

2. Шерер Ф.М. Структура отраслевых рынков : пер. з англ. / Ф.М. Шерер, Д. Росс. – М. : Изд-во "Инфра-М", 1997. – 698 с.

3. Месель-Веселяк В.Я. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації у сільському господарстві / В.Я. Марсель-Веселяк. – К. : Нац. наук. центр "Ін-т аграрної економіки", 2010. – 57 с.

4. Галанець В.Г. Оцінка економічної ситуації в АПК // Вісник Львівського державного аграрного ун-ту. – Сер.: Економіка АПК. – 2000. – № 7(1). – С. 30-35.

5. Березівський П.С. Фінансові аспекти державного регулювання ринку продукції скотарства // Вісник Львівського державного аграрного ун-ту. – Сер.: Економіка АПК. – 1999. – № 6. – С. 239-243.

Гачкова В.В., Жидяк О.Р. Развитие скотоводства в Украине через призму сбалансированного использования рынка зерна

Обоснована целесообразность использования перепроизводства зерна в мясном скотоводстве. Применение метода математического моделирования и использования компьютерной техники обеспечивает системный подход, который тесно балансирует не только производство и использование кормов, но и обеспечивается рациональное использование земельных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Ключевые слова: мясное скотоводство, кормовая база, импорт зерна, экспорт зерна, динамика.

Gachkova V.V., Zhydyak A.R. Development of cattle breeding is in Ukraine through prism of the balanced use of wheat market

Development meat-cattle in Ukraine through the prism of sustainable use of the grain market. Application of method of mathematical design and use of computer technique provides approach of the systems, what tide not only a production and use of forages balanced for but also the rational use of the labour, financial and financial resources landed, is provided.

Keywords: meat-cattle, food base, imports of grain, grain export, dynamics

УДК 331.2

Аспір. Б.Б. Комарницька¹ – НУ "Львівська політехніка"

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ "ПОСТАЧАННЯ – ВИРОБНИЦТВО – ЗБУТ"

Досліджено рівень, форми та методи мотивування працівників на сучасних машинобудівних підприємствах. Запропоновано підхід щодо покращення мотивування працівників машинобудівних підприємств. Для покращення рівня мотивування працівників запропоновано розглядати мотивацію в системі "постачання – виробництво – збут".

Постановка проблеми. Питання мотивування працівників до трудової активності є актуальним у сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема машинобудівної галузі. Причинами цьому є: низький рівень розвитку економіки країни, незначна державна підтримка функціонування підприємств, перехід до приватної власності, незадовільний фінансовий стан підприємства, застарілість техніки та технологій виробництва, низька інвестиційна привабливість підприємств цієї галузі, недосконалість планування діяльності підприємства та низький рівень узгодженості стратегії підприємства з системою мотивації працівників тощо. Багато наведених вище індикаторів

¹ Наук. керівник: проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

розвитку машинобудівних підприємств спричинили незацікавленість працівників в якості та продуктивності їхньої праці. Своєю чергою, роботодавці, керуючись надмірною кількістю робочої сили, здешевлюють працю робітників, залучаючи допоміжних працівників низької кваліфікації за низьку винагороду, економлячи так на змінах в управлінні мотивацією до продуктивної праці [11, с. 62]. Тому доцільним є дослідження рівня мотивування працівників та удосконалення підходів до мотивування з врахуванням причин мотиваційного гальмування та особливостей праці на машинобудівних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на актуальність тематики мотивування працівників до трудової активності, багато дослідників досліджують цю тему [1-12]. В їхніх працях висвітлено: теорії мотивування та застосування їх на сучасних підприємствах; система та механізм мотивування; форми та методи мотивації; мотиваційні фактори; стан мотивації в різних регіонах тощо. Значна увагу приділено матеріальним стимулам, зокрема заробітній платі, її рівню та впливу на продуктивність праці працівника [1, 3, 9, 11, 12]. Найменш досліджуваними є підходи щодо мотивування працівників.

Формування мети роботи. Досліджували рівень, форми та методи мотивування працівників та розглядали мотивування працівників у системі "постачання – виробництво – збут" як підхід до удосконалення мотивування працівників машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Основою для ефективної трудової діяльності працівників підприємств є їхня мотивація. Мотивуються до праці працівники по-різному: для одних пріоритетом слугує престижність роботи, для інших – кар'єрний ріст, проте сьогодні, в умовах нестабільності економіки України, в умовах підвищення рівня безробіття, головним мотивом до трудової діяльності є грошовий заробіток. Працівники зацікавлені лише в задоволенні своїх матеріальних благ, що призводить до зниження рівня ефективності та якості їхньої праці, і, як наслідок – велика ймовірність зменшення попиту на продукцію, зниження рангу підприємств на ринку тощо [3, с. 161]. Такий незадовільний стан мотивації спостерігається на підприємствах машинобудування, зокрема ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів", ВАТ "Дрогобицький долотний завод", ВАТ "Завод "Львівсільмаш", ВАТ "Львівський завод автотранспорту", ЗАТ "Львівський автобусний завод". Це підтверджується результатами дослідження, які було виконано на цих підприємствах з метою визначення рівня, форм та методів мотивування працівників.

Дослідивши мотивування працівників цих підприємств, можемо стверджувати, що рівень мотивації є низький, оскільки: існує розмежування між місією, стратегією підприємства та застосованою системою мотивації працівників; розвиненість системи мотивації є на низькому рівні, тому, що здебільшого застосовується матеріальна мотивація; спостерігається невідповідність критеріїв оцінювання трудової діяльності з винагородою, незадоволеність працівників рівнем стимулювання та низький рівень соціальної захищеності працівників тощо. Основним методом мотивації, що застосовується, респонденти обрали основну заробітну плату, зазначивши її низький рівень та невчасність виплати. Чинниками такого рівня мотивації працівники визна-

чили нестабільний фінансовий стан підприємств та недосконалість системи мотивування працівників. Проте, проранжувавши запропоновані види винагород, які б вони хотіли отримати за ефективну працю, працівники віддали першість також сприятливим умовам праці, самостійності в прийнятті рішення, гнучкому робочому графіку. Щодо важливості впливу запропонованих мотивів на ефективність праці, респонденти відзначили вплив значною мірою основного грошового заробітку; премій, доплат, надбавок; гнучкого робочого графіку та сприятливих умов праці. Незначну увагу приділили опитані перспективі праці та кар'єрному росту; здобутті ступеня, звання, визнання в колективі; можливості навчання, оскільки 70 % працівників машинобудівних підприємств за віковою структурою перевищують 45 років. Також працівники відзначили вплив на вибір мотиву виконуваної роботи, оскільки вона характеризується складністю, необхідною компетентністю, умовами виконання тощо.

Розглянувши мотивування працівників досліджуваних підприємств, ми дійшли висновку, що однією з умов покращення мотивування працівників підприємств машинобудування насамперед є визначення особливостей їхньої праці, які полягають у такому: складність галузевої структури; різноманітність спеціалізацій та видів робіт; багатоваріантність серійності виробництва; складність виробництва та технологічних процесів; високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові витрати [13]. Також при мотивуванні працівників цієї галузі промисловості потрібно враховувати потребу у висококваліфікованості кадрів, зокрема робітників та інженерно-технічних працівників (важливий вплив має дефіцит працівників цієї спеціальності на ринку праці); необхідність регулярності навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу тощо. З огляду на це, застосування єдиної системи мотивування працівників машинобудівних підприємств, на наш погляд, є неефективним. Пропонуємо розглядати мотивування працівників у системі "постачання – виробництво – збут", тобто мотивувати працівників, поділяючи процес діяльності підприємства на такі складники: постачання, виробництво, збут. Наведемо низку причин (рис. 1):

- складові системи "постачання – виробництво – збут" машинобудівних підприємств відрізняються за своєю суттю, метою виконання, видами робіт, особливостями організації та умовами праці й кінцевими результатами;
- для кожної зі складових системи притаманний свій кадровий потенціал, тобто існують відмінності в кількісному та якісному складах персоналу, освітньому та кваліфікаційному рівні, психологічних характеристиках;
- діяльність в кожній із складових системи характеризується певними особливостями, а саме відмінностями в повноваженнях, рівні відповідальності та методах делегування;
- існують відмінності в мотиваційному потенціалі складових системи, тобто є різними мотиваційні потреби та інтереси працівників, а також ступінь задоволення виявлених потреб.

На рис. 1 зображено організацію роботи працівників машинобудівних підприємств з урахуванням особливостей праці в кожній складовій їхньої діяльності, а саме зазначена мета діяльності, детально описано види робіт, умови праці та особливості кадрового потенціалу.

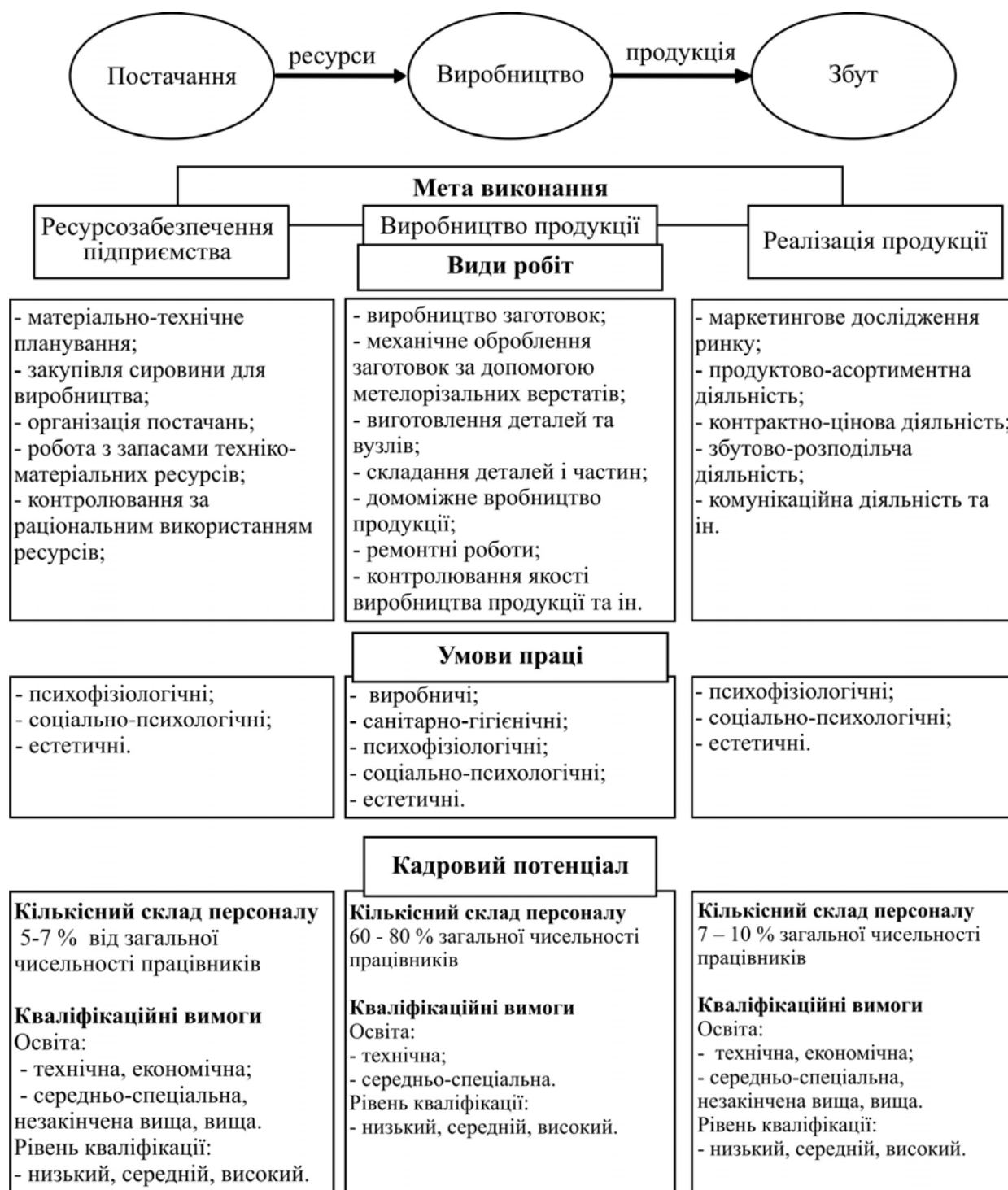


Рис. 1. Особливості організації роботи працівників машинобудівних підприємств у системі "постачання – виробництво – збут"

Розгляд мотивування працівників у системі "постачання – виробництво – збут" на машинобудівних підприємствах матиме низку переваг, а саме: враховуватимуться всі мотиваційні потреби працівників та їхні особисті інтереси, кількісні та якісні характеристики персоналу, освіта та кваліфікаційний рівень, трудовий внесок кожного працівника та усунеться можлива недовіра працівників щодо незадоволення їхніх мотиваційних благ. Результатом цього підходу щодо мотивування працівників машинобудівних підприємств буде підвищення ефективності трудової діяльності та внормованість витрат на мотивування працівників.

На основі результатів дослідження мотивування працівників, враховуючи особливості організації праці, сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств, результати наукових досліджень, пропонуємо модель мотивування працівників підприємств цієї галузі в системі "постачання – виробництво – збут" з виділенням виконуваних робіт у кожній складовій процесу діяльності підприємства та відзначенням важливості впливу мотивів на ефективність праці працівників (рис. 2). Рівень важливості впливу мотивів оцінюється за 5-бальною шкалою оцінок: 1 – відсутній вплив, 2 – вплив досить значною мірою, 3 – незначною мірою, 4 – великою мірою, 5 – досить великою мірою.

Застосування цієї моделі при мотивуванні працівників надасть змогу роботодавцю вплинути на рівень продуктивності праці працівників, скоротити витрати грошові та витрати часу на мотивацію тощо, оскільки в моделі зазначені найбільш доцільні мотиви, які спонукають до ефективного виконання певної роботи.

Як видно з рис. 2, першість за рівнем важливості впливу отримали основний грошовий заробіток та стабільність зайнятості, оскільки, враховуючи нестабільність економіки країни, це є основні мотиви до ефективної трудової діяльності. Важливий вплив мають також такі мотиви, як: застосування премій, доплат, надбавок, гнучкий робочий графік, сприятливі умови праці, перспектива та кар'єрний ріст, корпоративні цінності, можливість самореалізуватися та зацікавленість у праці, а також дисципліна праці, уникнення покарань, доган, контроль.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основою для ефективної трудової діяльності працівників є їхня мотивація. На сьогодні спостерігається її низький рівень на машинобудівних підприємствах, оскільки: існує розмежування між місією, стратегією підприємства та застосованою системою мотивації працівників; розвиненість системи мотивації перебуває на низькому рівні, тому що здебільшого застосовується матеріальна мотивація; спостерігається невідповідність критеріїв оцінювання трудової діяльності з винагородою, незадоволеність працівників рівнем стимулювання та низький рівень соціальної захищеності працівників тощо.

Для покращення рівня мотивування працівників пропонується розглядати мотивацію в системі "постачання – виробництво – збут", оскільки: складові системи "постачання – виробництво-збут" машинобудівних підприємств відрізняються за своєю суттю, метою виконання, видами робіт, особливостями організації і умовами праці та кінцевими результатами; для кожної з складових системи притаманний свій кадровий потенціал; діяльності в кожній з складових системи характеризується певними особливостями, а саме відмінностями в повноваженнях, рівні відповідальності та методах делегування; існують відмінності в мотиваційному потенціалі складових системи, тобто є різними мотиваційні потреби та інтереси працівників, а також ступінь задоволення виявлених потреб. Такий підхід до мотивування працівників матиме такі переваги: враховуватимуться всі мотиваційні потреби працівників та їхні особисті інтереси, кількісні та якісні характеристики персоналу, освіта та кваліфікаційний рівень, трудовий внесок кожного працівника та усунеться можлива недовіра працюючих щодо незадоволення їхніх мотиваційних благ, а також підвищується рівень продуктивності праці та вносяться витрати на мотивування працівників.

№ з/п	Виконувані роботи	Постачання					Виробництво								Збут				
		Матеріально-технічне планування	Закупівля сировини для виробництва	Організація постачань	Робота з запасами техніко-матеріальних ресурсів	Контролювання за раціональним використанням ресурсів	Виробництво заготовок	Механічне оброблення заготовок за допомогою металовісільних верстатів	Виготовлення деталей та вузлів	Складання деталей і частин	Допоміжне виробництво	Ремонтні роботи	Контролювання якості виробництва продукції	Маркетингове дослідження ринку	Продуктово-асортиментна діяльність	Контрактно-цінова діяльність	Мілітність	Збутово-розподільча діяльність	Комунікаційна діяльність та ін.
1	Основний грошовий зарібок / посадовий оклад	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	Премії	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	Доплати, надбавки	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	Інша матеріальна винагорода чи додаткові пільги	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	Гнучкий робочий графік	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
6	Сприятливі умови праці	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	Перспектива та кар'єрний ріст	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	Престижність праці	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
9	Здобуття ступеня, звання	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	Позитивна критика, визнання в колективі	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	Самореалізація	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	Самостійність у прийнятті рішення	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
13	Прагнення запобігти критиці з боку менеджменту	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
14	Уникнення покарань, доган	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	Робота в команді	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4
16	Лідерство, наявність підлеглих	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
17	Зацікавленість у праці	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	Дисципліна праці	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	Стабільність зайнятості	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	Можливість навчання, підготовки та перепідготовки кадрів	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	Контроль	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
22	Корпоративні цінності	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Рис. 2. Модель мотивування працівників машинобудівних підприємств у системі "постачання-виробництво-збут"

У подальших дослідженнях доцільно дослідити форми оплати праці на машинобудівних підприємствах у системі "постачання – виробництво – збут".

Література

1. **Аширов Д.А.** Управление персоналом : учебн. пособ. / Д.А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во "Прспект", 2006. – 432 с..
2. **Власенко І.В.** Мотиваційний механізм ефективної діяльності малих підприємств / І.В. Власенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький, 2008. – Т. 2, № 1. – С. 180-182.
3. **Джерлюк Ю.О.** Мотиваційна модель розрахунку рівня мотивації праці / Ю.О. Джерлюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький, 2007. – Т. 2. – С. 160-163.
4. **Доронина М.С.** Управление мотивацией / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Харьков : Изд-во ХЮУ, 2006. – 240 с..
5. **Дробаха Н.Ф.** Дослідження проблем мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах / Н.Ф. Дробаха // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький, 2007. – С. 62-64.
6. **Дудко В.Н.** Мотивация персонала как одна из формул успеха современных компаний / В.Н. Дудко, Р.К. Шайдуллов // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький, 2008. – № 2. – Т. 1. – С. 124-126.
7. **Измайлова М.** Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления : международный журнал. – М. : Официальное издание Международного научно-издательского ин-та, 2008. – С. 43-83.
8. **Калина А.В.** Підвищення ролі мотиваційних та стимулювальних важелів в умовах ринкової економіки / А.В. Калина // Вісник соціально-економічних досліджень / Одеський державний економічний університет. – Одеса : Вид-во ОДЕУ. – 2008. – Вип. 2. – С. 152-157.
9. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 224 с..
10. **Кузьмін О.Є.** Основы менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, [випр., доп.]. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 464 с. (Альма-матер).
11. **Тужилкіна О.В.** Роль мотивації праці в формуванні парадигми інноваційного розвитку України / О.В. Тужилкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький, 2008. – Т. 2, № 3. – С. 61-65.
12. **Червінська Я.П.** Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Я.П. Червінська. – К. : Підприємство "Правда Ярославичів", 1998. – 254 с.
13. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukr-tur.narod.ru/ekon/ukr/maschy no bud/mashynokomlex.htm>.

Комарницкая Б.Б. Мотивирование работников машиностроительных предприятий в системе "снабжение – производство – сбыт"

Исследованы уровень, формы и методы мотивирования работников на современных машиностроительных предприятиях. Предложен подход относительно улучшения мотивирования работников машиностроительных предприятий. Для улучшения уровня мотивирования работников предлагается рассматривать мотивацию в системе "снабжение – производство – сбыт".

Komarnycka B.B. Reason of workers of machine-building enterprises in system of "supply – production – sale"

In this article a level, forms and methods of reason of workers are explored on the modern machine-building enterprises. It is offered an approach in relation to the improvement of reason of workers of machine-building enterprises. For the improvement of level of reason of workers it is suggested to examine motivation in the system of "supply – production – sale".