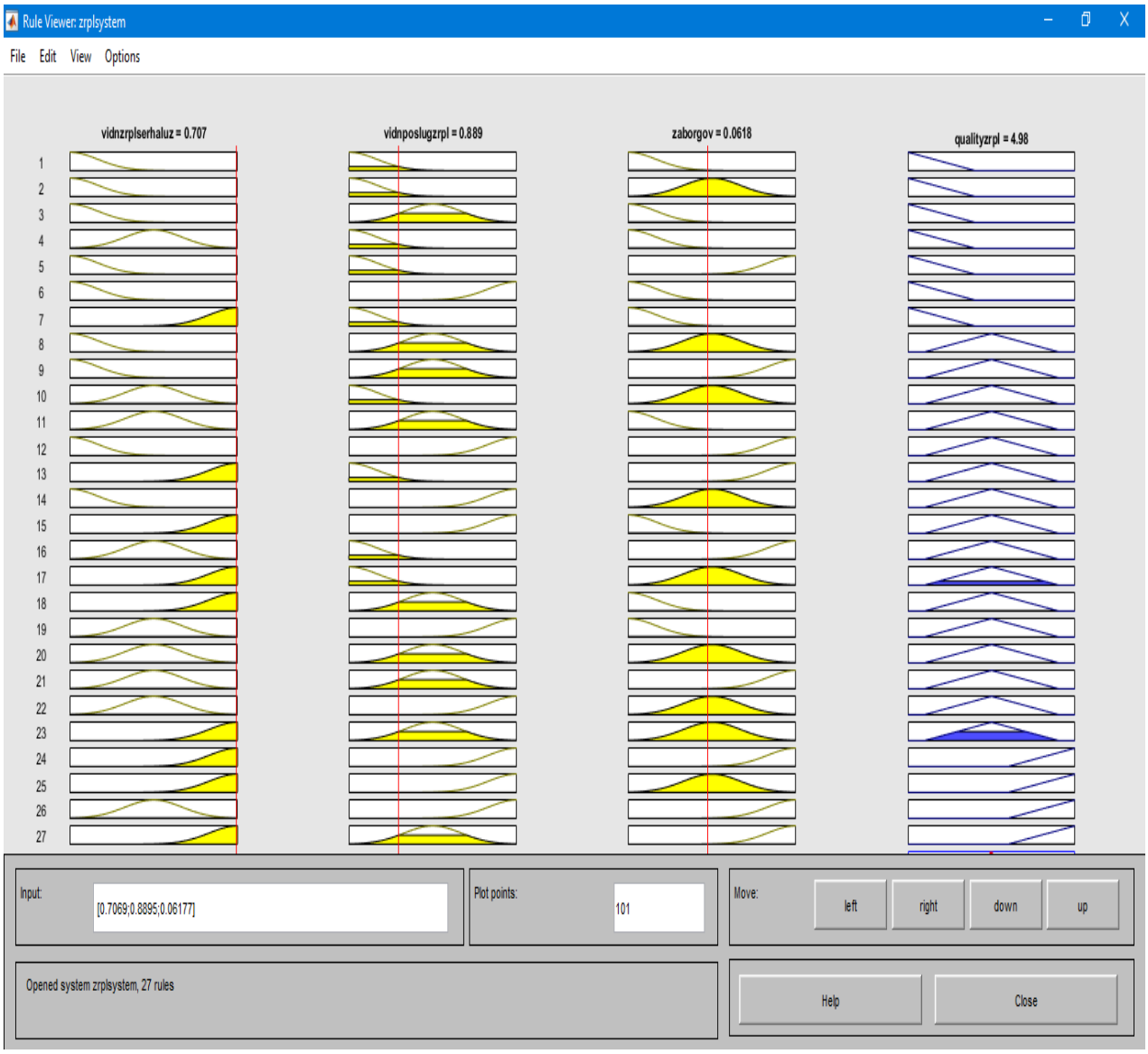

Рис. Д.26 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство «АТП-1» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

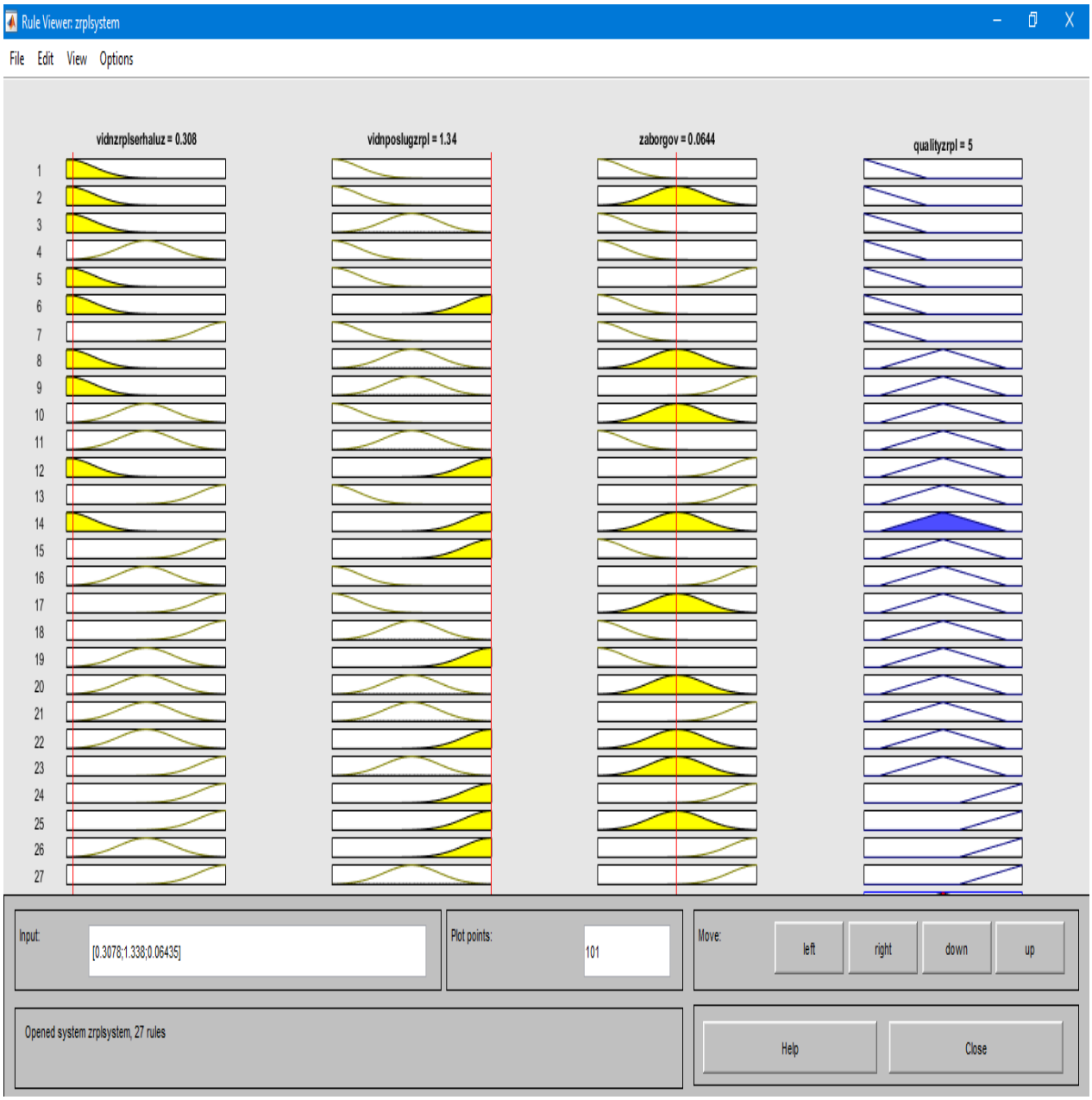

Рисунок Д.27 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії праці на підприємстві Публічне акціонерне товариство «Київське автотранспортне підприємство 13061" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

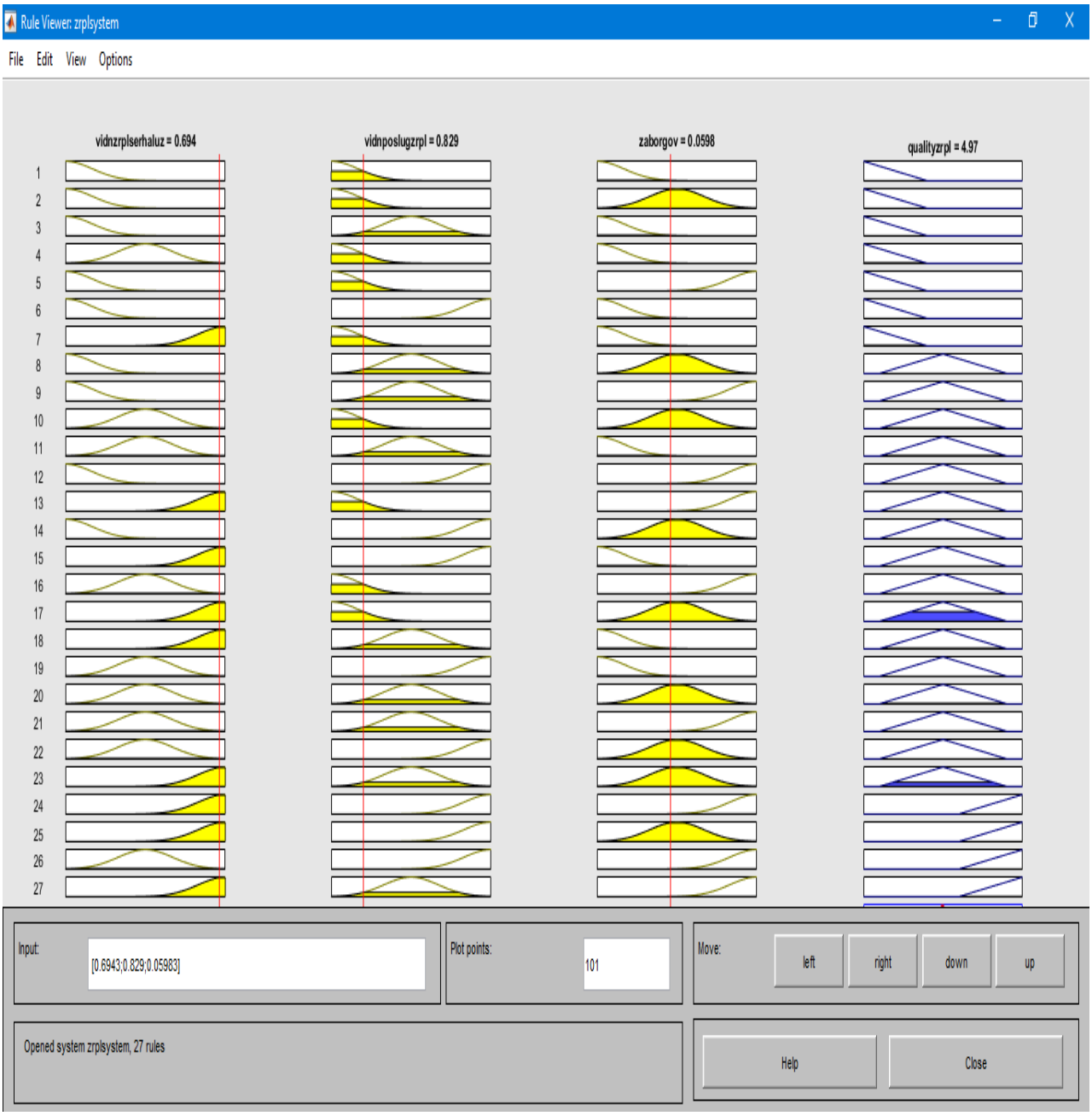

Рисунок Д.28 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "Трак Сервіс Львів" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

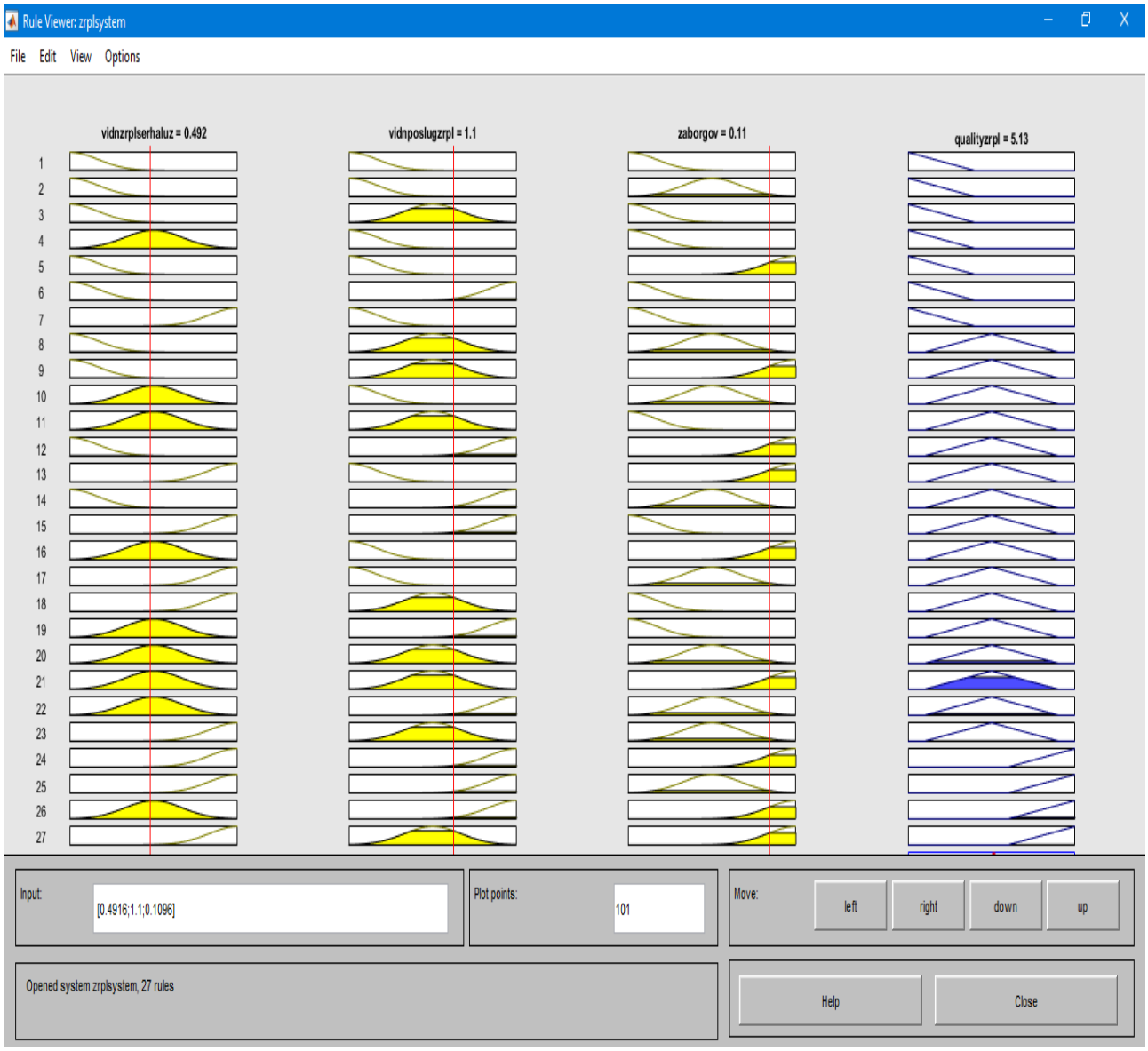

Рисунок Д.29 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "112 Україна" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

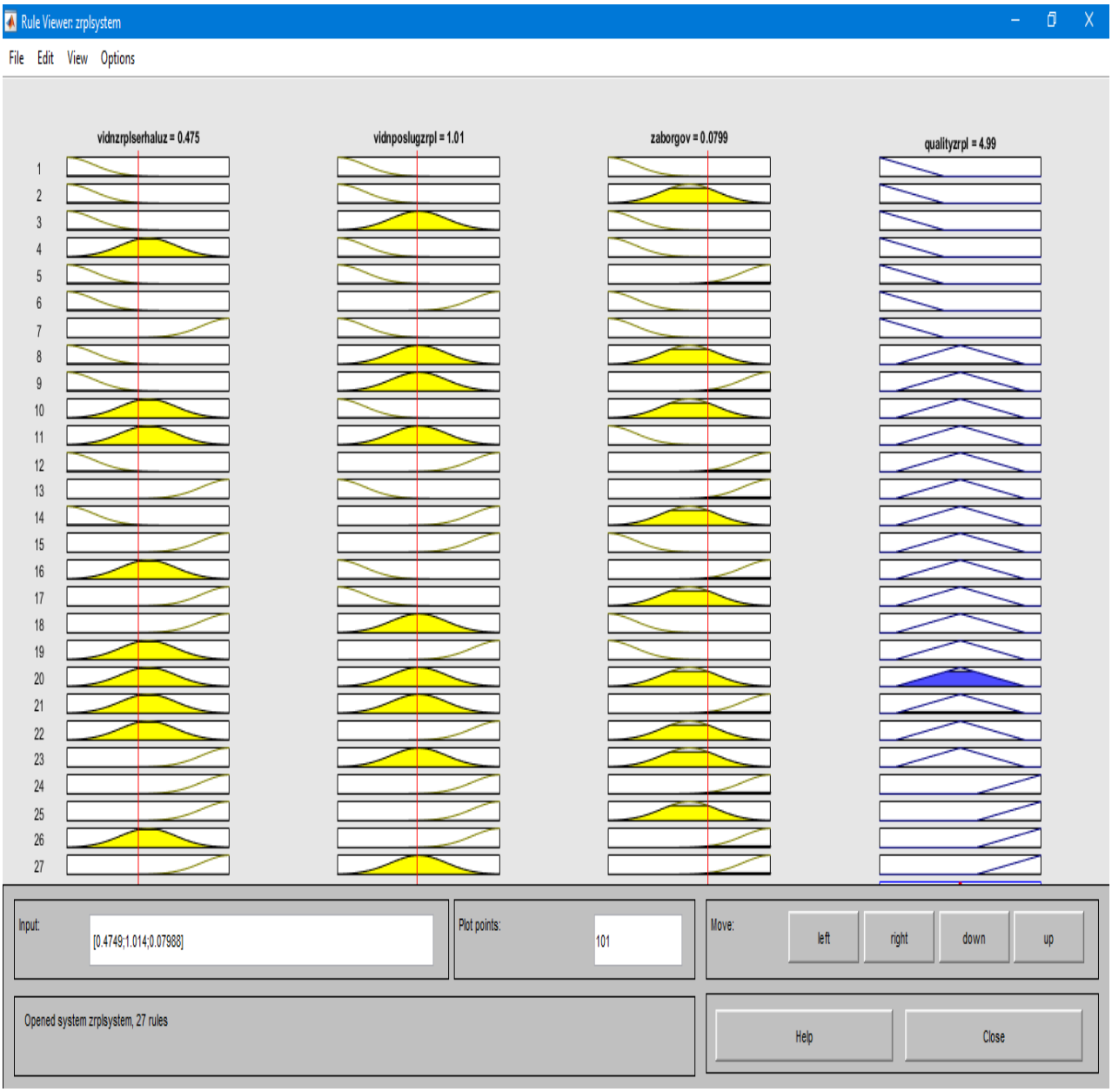

Рисунок Д.30 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю "Автотранспортне підприємство 11262 Важавтотранс"за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.31 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з додатковою відповідальністю "Харківське автотранспортне підприємство №16363"за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.32 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід БП Груп» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

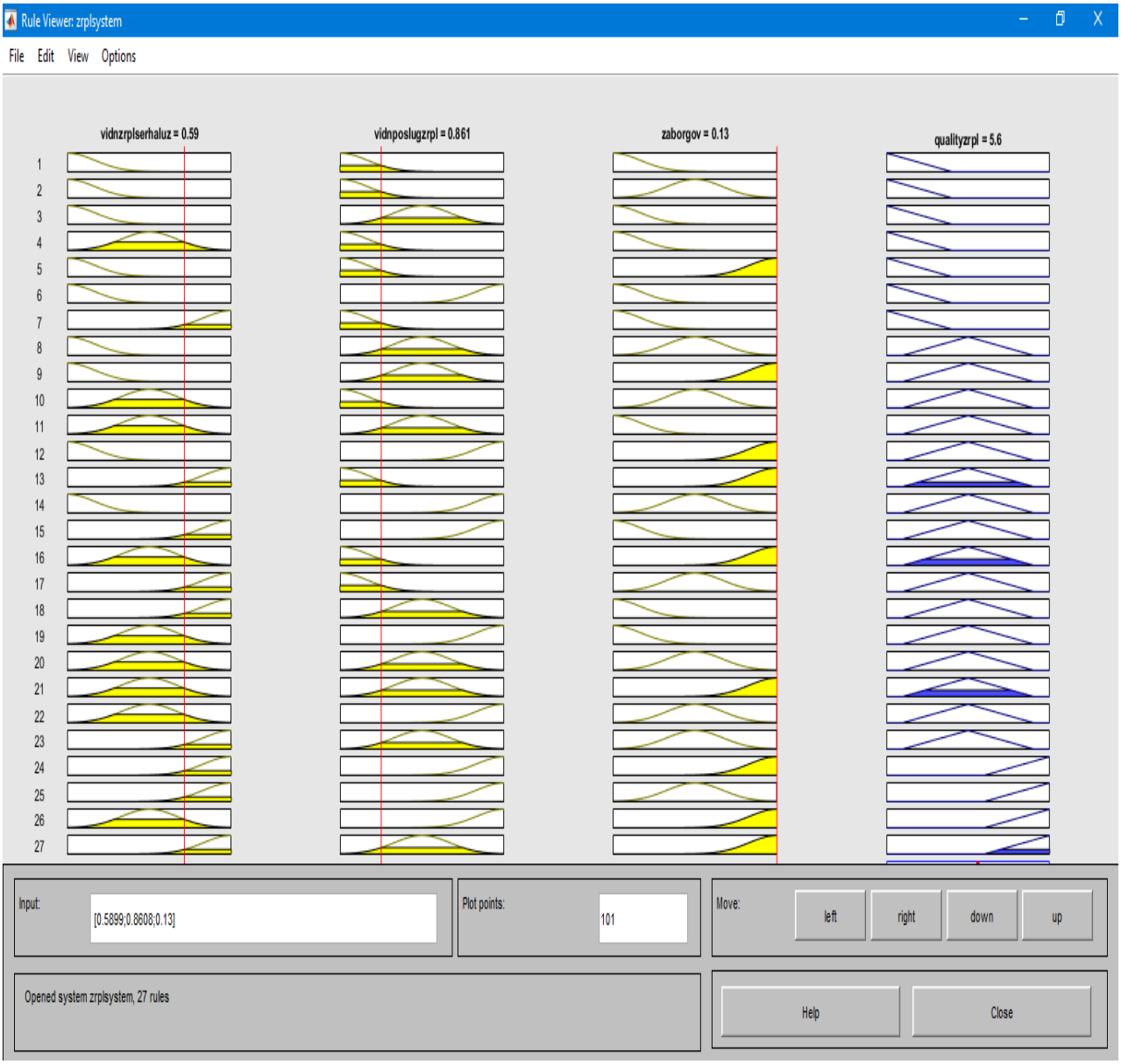

Рисунок Д.33 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю - фірма «Дівітракс» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.34 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне підприємство "Інтертраффік" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

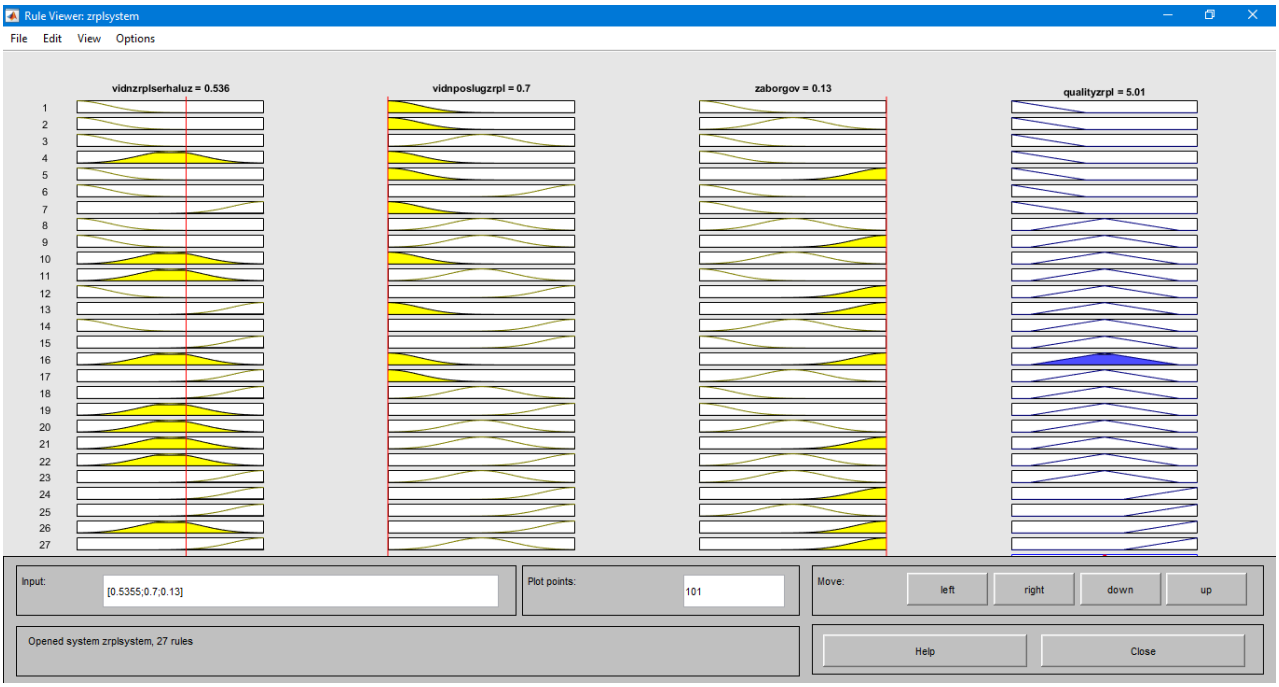

Рисунок Д.35 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські логістичні системи» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

Рисунок Д.36 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «РОМДІ Україна» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Рисунок Д.37 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «Рабен Україна» за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Продовження додатка Д

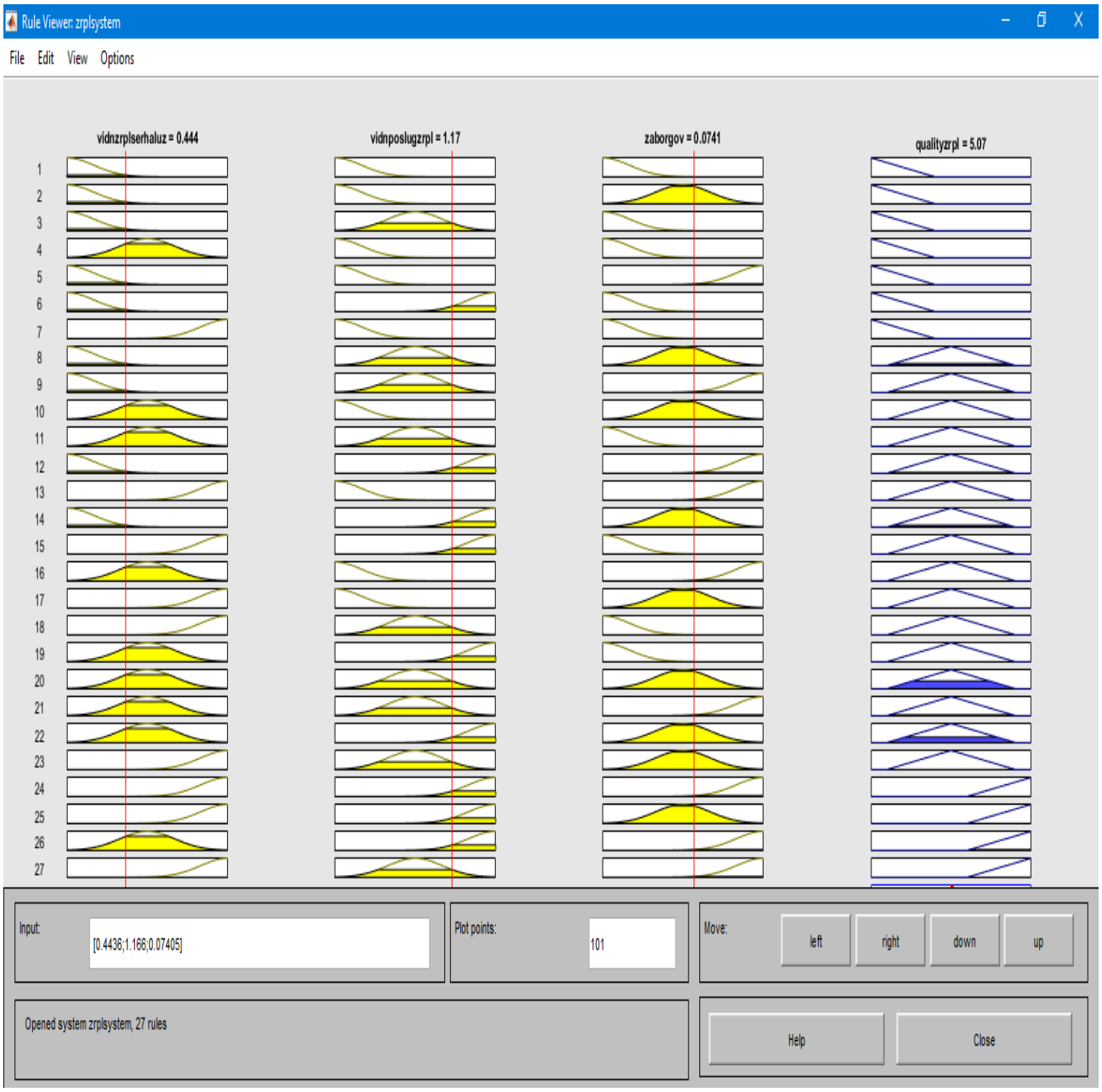

Рисунок Д.38 – Визначення коефіцієнта якості мотиваційної стратегії на підприємстві Приватне акціонерне товариство "Івано-Франківськ-авто" за вдосконаленою моделлю нечіткої логіки

Додаток Е

АгроТеп
AgroTep
ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНІ ПОСЛУГИ
TRANSPORT & FORWARDING SERVICES

№ 8 від 24.02 2020р.

АКТ впровадження

результатів дисертаційного дослідження Н.В.Антоненко на тему: «Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності»

Запропонований в дисертаційному дослідженні Н.В.Антоненко механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо визначення ефективності системи оплати праці відповідно до вимог корпоративної соціальної відповідальності, був впроваджений в практичну діяльність транспортної компанії ТОВ «Агротеп».

Результати, що були отримані в результаті дослідження, дозволили виявити резерви і можливості підприємства щодо пошуку організаційно-економічних заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел підвищення оплати праці авторемонтного персоналу підприємства ТОВ «Агротеп».

Директор Гогуля О.І.

Офіс: Україна, 02094, м. Київ, вул. Бутлєрова, 8
Поштова адреса: Україна, 02105, м. Київ, а/с № 87
тел./факс: +38 044 206 64 51, тел./факс: +38 044 559 99 24
e-mail: agrotep@agrotep.kiev.ua www.agrotep.kiev.ua

The main office: 8, Butlerova Str., Kyiv 02094, Ukraine
Post address: PO Box # 87, Kyiv 02105, Ukraine
tel./fax.: +38 044 206 64 51, tel./fax.: +38 044 559 99 24
e-mail: agrotep@agrotep.kiev.ua www.agrotep.kiev.ua

Продовження додатка Е

ПП «Мережа – Авто»

09701 м. Богуслав вул. Миколаївська 129-А, Київської обл., тел. 045-61-5-13-76
IBAN №UA833808050000000026006108476 Райффайзен банк «Аваль» код в ЄДРПОУ 36215172

вих. № 07
від «05» 01 2021 року

АКТ
впровадження результатів
дисертаційного дослідження Антоненко Надії Василівни
на тему: «Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності»

Акт складено про те, що в діяльності ПП «Мережа Авто» використовуються результати дисертаційного дослідження Антоненко Надії Василівни на тему: «Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності». При виборі раціональної форми організації праці ремонтного персоналу було використано методику оцінки рівня соціальної відповідальності та програмний продукт для автоматизації розрахунку відповідних показників.

Директор
ПП «Мережа-Авто» Ю.В.Савченко

Приватне підприємство * Україна * Київська область * м.Богуслав
"МЕРЕЖА-АВТО"
Ідентифікаційний код 36215172

Продовження додатка Е

TRANS LOGISTIC KIEV UKRAINE

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ТРАНС-ЛОГІСТИК“

“10” 03 2020 р.

АКТ впровадження № 9

результатів дисертаційного дослідження Н.В. Антоненко на тему: «Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності»

Механізм узгодження інтересів роботодавців і працівників підприємств автотранспорту щодо визначення заробітної плати відповідно до вимог корпоративної соціальної відповідальності, запропонований в дисертаційному дослідженні Н.В. Антоненко був впроваджений в практичну діяльність підприємства ТОВ « Транс-Логістик».

Отримані результати дозволили виявити резерви і можливості підприємства щодо пошуку організаційно-економічних заходів підвищення продуктивності праці для формування джерел підвищення оплати праці авторемонтного персоналу підприємства ТОВ « Транс-Логістик».

З повагою,
Директор ТОВ «Транс-Логістик» **Єпішов А.В.**

Юридична адреса: 01001, м. Київ, площа Спортивна, 1 А, блок № В02/7
Поштова адреса: 07401, Київська обл, м. Бровари-1, а/с 615
тел./факс (044) 579-26-43
http://trans-logistic.kiev.ua

ЄДРПОУ № 35917412
р/р UA183253650000026000010736255 в ПАТ «Кредобанк»

Свідоцтво платника ПДВ 200040332

Продовження додатка Е

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

“А Л Ь Я Н С Т Р А Н С С Е Р В І С“

01103, м. Київ, вул. Кіквідзе, 13-в, офіс 42, код ЄДРПОУ № 38238804, Тел./факс (044) 364-84-50

№15 від 11.09 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів наукового дослідження Антоненко Надії Василівни за темою дисертаційної роботи: «Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності»

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи Антоненко Н.В. використовуються в практичній роботі підприємства в процесі визначення раціональної форми організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу в залежності від вибраної форми організації поточного ремонту автотранспорту підприємства.

Впровадження запропонованого методичного підходу дає можливість керівництву підприємства самостійно визначати мотиваційну стратегію організації праці персоналу підприємства, що здійснює технічне обслуговування і поточний ремонт автомобілів.

З повагою,
Директор ТОВ «Альянс Транссервіс» **Кузьменко Ю.В.**

Додаток Ж

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав

1. Antonenko N. Modernization of the motivational mechanism in the context of corporate social responsibility policy. Annali d'Italia. Scientific Journal of Italy. Florence (Italy), 2020. Vol. 2. №6. С. 41-43

2. Antonenko N. Advantages and Lacks of the West European Model Pay Work. *Scientific Proceedings of the scientific-technical union of mechanical engineering.* Sofia (Bulgaria), 2008. Jan XV. Volume 1(104). С.100-101.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Антоненко Н.В. Мотиваційний складник відносин роботодавців із працівниками у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал.* Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2020. Вип. 52. Ч. 1. С.105-111.

4. Антоненко Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 3(36). С.142-148.

5. Антоненко Н.В. Розробка динамічних моделей організації праці ремонтних робочих АТП. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2009. Ч. 1. Вип. 19. С.224-228.

6. Антоненко Н.В. Проблеми вибору раціональних організаційних форм трудового процесу ремонтних робочих АТП. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал.* Київ: НТУ, 2009. Вип. 6, С.274-278.

7. Антоненко Н.В. Вплив ступеня спеціалізації АТП по типах рухомого складу на організацію виробництва ТО і поточного ремонту автомобілів.

Управління проектами, системний аналіз і логістика. *Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2008. Вип. 5. С.16-19.

8. Антоненко Н.В. Модернізація класичних мереж Петрі для моделювання трудового процесу ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2008. Ч. 1. Вип. 17. С.292-296.

9. Антоненко Н.В. Розробка критерію ефективності для оцінки доцільності застосування форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу автотранспортного підприємства. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.295-299.

10. Антоненко Н.В. Сфера застосування форм організації праці ремонтних робочих. *Проблеми транспорту. Збірник наукових праць.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 3. С.41-44.

11. Антоненко Н.В. Методика вибору раціональної форми організації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2006. Вип. 13. С.200-203.

12. Антоненко Н.В. Встановлення функціонального зв'язку між організаційними формами виробництва, праці, оплати праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник*. Київ: НТУ, 2006. Вип. 11. С.87-90.

Публікації апробаційного характеру

13. Антоненко Н.В. Інтегрований індикатор рівня корпоративної соціальної відповідальності як показник гідної праці. *Сучасний рух науки:* тези доп. X міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 (м.Дніпро) Дніпро, 2020. Т.1. С.46-49.

14. Антоненко Н.В. Методика розподілу колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску працівника. *Dynamics of the Development of World Science:* Abstracts of IX International Scientific and practical Conference, MAY 13-15, 2020 (м.Ванкувер). Vancouver, Canada 2020. Pp. 282-290.

15. Антоненко Н.В. Методика узгодження інтересів роботодавця та працівника. *LXXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2020. С. 396.

16. Антоненко Н.В. Місце організації праці в системі організації виробництва. *LXIX науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2013. С.355.

17. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії виробничого персоналу автотранспортних підприємств. *LXVIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету:* тези доп. Київ: НТУ, 2012. С.330.

18. Антоненко Н.В. Місце форм організації праці в системі організації виробництва. *LXVII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2011. С.289.

19. Антоненко Н.В. Формування оптимальної мотиваційної стратегії ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXVI науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2010. С.287-288.

20. Антоненко Н.В. Мотивація як функція в системі організації праці ремонтних робочих АТП. *LXV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2009. С.291-292.

21. Антоненко Н.В. Анализ современных тенденций в организации труда ремонтных рабочих на предприятиях автомобильного транспорта. *Теорія та практика ринкових перетворень: економічній та соціальний контекст:* тези доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції 20-22 березня 2008 р. Вінниця: ВІЕ ТНЕУ, 2008. Т.2. С.123-128.

22. Антоненко Н.В. Стратегия организации трудового процесса ремонтно-обслуживающего персонала автотранспортного предприятия. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність:* тези доп. XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м.Таллінн, 10-11 квітня 2008р. К.: ВПІ «Політехніка», 2008. С.13-14.

23. Антоненко Н.В. Концептуальні засади вибору раціональних форм організації праці ремонтно-обслуговуючого персоналу АТП. *LXIV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2008. С.293.

24. Антоненко Н.В. Моделювання організації трудового процесу ремонтних робочих автотранспортного підприємства. *Розвиток наукових досліджень 2008:* тези доп. IV міжнародної науково-практичної конференції 24-26 листопада 2008 р. Полтава: «Інтерграфіка», 2008. Т.12. С.21-22.

25. Антоненко Н.В. Стратегічний підхід до організації мотивації праці ремонтних робочих автотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва:* тези доп. II міжнародної науково-практичної конференції 19 грудня 2008 р. Харків: ХНАДУ, 2008. С.90-91

26. Антоненко Н.В. Ринкові форми і системи заробітної плати. *LXIII науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2007. С.265.

27. Антоненко Н.В. Класифікація сучасних систем оплати праці. *Управління в умовах трансформації економіки:* зб. наукових праць за матеріалами науково-практичних конф. Економіко-технологічного університету. Бровари: ЕТУ, 2007. Вип. 2. С.86-88.

28. Антоненко Н.В. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Друга Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, МАУП, 16-17 листопада 2007: тези доп. Київ: МАУП, 2007. С.278-279.