

4. Morse A. Supply Chain Efficiency vs. Effectiveness. 2016. URL: <https://www.handshake.com/blog/supply-chain-efficiency-vs-effectiveness> (date of request: 09.10.2019).

5. Pitagorsky G. To Be Effective Be Responsive, Not Reactive. 2013. URL: <https://www.projecttimes.com/george-pitagorsky/to-be-effective-be-responsive-not-reactive.html> (date of request: 09.10.2019).

6. Rosenfeld M. Audit Efficiency and Effectiveness. 2013. URL: <http://de.slideshare.net/MannyRosenfeldCIAMBA/audit-efficiency-and-effectiveness> (date of request: 09.10.2019).

## **ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Величко Я.І., асистент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Управління мотиваційним потенціалом (МП) персоналу реалізується формуванням певної трудової поведінки працівників, при цьому забезпечується його активність і спрямованість, яка приводить об'єкт в заданий або бажаний стан. Крім того, ця мета досягається шляхом формування і здійснення певних безперервних взаємопов'язаних між собою дій з вироблення методів активізації і засобів впливу на формування та реалізацію трудової поведінки працівників для досягнення загальних результатів, що задовольняють інтереси внутрішніх і зовнішніх споживачів (окремих працівників, організації в цілому і її цільових груп).

Мотиви, що формують МП працівників, включають [1]:

- особистісні (первинні, проміжні та вторинні мотиви);
- організаційно-орієнтовані (мотив творчої співпраці з керівництвом підприємства; організаційно-ідентифікаційний мотив, заснований на партнерських відносинах працівника і роботодавця);
- орієнтовані на зовнішнього споживача (прагнення до взаємодії з зовнішніми споживачами з метою спільного пошуку кращих способів надання послуг, виконання робіт).

Відповідно до методичного підходу щодо оцінки МП працівників за силою мотивації та рівнем задоволеності роботою, з врахуванням ціннісної орієнтації та використовуючи матрицю діагностики [1], визначаються можливі перспективи зміни МП та розробляється перелік альтернативних напрямків його підвищення (табл. 1).

Наявність такої кількості альтернатив ускладнює процес прийняття конкретних управлінських рішень. Тому необхідно вибрати найбільш значимі з них на основі застосування факторно-цільового аналізу. Для цього усі альтернативи розгортаються у вигляді «дерева», визначається вага кожної з них та важіль пріоритетності за допомогою експертного опитування.

Таблиця 1 – Перелік альтернатив для підвищення МП

Детермінанти МП	Рекомендації (альтернативні дії) для підвищення МП працівників
Сила мотивації	
За первинними мотивами	Матеріальна винагорода за досягнуті результати праці, прогресивні форми оплати праці; впровадження бонусів - разових виплат з прибутку організації. Організація харчування, програми медичного обслуговування. Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання. Розширення міжособистісних контактів. Трудове або організаційне стимулювання.
За вторинними мотивами	Формування корпоративної культури, організаційні заходи, маркетинг персоналу, реструктуризація організаційної структури управління, підвищення якості управління персоналом. Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання. Участь в прибутках, системи розподілу доходів, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних з роботою. Створення умов для кар'єрного зростання. Стипендіальні програми. Програми навчання в організації.
За організаційно-орієнтованими мотивами	Партісіпативність, тобто залучення працівників в управління; підвищення інформаційної відкритості підприємства для працівників, впровадження заходів щодо внутрішнього PR. Забезпечення партнерських відносин працівника і роботодавця
За мотивами, орієнтованими на зовнішнього споживача	Матеріальне і моральне стимулювання за якість праці, участь в прибутках, заходи щодо формування позитивного іміджу роботодавця на ринку
Задоволеність роботою	
Зміст і характер роботи	Надання можливості працівникові самому планувати і розподіляти роботу з урахуванням своїх нахилів, вибирати оптимальний темп роботи
Умови роботи	Поліпшення умов робочого місця; стимулювання вільним часом
Ступінь престижності роботи	Заходи по внутрішньому PR, по формуванню престижності роботи; програми медичного обслуговування; програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей; пільгове користування житлом, транспортом, спортивними спорудами тощо
Оточення, психологічний клімат в колективі	Заходи щодо зближення персоналу, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розширення міжособистісних контактів

Будується матриця взаємодії та проводиться перевірка того, наскільки впровадження однієї альтернативи впливає на досяжність іншої. Такий вплив може бути двояким, тобто або альтернатива позитивно впливає на досягнення іншої, або перешкоджає.

Сила взаємодії альтернатив оцінюється лінгвістичними висловлюваннями і представляється кількісними величинами в інтервалі  $\{0, 1\}$  за вербально-числовою шкалою: від «0,0» – «відсутність взаємодії» до «1,0» – «абсолютна взаємодія». Після цього відбувається їх остаточне ранжування від найбільш впливової та значимої для підприємства до найменшої та вибір.

Таким чином, запропонований методичний підхід щодо вибору пріоритетних напрямків підвищення рівня МП персоналу підприємства за рахунок впливу на його основні складові (силу мотивації та задоволеність роботою). Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування пропозицій щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

### **Література:**

1. Величко Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 133-149.

## **ОБґРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ CVP-АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я.В., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Мінливість зовнішнього середовища підприємств, його стрімкий розвиток для багатьох підприємств сприяють формуванню передумов кризи. Виникає потреба у дослідженнях та нових розробках в галузі антикризового управління підприємством – як набору заходів щодо оптимізації його діяльності та підвищення її результатів. Саме аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» або CVP-аналіз («Cost-Volume-Profit Analysis», операційний аналіз, аналіз беззбитковості, маржинальний аналіз, аналіз «витрати-вихід продукції-прибуток») діяльності підприємства дозволяє вирішити великий перелік завдань у сфері управління підприємством. Питанням здійснення операційного аналізу в підприємстві присвячені дослідження багатьох як зарубіжних так і вітчизняних вчених і фахівців, а саме: А.А. Аткинсона, В.С. Белова, І.А. Бланка, А. Брауна, Ф.Ф. Бутинця, М.А. Вахрушиної, О.М. Волкової, С.Ф. Голова, К. Друрі, Р.С. Каплана, С.В. Кондратової, Т.Р. Негла, В.П. Савчука, І.П. Сахірової, Ч.Т. Хорнгрена, Н.П. Шморгуна та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, теоретичні, методичні та прикладні аспекти реалізації операційного аналізу залишаються не досить дослідженими і потребують більш ґрунтовного вивчення. Так, недостатньо опрацьованим є питання стосовно переліку показників операційного аналізу.

Для здійснення операційного аналізу діяльності підприємства необхідно визначитися зі складом показників CVP-аналізу. В сучасній економічній літературі науковці доводять, що існує багато поглядів щодо складу системи показників операційного аналізу підприємства, отже, єдиної думки стосовно якісного та кількісного складу системи показників операційного аналізу підприємства не існує.

Для обґрунтування системи показників CVP-аналізу було використано методичний підхід викладений в роботі [1], але шляхом певного удосконалення, на підставі реалізації не сьомі, а восьми етапів: