

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Назарова Г.В.
Степанова Е.Р.

**МОТИВУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
РЕГІОНАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ АСПЕКТИ**

Монографія

Харків. Вид. ХНЕУ, 2014

УДК 005.32:331.101.3

ББК 65.24

Н19

Рецензенти: д.е.н., проф., проректор з науково-педагогічної роботи, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана *Колот А.М.*; д.е.н., проф., кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка *Гришнова О. А.*; д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Університету економіки та права «Крок» *Петрова І. Л.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № __ від «_» _____ 2014 р.

Авторський колектив: Назарова Г. В., докт. екон. наук, професор – вступ, п. 2.1, п. 3.3, висновки; Степанова Е. Р., к.е.н., викладач – розділ 1, п. 2.2., п.3.1 та 3.2.

Назарова Г. В.

Н19 Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти: монографія / Назарова Г. В., Степанова Е.Р. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. – 185 с. (Укр. мов.)

Вирішено науково-практичне завдання щодо формування ефективного механізму мотивування трудової діяльності з урахуванням регіональних та галузевих аспектів. Визначені науково-теоретичні засади матеріального мотивування трудової діяльності. Запропоновано організаційно-методичне забезпечення регулювання винагороди за працю у матеріальному мотивування трудової діяльності із використанням системи ключових показників та методики Performance Management.

Рекомендовано для керівників і фахівців промислових підприємств, науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

ISBN
005.32:331.101.3

УДК

ББК 65.24

© Назарова Г. В.
Степанова Е.Р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Теоретичні аспекти організації та розвитку системи матеріального мотивування на вітчизняних підприємствах	7
1.2. Зарубіжний досвід та особливості формування винагороди за працю	20
1.3. Система матеріального мотивування трудової діяльності в Україні, її сутність та нормативно-правові засади формування	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВУЮЧИХ АСПЕКТІВ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	51
2.1. Аналіз стану нарахування і виплат заробітної плати в Україні	51
2.2. Економіко-математичне моделювання показників стану оплати праці	67
2.3. Аналітичне забезпечення змінної частини заробітної плати на основі індикаторів мотивуючого характеру	85
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ У МАТЕРІАЛЬНОМУ МОТИВУВАННІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	101
3.1. Методичний підхід до формування мотивуючої частини заробітної плати на основі системи ключових показників та методики Performance Management	101
3.2. Пропозиції щодо удосконалення діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування з питань мотивування трудової діяльності	111
3.3. Розробка бізнес-процесу моніторингу та аналізу мотивуючих індикаторів праці на регіональному рівні	125
ВИСНОВКИ	138
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141
ДОДАТКИ	163

ВСТУП

Суттєвою проблемою мотивування трудової діяльності з урахуванням регіональних та галузевих аспектів є об'єктивне й обґрунтоване нарахування змінної частини заробітної плати та її розподіл, що сприятиме створенню як роботодавцями та їх об'єднаннями, так і державою відповідних умов для високопродуктивної трудової діяльності. Це визначає необхідність здійснення подальших досліджень особливостей формування змінної частини заробітної плати в сучасних умовах реформування трудової сфери. Використання ефективної системи мотивування трудової діяльності дає змогу мобілізувати трудовий потенціал працівників на галузевому рівні, підвищити рівень виконання планових показників за регіонами, досягти економічного зростання національної економіки, забезпечивши добробут і високі стандарти життя суспільства на регіональному рівні.

Питанням розвитку мотивування праці присвячені роботи таких відомих вітчизняних вчених, як: Д.П. Богиня, М.Д. Ведерніков, О.А. Грішнова, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, В.Д. Лагутін, Л.С. Лісогор, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Новіков, В.М. Нижник, Н.О. Павловська, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, Л.Г. Ткаченко, С.В. Тютюнникова, О.М. Уманський та багато інших. Питання матеріального мотивування були висвітлені у роботах С.І. Бандур, О.А. Бугуцького, В.С. Дієсперова, Е.М. Лібанової, Г.В. Назарової, Л.К. Семів, О.А. Дороніної, С.О. Цимбалюк, О.М. Ястремської та інших провідних науковців України. Питання мотивації були також досліджені у роботах таких зарубіжних вчених як: Б. Трейсі, Д. Пармендер, Д. М. Армстронг, Д. Кемпбел, О. Ветлужських, Р. Барруді, Ж.-Ж. Лафонт та багатьох інших.

Комплексний аналіз праць зарубіжних та вітчизняних вчених дав змогу зробити висновки, що більшість з них розглядають питання нарахування мотивуючих виплат на рівні працівників або окремих підрозділів. Питанням аналізу мотивування трудової діяльності з урахуванням регіональних та галузевих аспектів приділяється недостатньо уваги, що зумовлює високий рівень актуальності наукових

досліджень, присвячених визначенню особливостей та методів мотивування у розвинутих країнах та доведено доцільність їх використання в Україні, удосконаленню методичного забезпечення з аналізу ефективності мотивування трудової діяльності, його регулювання на регіональному рівні, розробленню моделей прогнозування рівня мотивування працівників на рівні регіону, виявленню впливів проектів законів та інших документів нормативно-правового характеру на трудову діяльність працівників та їх матеріальне мотивування. Вирішення означених питань зумовили вибір тематичної спрямованості наукового дослідження, його мету та задачі.

Метою дослідження є обґрунтування і розроблення теоретичних положень, методичного забезпечення та практичних рекомендацій з удосконалення мотивування трудової діяльності з урахуванням регіональних та галузевих аспектів.

Для досягнення мети було поставлено і вирішено такі задачі: визначити особливості формування матеріальних заохочень на основі міжнародного досвіду; виділити основні аспекти перспективної нормативно-правової бази, що впливають на процес мотивування трудової діяльності, шляхом акцентування уваги на сутності та змісті позитивного та негативного впливу на працююче населення проектів законів та нормативних актів у сфері оплати праці; виявити сутність та особливості заробітної плати, а також проаналізувати специфіку її нарахування та виплат з урахуванням регіональних особливостей формування фонду оплати праці, зокрема мотивуючої частини заробітної плати; здійснити групування регіонів за станом нарахування та виплат заробітної плати; побудувати комплекс аналітичних моделей прогнозування динаміки показників мотивування працівників з урахуванням регіонального аспекту; визначити та проранжувати показники ефективності мотивування трудової діяльності, розрахунок яких дає змогу здійснити оцінку її рівня; обґрунтувати й розробити методичний підхід до аналізу ефективності мотивування трудової діяльності із застосуванням ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) та методики Performance Management; запропонувати

організаційно-методичне забезпечення державного регулювання та аналізу мотивуючих важелів мотивування трудової діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування винагороди за працю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних підходів до забезпечення мотивування трудової діяльності працівників підприємств з урахуванням регіональних та галузевих аспектів.

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження стали роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів у сфері матеріального мотивування трудової діяльності та оплати праці.

Інформаційною базою дослідження є закони України, проекти законів, нормативно-правові акти в сфері оплати праці та трудової діяльності, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Харківській області та відповідних управлінь за регіонами, матеріали галузевих та регіональних угод, колективних договорів підприємств Харківського регіону, наукові публікації, ресурси мережі Internet та результати власних досліджень.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам: д.е.н., проф., проректору з науково-педагогічної роботи, завідувачу кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Колоту А.М.; д.е.н., проф. кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка Грішновій О. А.; д.е.н., проф., завідувачу кафедри менеджменту та маркетингу Університету економіки та права «Крок» Петровій І. Л. за висловлені зауваження, наукові рекомендації, конструктивні пропозиції стосовно подачі матеріалу.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні аспекти організації та розвитку системи матеріального мотивування на вітчизняних підприємствах

Дослідження розвитку теоретичних уявлень стосовно змісту і регулюванню мотивуючих процесів у сфері праці дозволяє визначити, що в період соціально-економічного розвитку суспільства змінювався напрям вектору мотивуючих дій.

Від первинної спрямованості на підвищення продуктивності праці, процес мотивування поступово став орієнтуватися на підвищення якості праці, активування творчої активності, ініціативи, а також на збереження працівників підприємства [125, с. 5].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема організації та розвитку системи матеріального мотивування трудової діяльності, на думку Кулікова Г.Т. [102, с. 14], набула важливого значення, оскільки вирішення задач, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної матеріальної основи, здатної мотивувати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Мотивування як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників вітчизняних підприємств, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Аналізуючи сутність матеріального мотивування трудової діяльності неможливо залишитися осторонь аналізу та короткого огляду такого змістовного поняття як «мотивування».

Бачення науковців щодо сутності та специфіки трактування цього поняття наведені в табл. 1.1.

Трактування поняття «мотивування» у працях різних авторів

Автор	Визначення поняття	Джерело
econominfo.ru	Це спосіб управління поведінкою соціальних систем різного ієрархічного рівня.	[127]
HR- портал	Це вплив зовнішнього середовища з метою викликати бажану поведінку.	[191]
Сгоршин А.П.	Це спонукання до дії або причина поведінки людей в процесі трудової діяльності.	[67, с. 12]
Данюк В.М.	Це процес використання конкретних стимулів на користь людини та організації	[52,с. 211; 120,с. 292]
Петюх В.М.	Це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлення пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.	[120,с. 293]
Стародубцева Е.Б.	Сукупність економічних форм та методів спонукання людей, що базуються на використанні матеріальної зацікавленості людей у підвищенні рівня грошової оплати праці, в отриманні додаткової винагороди, речових стимулів (подарунків), інших стимулів тощо.	[160,с. 345]
Кібанов А.Я.	Це економічний примус, використання матеріальних стимулів (мотиваторів), що сприяють тому, щоб виробники, споживачі та покупці вели себе бажаним чином в інтересах осіб, що зацікавлені у мотивуванні.	[126,с. 257]
Занюк С.С.	Це процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, що в свою чергу викликають дію певних мотивів.	[78, с. 37]
Колот А.М.	Зовнішнє спонукання до дії, що усвідомлюється людиною та сприймається нею.	[91, с. 14]
	Це зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці.	[91, с. 13]
	Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає змогу працівникові реалізувати себе не лише як професіонала, але й як особистість.	[91, с. 13]
Мескон М.	Це формування певної лінії трудової поведінки працівника, що спрямована на розквіт підприємства.	[121,с. 140]

Продовження таблиці 1.1.

Автор	Визначення поняття	Джерело
Психологічний словник; Еникеев М.И.	Це процес спонукання зацікавленості у здійсненні будь-якої дії.	[73, с. 175; 100, с. 207]
Ричард Л. Дафт	Це процес використання зовнішніх подразників, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини в процесі її трудової діяльності.	[165, с. 443]
Соломандина Т.О.	Це основний елемент управління людськими ресурсами підприємств, що виступає зовнішнім стимулом до трудової діяльності.	[179, с. 8]
Травін В.В.	Це метод управління ризиками, сутність якого складається у матеріальному заохоченні працівників, які сумлінно відносяться до виконання своїх обов'язків та забезпечують збереженість майна підприємства в ситуаціях ризику.	195, с. 46]
Шапіро С.А.	Це зовнішній поштовх, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці.	[125, с. 70]
	Матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає змогу працівника розвивати себе як особистість і як складову персоналу підприємства.	[125, с. 70]

За результатом аналізу наукової літератури та джерел Інтернет було виділено 18 найбільш поширених трактувань поняття «мотивування». Для того, щоб ідентифікувати, який із аспектів аналізу та формування поняття «мотивування» не було зазначено в переліку, що наведений вище в таблиці 1.1, побудуємо карту поняття (рис.1.1).

Цей метод носить назву діаграма зв'язку, широко відома як інтелект-карта, асоціативна карта або метод mind mapping [118]. Дана методика була розроблена психологом Тоні Б'юзенем та використовується для відображення процесу загального системного мислення у вигляді схем та рисунків.

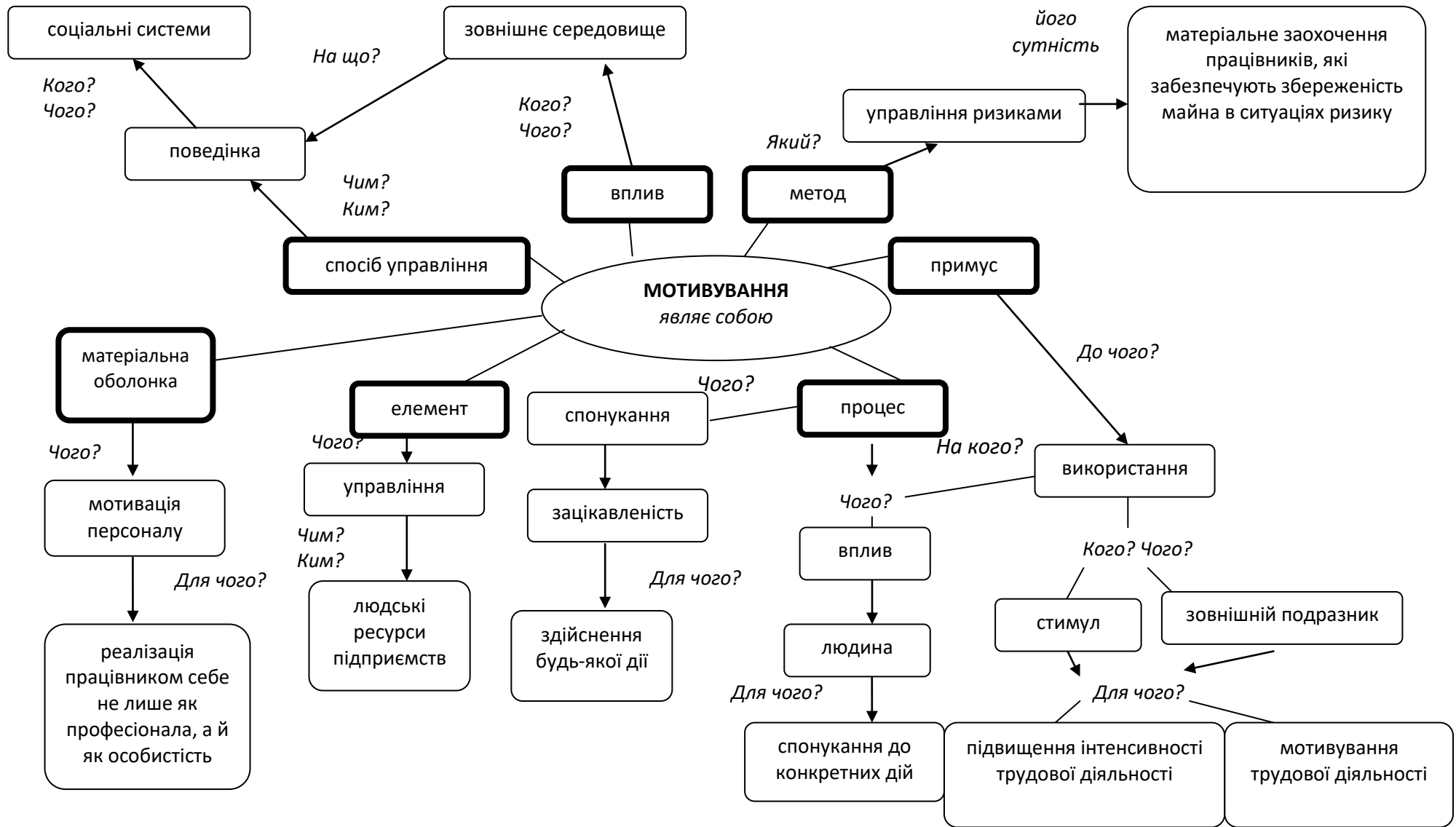


Рис. 1.1. Карта поняття «мотивування»

Таким чином, інформаційний пошук показав, що існує безліч визначень поняття «мотивування», але для подальшої роботи слід обрати найбільш узагальнююче поняття. Авторами було запропоновано наступне визначення «мотивування трудової діяльності».

Мотивування трудової діяльності – це сукупність вплив державних і ринкових регуляторів з урахуванням галузевих та регіональних аспектів, що спрямовують працююче населення на досягнення кращих результатів трудової діяльності за умови отримання ним вчасно і в повному обсязі виплат мотивуючого характеру.

Мотивування виступає орієнтиром на фактичну структуру ціннісних прагнень та інтересів працівника, на більш повну реалізацію його трудового потенціалу [5, с. 11; 134, с. 221].

Економічна сутність мотивування виражається в тому, що воно сприяє підвищенню ефективності виробництва, що в свою чергу впливає на підвищення продуктивності праці та якості продукції [171, с. 345-346].

Моральна сутність визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традицій та історичного досвіду [16, с. 97; 121; 139].

Соціальна сутність забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через неоднаковий рівень прибутків, що у значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім цього, як зазначив В.Ф. Андрієнко [122, с. 70] у своїх працях, формування потреб, а у кінцевому результаті і розвиток особистості, визначаються формуванням та самим процесом мотивування праці в суспільстві.

Мотивування, по суті, втілює у собі стратегію і тактику військового мистецтва. Мотивування, або політика мотивування, це стратегічна лінія, спрямована на досягнення глобальних цілей, які стоять перед працівниками та співпадають з цілями підприємства [167, с. 187].

Мотивування, з точки зору керівництва, є тактикою вирішення проблеми, що задовольняє певні мотиви працівника (в більшості

випадків матеріальні) і що дозволяє йому ефективніше працювати [134, с. 222].

Мотивування як методи управління трудовою діяльністю, на думку А.М. Колота [91, с. 52], прямо протилежні за спрямованістю: перше спрямовано на зміну існуючого положення; друге – на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

На рис. 1.2 буде представлено класифікацію видів мотивування трудової діяльності.

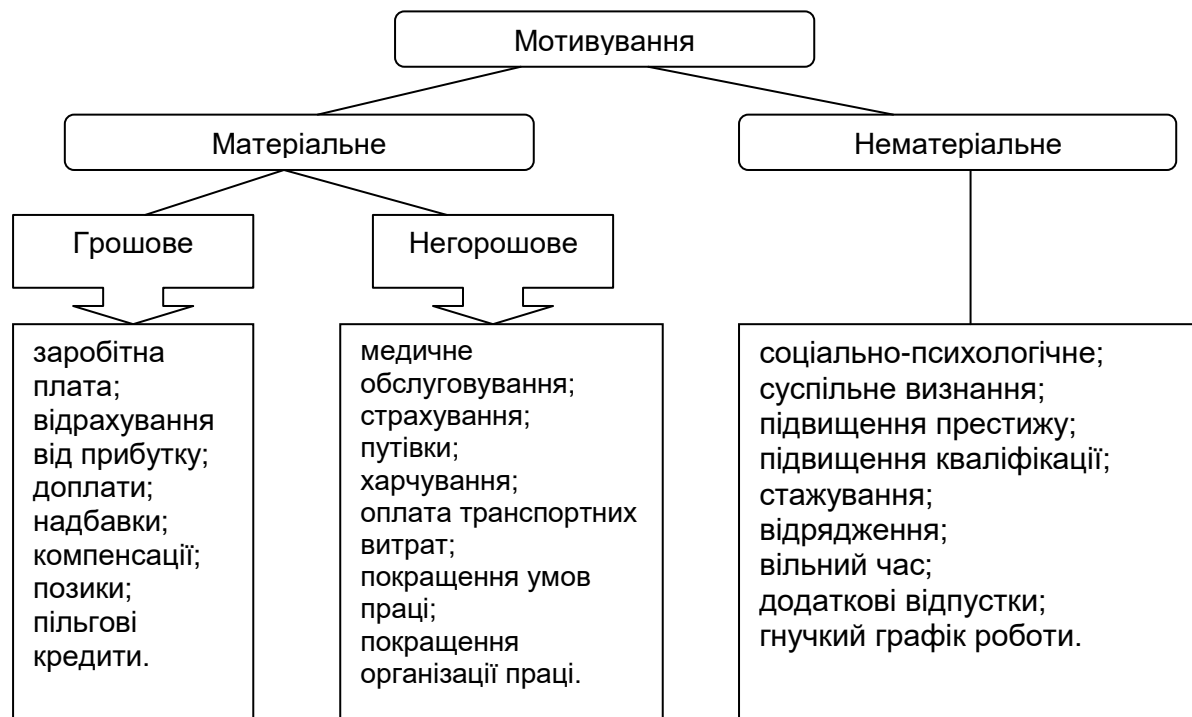


Рис. 1.2. Класифікація видів мотивування [126, с. 71]

Існують певні вимоги щодо організації мотивування праці, які були встановлені у монографії Лебедевої С.М. [109, с. 271-272]. До них віднесемо комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність.

Під комплексністю мається на увазі єдність моральних та матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій підприємств.

Диференційованість свідчить про індивідуальний підхід до мотивування різних верств та груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених та малозабезпечених працівників повинні суттєво відрізнятись. Відмінними повинні бути також і підходи до кваліфікованих та молодих працівників.

Гнучкість та оперативність виявляються у постійному перегляді стимулів в залежності від змін, що проявилися в суспільстві та колективі.

Мотивування трудової діяльності базується на певному ряді принципів, які були визначені у праці Андрієнко В.Ф та Данюка В.М [3, с. 64]. До них можна віднести такі:

доступність – умови мотивування повинні бути демократичними та зрозумілими;

відчутність – існує певний бар'єр дієвості стимулу, який істотно відрізняється при мотивуванні різних колективів працівників. Це слід брати до уваги при визначенні нижньої межі стимулу;

поступовість – матеріальні стимули схильні до постійної корекції у бік підвищення, що слід враховувати, однак різке підвищення винагороди, яке при цьому не підтверджується, може призвести до негативної мотивації;

мінімізація розриву між результатом праці та його оплатою;

сполучення моральних та матеріальних стимулів з урахуванням їх комплексної дії на результати трудової діяльності;

використання позитивних та негативних стимулів.

Згідно визначення, наведеного Богинею Д.П. [12, с. 8] у своїй статті, під матеріальним мотивуванням трудової діяльності слід розуміти прагнення певного рівня добробуту, підвищення матеріального стандарту життя. Це зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріального мотивуванням трудової діяльності є однією з одвічних проблем, що їх має розв'язувати економічна наука та господарська практика [105;106;107;111]. Особливо

актуальною є проблема матеріального мотивування для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

За версією Данюка В.М., Петюха В.М та Цимбалюк С.О. [120, с. 76-77] це зумовлене принаймні двома причинами:

а) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

б) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального мотивування трудової діяльності.

Окрім цього, провідна роль у матеріальному мотивування трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати (як і доходів у цілому) і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивування трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їхньої природи.

Матеріальне мотивування трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки галузевих та регіональних аспектів, у тому числі:

а) рівня заробітної плати та її динаміки;

б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;

в) диференціації заробітної плати на підприємствах та в суспільстві в цілому; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично, що було представлено Колотом А.М. [92, с. 53-54], показано на рис. 1.3.

Вплив високої заробітної плати на мотивування трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва досить багатоплановий і виявляється насамперед у наступному.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності працівників, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності кадрів роботодавці мають змогу скоротити витрати на їх найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції.

По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію щойно прийнятих на роботу.

По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою

за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг [112, с. 44-45].

Рівень матеріального мотивування значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок, на думку А.Я. Кібанова [201, с. 278], досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Матеріальне мотивування трудової діяльності як галузь науково-практичної діяльності потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, а й розроблення конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу [74, с. 130].

Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоплановості проблеми. Що вищим є інтелект працівників та рівень їх професійної підготовки, тим різноманітнішими є їх потреби, інтереси та мотивуючі настанови.

Мотивування трудової діяльності не може бути достатньо ефективним без застосування сучасних форм і методів. До них відносяться усі види грошових виплат, які використовуються тією чи іншою організацією. На сьогоднішній день найбільш поширеними є наступні види матеріальних виплат: заробітна плата, премії бонуси, участь в розподілу прибутку, додаткові виплати, участь у акціонерному капіталі.

Заробітна плата є однією з найскладніших економічних категорій та елементів системи господарювання. У ній відображаються відносини виробництва та розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, рівень розвитку продуктивних сил та виробничих відносин.

Саме тому сутність поняття «заробітна плата» розглядається з різних позицій [61, с. 33-34; 122, с. 164-165].

З позицій економіки праці, заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

З позицій економічної теорії, заробітна плата представляє собою економічну категорію, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В цьому розумінні доречнішим є поняття «оплата праці», яка, крім власне заробітної плати, включає і інші витрати роботодавця на робочу силу.

В умовах ринкової економіки заробітна плата виступає як елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю і її пропозиції та виражає ринкову вартість використання найманої праці.

З позицій найманого працівника заробітна плата представлена як основна частина трудового доходу, який отримує працівник в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

З позицій підприємця заробітна плата виступає елементом витрат виробництва і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Заробітну плату доцільно також розглядати також як форму економічної реалізації права власності на ресурс праці, носієм якого виступає працівник. Виступаючи як форма доходу найманих працівників, заробітна плата є носієм значного мотиваційного потенціалу. Спроби людини покращити свій добробут, задовольнити чисельні потреби, симулюють її до активної трудової діяльності, покращення якості робочої сили, більш повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата повинна бути основною ланкою мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої взаємозалежності між оплатою та якістю праці кожного працівника, його трудового внеску [127].

Не менш важливим є вибір найбільш оптимальних форм та систем оплати праці, які, на думку Базилюка Я.Б. [8, с. 48-49] характеризується як механізм встановлення розміру заробітку в залежності від кількості та якості праці і її результатів. Обираючи певну форму заробітної плати і конкурентну систему формування заробітку, роботодавець управляє інтенсивністю та якістю праці конкурентних працівників.

Низький рівень заробітної плати не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності. Разом з тим, використовуючи дешеву робочу силу, підприємці не зацікавлені підвищувати продуктивність праці, вкладаючи кошти в оновлення виробничих фондів та розвиток персоналу [139, с.164]. Отже, низький рівень заробітної плати є не лише наслідком, а однією з найголовніших причин тривалого перебування економіки України у кризовому стані.

Тому надзвичайно актуальним завданням є перебудова організації заробітної плати, проведення відповідної реформи з метою забезпечення поетапного підвищення заробітної плати і створення ефективного мотиваційного механізму, який ґрунтується на поєднанні економічних стимулів і соціальних гарантій.

Найбільша проблема в організації заробітної плати – це її систематичні невиплати. Система органів державного управління практично безпорадна в вирішенні даного питання. Таким чином, заробітна плата як економічна категорія все менше виконує свої основні функції відтворення робочої сили і мотивування праці. Вона фактично перетворилася в варіант соціальної допомоги, яка практично не пов'язана з результатами праці. На думку Ведернікова М.Д. [27, с.60], це призвело до того, що організація виробництва залишилася без одного із потужних важелів підвищення ефективності та повноправності виходу на світовий ринок.

Практика останніх років та результати багаточисельних соціологічних досліджень, що наведені Завіновською Г.Т. [75-76], показують: головне, що заважає підвищенню зацікавленості працівників

в результатах своєї праці, - низький рівень тарифних ставок та посадових окладів, а також порядок їх встановлення. Правильна організація оплати праці працівників – одна з головних умов ефективної роботи підприємства.

Крім заробітної плати, працівники можуть отримувати доплати та надбавки, які встановлюються відповідно до тарифної частини заробітної плати та представляють собою розробки тарифних умов оплати праці. Їх використання обумовлене необхідністю урахування додаткових затрат праці персоналу, які мають постійний характер та дуже тісно пов'язані із специфікою окремих сфер праці. У зв'язку з цим доплати та надбавки спрямовуються на створення зацікавленості працівників у збільшенні додаткових трудових витрат та компенсацію цих витрат роботодавцем.

Одним із найважливіших напрямів матеріального мотивування є преміювання трудової діяльності. Премії мотивують особливі результати праці. Метою преміювання виступає перш за все покращення кінцевих результатів діяльності персоналу підприємства. Більш детально про основні напрямки матеріального мотивування трудової діяльності йтиметься у пункті 1.3.

Участь у перерозподілі прибутків – сьогодні одна з найпоширеніших систем винагороди. Її розвиток розпочався зі спроб удосконалення заробітної плати працівників підприємства з метою збільшення її мотиваційного впливу на результати праці. Для цього була створена можливість виплати певних бонусів із прибутку або доходу підприємства тим працівникам, чий внесок у формування цього самого прибутку був найбільш вагомим [91, с. 23].

Таким чином можна зробити висновок, що головним державним соціальним стандартом в трудовій сфері, на сьогоднішній день, є мінімальна заробітна плата. Також особливої уваги слід приділяти саме матеріальній мотивації, бо вона формує конкурентоздатність підприємства. Адже результативна праця та лояльність працівників це найбільш ефективний інструмент створення стабільної компанії.

1.2. Зарубіжний досвід та особливості формування винагороди за працю

Глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств.

Досвід країн з розвинутою економікою [9, с. 48; 11, с. 10; 169, с. 13] свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та переваги такої системи над відокремлення робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців – з другого. Ці переваги пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, зі спрощенням переговорів між сторонами соціального партнерства за укладання колективних договорів і угод, зі зниженням конфронтації між «синіми» та «білими» комірцями за формування тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального мотивування трудової діяльності не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального мотивування в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, які наведені в роботах Дороніної О.А. [63, с. 41-46; 62, с. 174], а саме:

глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств;

зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів спричинилися до зменшення планового начала

в організації використання персоналу і до зменшення його «контрольованості»;

підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника.

Розгляньмо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду щодо мотивування трудової діяльності, які наведені у статті Ісаєнко А.Н. [82, с. 67-69].

1. Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмова від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу.

2. Створення сприятливої перспективи, у якій об'єктивно зацікавлені всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загально визнаних чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

В роботі Колота А.М. [91, с. 211-212] наводиться приклад Італії, де, у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (у хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку). На рівні підприємств додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. Так, на фірмі «Olivetti» використовується 20-розрядна тарифна

сітка, розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки. В американській автомобільній корпорації «Ford Motors» застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і, відповідно, застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

В економічно-розвинених країнах існує тенденція до індивідуалізації встановлення заробітної плати, що зводиться до визначення розмірів мінімального річного заробітку окремо для кожного працівника з урахуванням всіх виплат. Інформаційний пошук показав, що окрім індивідуалізації заробітної плати на Заході мають місце наступні процеси: неоднакове підвищення заробітної плати в рамках приросту її основного фонду; відмова від індексації у зв'язку з ростом цін; облік при визначенні персональних надбавок працівникам за їх послуги, а не за стаж роботи; регламентація процедури обліку цих послуг [178; 213].

Створювати умови для мотивування – означає робити так, щоб працівники кожного разу із задоволенням виконували свою роботу, аби чинників, що викликають негативні відчуття, було менше, а чинників, що створюють позитивні, – більше. Система мотивування вимагає від керівника чесності і щирості.

В Європі та Америці для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника і розміру отримуваної ним зарплати широко використовується система «Pay for Performance» (PFP) або «плата за результат». Під цим терміном мається на увазі вживання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконанні діяльності. Це виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, системі «fat cat» [159].

Однак керівники багатьох західних компаній ставлять під сумнів ефективність систем мотивування та оплати трудової діяльності, які ґрунтуються на оцінці індивідуальних зусиль та досягнень працівника. Завдання, які вирішуються окремим працівником не завжди

відповідають цілям всієї організації, а заохочення заслуговує лише особистий вклад працівника в досягнення цілей діяльності компанії.

Компанія «Huolett Packard» [45] оцінюючи працівника робить акцент на те, наскільки його діяльність виходить за межі повноважень. Для цього укладається щорічний баланс діяльності працівника, однією з найважливіших статей якого є здатність та бажання проявляти ініціативу або брати участь у заходах, які не мають жадного відношення до виконуваних обов'язків, але вкрай необхідні для досягнення загальних цілей фірми. Це, наприклад, керівництво гуртком якості або групою раціоналізаторів, представлення фірми в профспілці, робота в органах самоврядування тощо. Під час оцінки працівника здійснюється суворий контроль за тим, щоб виконання додаткових обов'язків не суперечило прямим обов'язкам працівника.

В компанії «Saft» (Франція) в якості спеціальних критеріїв оцінки використовуються [154]: схильність працівника проявляти «командний дух», та його бажання і здатність аналізувати ситуацію та обирати напрямки діяльності згідно з інтересами всього колективу; відношення до працівника в його колективі; ступінь сприяння результатам роботи колективу в цілому за рахунок власних зусиль; сприяння роботі інших підрозділів та колективів; передача знань, умінь, навичок та досвіду.

В Сполучених Штатах, наприклад, основними програмами, які сприяють підвищенню мотивуючого ефекту являються наступні [2]:

1. Програми, орієнтовані на залучення працівників в управління виробництвом (Participative Management).
2. Програми професійного розвитку робочої сили.
3. Програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників тощо).
4. Методи морального і матеріального мотивування і ін.

В США та Канаді розмір винагороди працівника залежить перш за все від результатів його діяльності. Механізм мотивування в рамках основної заробітної плати (яка набула функцій преміального заохочення) передбачає два важливих елемента:

диференціацію окладів з урахуванням якісних відмінностей в праці;

диференціація індивідуальної оплати в межах розряду або посади в залежності від трудових досягнень, особистих та ділових якостей на основі періодичної атестації (на підприємствах США атестації проводяться систематично, оклади переглядаються щорічно майже у 90% працівників).

Спрямованість мотивування працівників компанії дещо зміщується з орієнтації на поточні результати діяльності до довгострокової ефективності (на завжди можна зафіксувати її результати, досить часто вони мають вигляд плану подальших дій), що виражається в системі опціонів, які передбачають надання в якості заохочення прав на отримання в майбутньому певної кількості акцій компанії. Така система доцільна для мотивування менеджерів вищого та середнього рівнів, які відповідають за довгострокові результати [147].

Значну роль відіграє преміювання за раціоналізаторську та винахідницьку діяльність, що призводить до збільшення прибутку фірми. Співвідношення загальної суми виплачених премій за раціоналізаторські пропозиції та прибутку, отриманого завдяки їх впровадженню [102, с. 302] складають: в США 1:8, в Швейцарії 1:6, в Германії 1:10.

Для мотивування спеціалістів великі американські компанії використовують систему «двох напрямків у кар'єрі»: або адміністративно-посадове зростання, або робота на старому місці з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників. Ці засоби сприяють збереженню найбільш цінних кадрів компанії.

Гнучка система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована заробітна плата, як правило, може лише збільшуватися і практично ніколи не зменшується. При цьому частина заробітку потрапляє в пряму залежність від результатів загальної роботи.

На декількох американських підприємствах діє система «плати за кваліфікацію»: при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує прибавку до заробітної плати, при цьому набуті знання мають

бути використані в подальшій роботі. Ця система охоплює висококваліфікованих працівників, а також керівників середньої ланки та спеціалістів. Механізм системи включає в себе поняття «одиниці кваліфікації», яке характеризує суми знань, умінь та навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи та отримання чергової надбавки.

При підбитті підсумків основна увага приділяється тому, які якості працівника впливають на результат. Американські корпорації зазвичай використовують комплекс систем оцінок. В тому числі, система порівняння факторів використовується для оцінки складу діяльності працівників, зайнятих в сфері управління. При цьому розглядається об'єм роботи та сфера впливу, вимоги до працівника та складність виконуваної функції. Ця оцінка прямо пропорційна важкості та складності роботи. Стосовно цінності кожного виду діяльності можна судити за вкладом в кінцевий результат роботи компанії в цілому. Загальні характеристики складають базу для порівняння всіх посад та виступають у якості факторів та підфакторів, за якими оцінюється певна посада відносно інших посад. На думку американських спеціалістів, це дасть змогу визначити коло професіональних знань, умінь та навичок, які необхідні працівнику для заміщення тієї чи іншої посади [147].

Зразкові компанії США цілеспрямовано створюють умови для посилення трудової активності і підвищення зацікавленості персоналу в результативності трудової діяльності, відкривають у властивих роботі ціннісних властивостях джерело внутрішньої мотивації для своїх працівників [2].

У США існує безліч типів гнучких схем оплати праці. До головних з них відносяться:

1. Комісійні. Це найбільш проста PFP-схема. Суть її в тому, що співробітник (перш за все це відноситься до агентів з продажу) отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при покупці у нього товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю формуючи при цьому

заробітну плату співробітника. Так, з крупних компаній США їх використовує Walt Disney Co.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип PFP-планів (за деякими даними, винагороди такого роду використовує 61% американських компаній). Такі виплати (було б адекватно називати їх преміями) в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким, заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні цілі такого роду, і інколи вони бувають достатньо незвичайними. Наприклад, в компанії United Airlines Inc. починаючи з 2002 р., розмір винагород, які отримують менеджери компанії, частково залежатиме від задоволеності працею рядових співробітників UAI, яка вимірюється незалежною аудиторською організацією. В даний час навіть ведуться розмови про введення PFP-схем при оплаті праці вчителів залежно від успішності їх учнів [66].

3. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того або іншого працівника. Спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навиками, необхідними для компанії (так звані hot skills); премії за вірність компанії, які отримують співробітники, що працювали в організації певну кількість часу; премії «зіркам» компанії. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову заінтересованість у роботі на підприємстві [192].

4. Програми розподілу прибутку. За такої схеми працівники отримують певний відсоток прибутку компанії. Ці схеми можуть використовуватися у двох варіантах. З одного боку, ці програми можуть застосовуватися як індивідуальні винагороди, згідно з якими у разі хорошого виконання своєї роботи працівник отримує заздалегідь обумовлений відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може

встановити схему розподілу прибутку для всіх співробітників (або для окремого підрозділу): в такому разі це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об'єднання працівників компанії.

5. Акції та опціони на їх покупку. При такій схемі формально співробітник жодних виплат у формі грошей не отримує. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення про безвідплатне надання співробітникові у власність певного числа акцій, або просто про надання йому права придбати пакет акцій певного розміру [159].

У деяких компаніях (таких, наприклад, як MCI) система менеджменту є сильно децентралізованою і менеджери отримують в своє розпорядження грошовий пул, який вони далі самостійно розподіляють між своїми співробітниками. Яскравим прикладом творчого підходу до реалізації системи RFP є схема «оплата проти ризику», яку використовують співробітники компанії Херох, що займаються інформаційними технологіями. Для того, щоб отримувати бонуси за свою роботу, вони відмовляються від певного відсотка своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму як мінімум удвічі більше ніж та, від якої вони відмовилися [66].

Більшість з тих, кому доводилося розробляти систему оплати праці невиробничого персоналу, і особливо, керівників невиробничих підрозділів, шукали в довідниках або намагалися самі придумати різного роду індикатори, що допомагають ілюструвати і, зрештою, оцінити їх працю. Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників діяльності компанії, набула достатнього поширення на підприємствах Західної Європи і США і є відносно новою для країн пострадянського простору.

Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності компанії, підтвердилася результатами вживання KPI і BSC (Balanced Scorecard, або Збалансована система показників (ССП) — система управління, що дозволяє керівникам переводити стратегічні цілі компанії в чіткий план оперативної діяльності підрозділів) [187, с. 278-279].

На жаль, в Україні такі дослідження навіть не проводилися. Лише фахівці з 23% опитаних українських компаній підтвердили використання методології управління і мотивації за KPI і BSC [186, с. 230].

Великого поширення за кордоном набули системи участі працівників в прибутках. Під системами участі працівників в прибутку своєї компанії розуміється, в першу чергу, розділення між ними і компанією того додаткового прибутку, який був отриманий в результаті підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність всього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність і відповідно результати роботи, коли преміюються всі працівники, а не декілька обраних.

Всі ці системи орієнтовані на працівників, які одержують почасову заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди безпосередньо пов'язані з кінцевим результатом. Серед таких систем: система Скенлона; система Ракера; система Іпрошера [79, с. 103-104; 214, с. 314-316].

Існує велика кількість модифікацій цих систем участі і розподілу прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності тієї або іншої фірми, підприємства, що охоплюють цілком заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників.

Вказані системи існують в «MacDonnell-Douglas», «Motorola», «Dana», «General Electric», «Firestone», ТРВ. З обхватом усієї компанії – в «Chaparral Still» і «Herman Miller».

Наприклад в «Herman Miller», премії складають від 7-23% від базового фонду заробітної плати. І американська практика показує, що чим ближче ця доля до 50%, тим краще результати компанії.

У «Motorola», де 90% працівників охоплено подібними системами, доля премій складає 42% базового річного фонду заробітної плати, і в середньому на підприємствах компанії рівень браку знизився на 2/3, різко скоротилися внутрішньовиробничі запаси, приріст продуктивності на 20-30% в рік не є несподіваним на багатьох ділянках.

У випадку з «Motorola», приклад якої наводить у своєму практикумі Іванов М.М. [79 с. 104], особливої уваги заслуговує той факт, що

системи мотивування праці значно вплинули саме на ті чинники, які є сьогодні ключовими для успіху в конкурентній боротьбі.

В загалом наведені в підрозділі системи значно підвищують мотивуючу роль оплати праці в процесі досягнення високих кінцевих результатів трудової діяльності.

Всі вони в тій чи іншій мірі, із чисельними модифікаціями використовуються на практиці оплати праці на зарубіжних підприємствах.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане у пункті 1.2, доцільним є наведення узагальнюючої таблиці способів мотивування за країнами та їх прояв і умови функціонування в Україні (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Характеристика способів мотивування за країнами та їх прояв в Україні [2;5;46;50;62;65;80;90;96;142;144;147;151;176;197;199;226;228]

Країна	Спосіб мотивування	Прояв на Україні
Фінляндія	Дослідження з мотивації праці, що отримали назву «орієнтація на роботу» Дане дослідження передбачає наявність двох аспектів впливу на роботу працівника: кількісний аспект (визначає, яке місце в житті людини займає робота) та якісний аспект (визначає, який вид винагороди буде більш прийнятним для працівника). Окрім цього в рамках даного дослідження розраховується «індекс робочих зусиль», який розраховується як відношення кількості робочих днів до кількості днів взагалі.	В Україні наведений індекс має аналог – це коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу.
США	В США та багатьох країнах Західної Європи широко використовується система, що має назву «плата за виконання» («Pay for Performance»), або просто – PFP). Сутність даної системи полягає у використанні будь-яких способів оплати праці, за яких винагорода, що її отримує працівник, залежить від групових та індивідуальних відмінностей у виконанні певного виду робіт.	Дана система функціонує переважно в ІТ – компаніях, що є закордонними представництвами на Україні.

Продовження таблиці 1.2

Країна	Спосіб мотивування	Прояв на Україні
США	Плата за кваліфікацію, що характеризує суму знань, умінь та навичок, необхідних для виконання нового завдання.	Вид мотивування - надбавка за кваліфікацію.
	Система заснована на преміюванні робітників за збільшення обсягу умовно-чистої продукції в розрахунку на грошову одиницю заробітної плати. За такої системи спочатку на основі кількісного аналізу визначається обсяг умовно-чистої продукції та індекс її зростання. Потім визначається так званий стандарт Ракера - частка фонду заробітної плати в обсязі умовно-чистої продукції	_____
Швейцарія, США	«Золоті парашути» - умова, що включається в контракт з вищим менеджером корпорації і що гарантує менеджеру здобуття значних виплат в разі його звільнення. Об'єм виплат за ними складає, як правило, не більш за 1% від поточної ринкової вартості компанії.	_____
Данія, США, Нідерланди, Німеччина, Франція, Японія та більшість Західних країн	Участь у прибутках., так званий розподіл певної частини прибутку підприємства, організації між працівниками. Такий розподіл може здійснюватися у формі грошових виплат або у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства.	Акціонерні товариства з іноземними інвестиціями використовують дану систему.
Франція	Добровільні внески підприємців до фонду оплати праці, що становлять до $\frac{1}{2}$ середньомісячного заробітку працівника	В українській практиці має часткове використання.

В теперішній час приблизно 80-90 % працівників у країнах з розвиненню економікою працюють за однією з наведених систем мотивування трудової діяльності, що значно знижує кількість трудових конфліктів, покращує психологічний клімат в колективі, призводить до

скорочення страйків, що зазвичай викликані частим переглядом відрядних розцінок [178]. Таким чином, можна зробити висновок, що на Україні, що володіє значним кадровим і інтелектуальним потенціалом, підприємства сьогодні недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний акцент на «маніпуляцію зарплатою»: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів діяльності на ринку. Виняток становлять лише крупні компанії з іноземним капіталом.

В той же час, в сучасному менеджменті все більшого значення набувають саме мотиваційні аспекти управління працею, оскільки мотивація безпосередньо впливає на результати роботи. Для мотивування працівників зарубіжні підприємства використовують як фінансові, так і нефінансові методи винагороди. При цьому помітна роль відводиться засобам мотивації, що не мають відношення до матеріальних заохочень.

Для українських підприємств є корисним вивчення зарубіжного досвіду мотивування трудової діяльності, оскільки з врахуванням існуючої специфіки в економічному розвитку держави, менталітету українського народу, а також внутрішнього і зовнішнього середовища представляється реальним впровадження багатьох елементів, які з успіхом використовуються за кордоном для мотивування персоналу.

1.3. Система матеріального мотивування трудової діяльності в Україні, її сутність та нормативно-правові засади формування

Для успішного функціонування сфера праці вимагає принципових змін. Перш за все це пов'язане з загальним економічним становищем, збитковістю більшості підприємств, загрозою збільшення безробіття. Ці питання та проблеми надзвичайно гострі і складні, оскільки торкаються інтересів всього населення країни. Погіршує становище відсутність комплексного та системного підходів до вирішення проблем, недостатня розробка сучасної теорії економіки праці, регулювання соціально – трудових відносин на регіональному та галузевих рівнях та

відсутність повної систематизованої нормативно-правової бази з трудових питань.

Заробітна плата, з одного боку, є основним джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту членів їх родин, а з іншого боку, для роботодавців є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників для досягнення цілей підприємства. І саме вона найчастіше виступає у якості головного механізму матеріального мотивування працівників [11, с. 4; 40; 180].

Економічне мотивування трудової діяльності передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової заінтересованості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

Крім заробітної плати, працівники можуть отримувати додаткові грошові виплати – премії (бонуси) або брати участь в одержанні прибутків підприємства, фірми. Премії (бонуси) – це грошова винагорода, яка виплачується працівнику крім заробітної плати і, на думку Бугуцького О.А. [20, с. 216], пов'язана з його продуктивністю у певному періоді. Але премія не завжди виконує свою головну задачу – мотивувати працівників для покращення своєї роботи або для підтримки робочих показників на належному рівні. При помилках у розробці системи компенсацій та недостатньому контролі за її роботою організація може отримати результати, які будуть обернені від тих, на які вона розраховувала.

Саме тому, беручи до уваги вищезазначене, необхідно уважно підходити до процесу розробки нової компенсаційної та належно мотивуючої системи винагород, використовуючи при цьому новітні технології та метрики, які вже встигли зарекомендувати себе на міжнародних ринках.

Однією з найважливіших форм мотивування на регіональному та галузевому рівнях, на думку Ведернікова М.Д. [25, с. 15-16], є матеріальне мотивування трудової діяльності, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Мотивування трудової діяльності – це система заходів економічно-організаційного та морально-психологічного впливу на працівників. Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід [103;124] .

Основні форми мотивування трудової діяльності представлені за допомогою наступної класифікації (див. рис. 1.4).

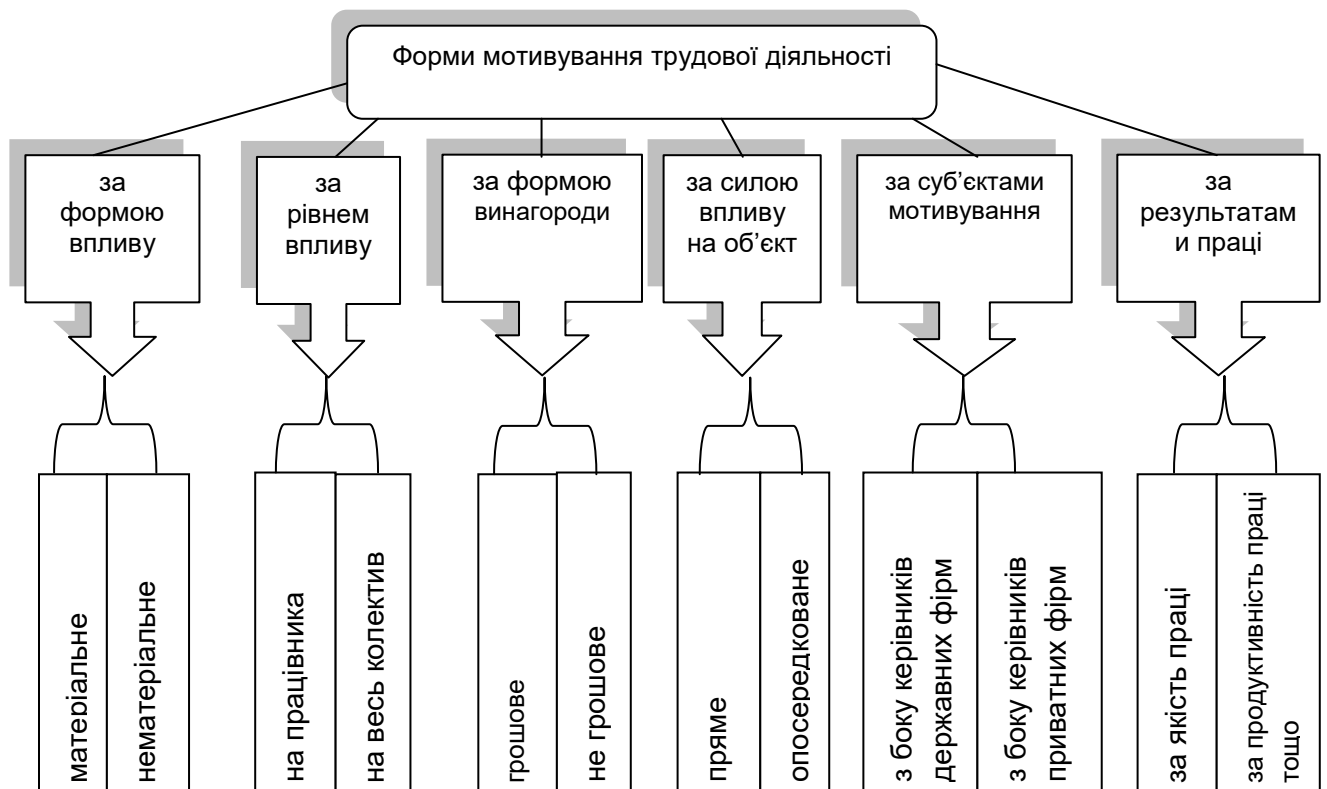


Рис. 1.4. Основні форми мотивування трудової діяльності [154, с. 4].

Матеріальне мотивування трудової діяльності це не тільки грошова винагорода, але й можливість зміни соціального статусу, отримання туристичних путівок, подарунків тощо (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матеріальні стимули трудової діяльності [147, с. 72-75].

Серед матеріальних стимулів провідне місце посідає заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою.

Вищевикладена інформація дала змогу сформулювати структурно-логічну схему регулювання матеріального мотивування трудової діяльності з урахуванням галузевих та регіональних аспектів (рис. 1.6).

Вона відображає ступінь зв'язку основних (базових) елементів, які впливають на формування змінної частини заробітної плати та систему матеріального мотивування в цілому. Сутність регулювання матеріального мотивування трудової діяльності з урахуванням галузевих та регіональних аспектів полягає у наступному. У монографії було розглянуто принципи матеріального мотивування, а саме: доступність стимулу, відчуття стимулу, поступовість у досягненні

стимулів, мінімізація різниці між результатом праці та його оплатою, поєднання моральних та матеріальних стимулів, поєднання позитивних та негативних стимулів.

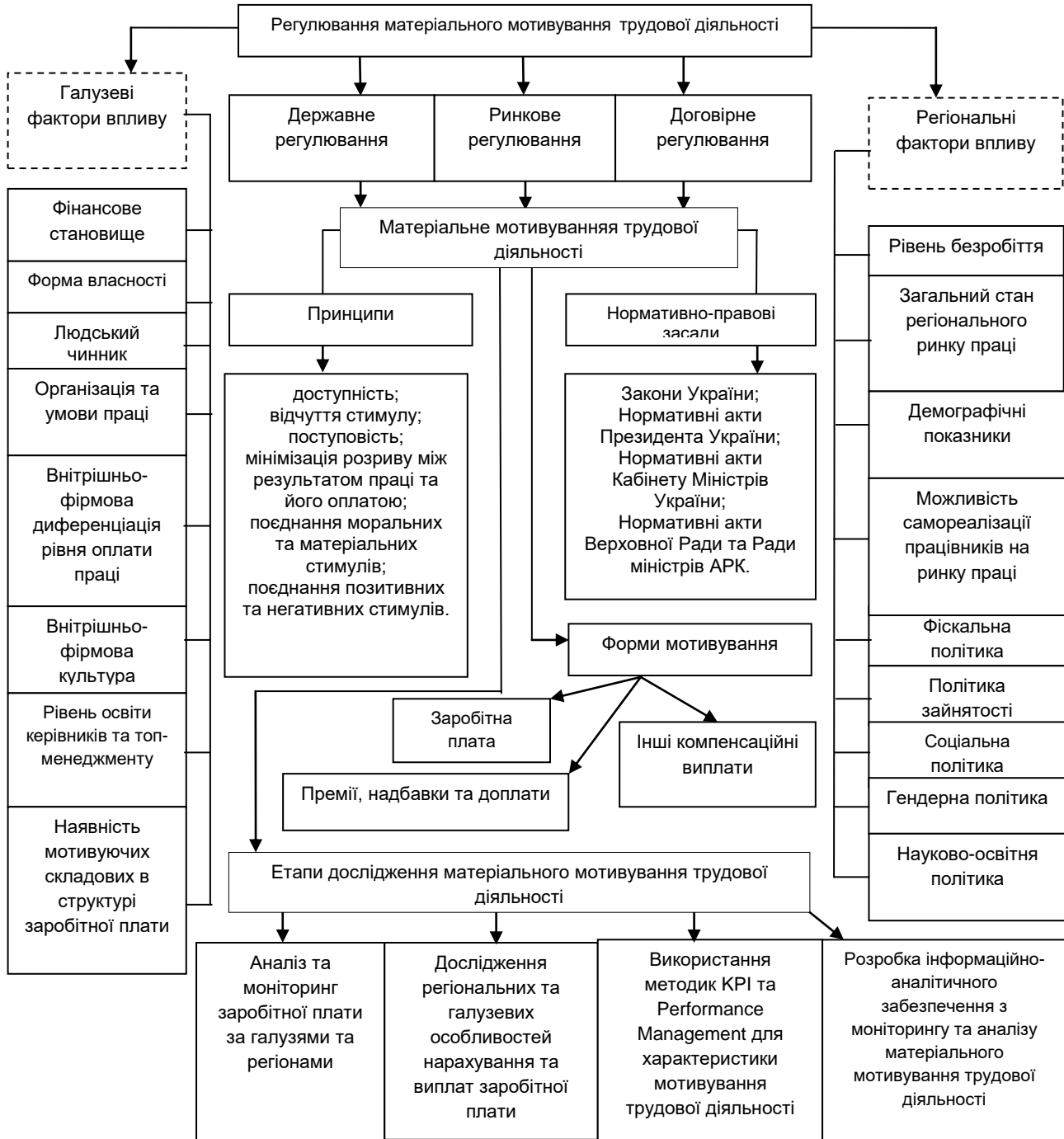


Рис. 1.6. Регулювання матеріального мотивування трудової діяльності на з урахуванням регіональних та галузевих аспектів впливу

Форми матеріального мотивування в даній монографії представлені зміною частиною заробітної плати, яка містить в собі премії, надбавки та доплати. Надбавки та доплати мотивуючого характеру можуть бути надані за наступними критеріями [14, с. 220-223; 73, с. 244]: за роботу з важкими та шкідливими умовами праці; за сумісництво професій та посад; за роботу у вечірній час (з 18-22 години) та в нічний час (з 22-06 години ранку); за роботу в ізолюючих апаратах; за розширену зону обслуговування або збільшення обсягів робіт; за переробку робочого часу за графіком (при відсутності регламентованих перерв); за вчений ступінь; за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за додатковий обсяг робіт тощо.

Доплати традиційно пов'язані з компенсаційними та компенсаційно-мотиваційними виплатами і класифікуються за різними ознаками, зокрема за ознакою сфери трудової діяльності, як наведено в монографії Колота А.М. [92, с. 255] (див. рис. 1.7).

До доплат, які не залежать від сфери трудової діяльності відносять ті компенсаційні виплати, які мають універсальний характер.

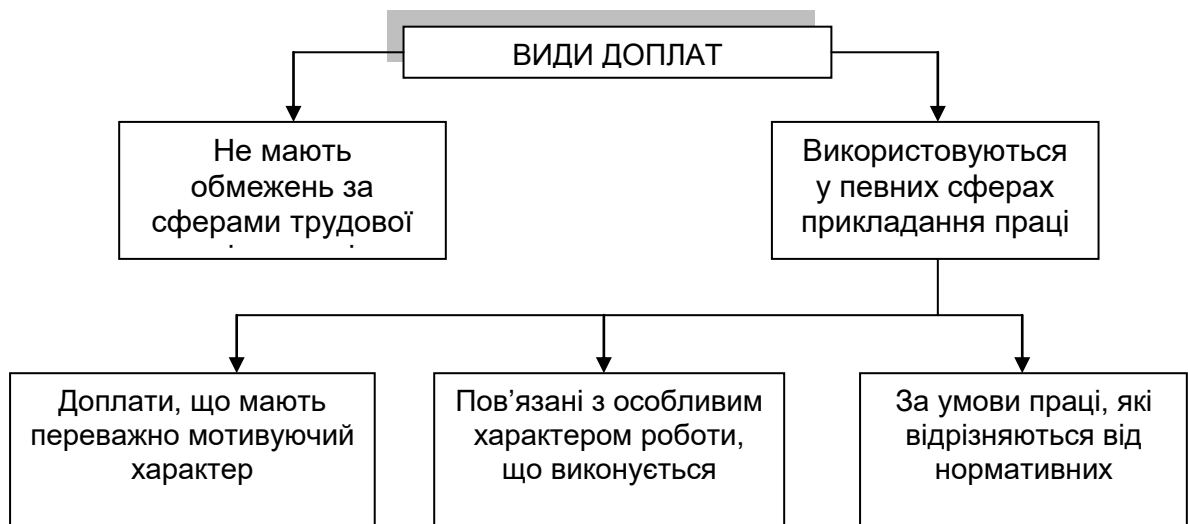


Рис. 1.7. Класифікація доплат

Доплати, що застосовуються тільки у певних сферах прикладання праці використовують вкрай обмежено. Вони охоплюють сферу робіт з несприятливими умовами праці, інші зумовлені особливим характером

роботи, або встановлюються для компенсації додаткових фізичних і розумових затрат, не пов'язаних безпосередньо з основними функціями працівників.

Доплати, що мають водночас мотивуючий і компенсаційний характер, заохочують працівників до розширення професіонального (посадового) профілю та інтенсифікації праці. Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи тощо) містять компенсаційні виплати за багатозмінний режим роботи. Наприклад, робота у вихідні дні, водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день.

До компенсаційних доплат, що відрізняються від нормативних прийнято відносити виплати за роботу в нічний час, роботу у шкідливих умовах (наприклад, у тунелях і підземних територіях метрополітену).

Таким чином, було виявлено, що існує набагато більше критеріїв, за якими працівникам українських підприємств може бути надана надбавка або доплата до основного посадового окладу. Вище були зазначеній найбільш поширені надбавки на багатьох українських підприємствах.

Щодо преміювання трудової діяльності, то воно здійснюється за умови наявності ряду чинників, які більш детально будуть розглянуті на рис 1.8. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і способів розрахунку, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорії персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов розробляється власником або уповноваженим органом щорічне преміальне положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток. На думку Кулікова Г.Т. [102, с. 144], в умовах нестабільної роботи підприємств протягом року можуть змінюватися деякі параметри преміальної системи, що має передбачатися в колективному договорі згідно зі спільним рішенням сторін, що його уклали.

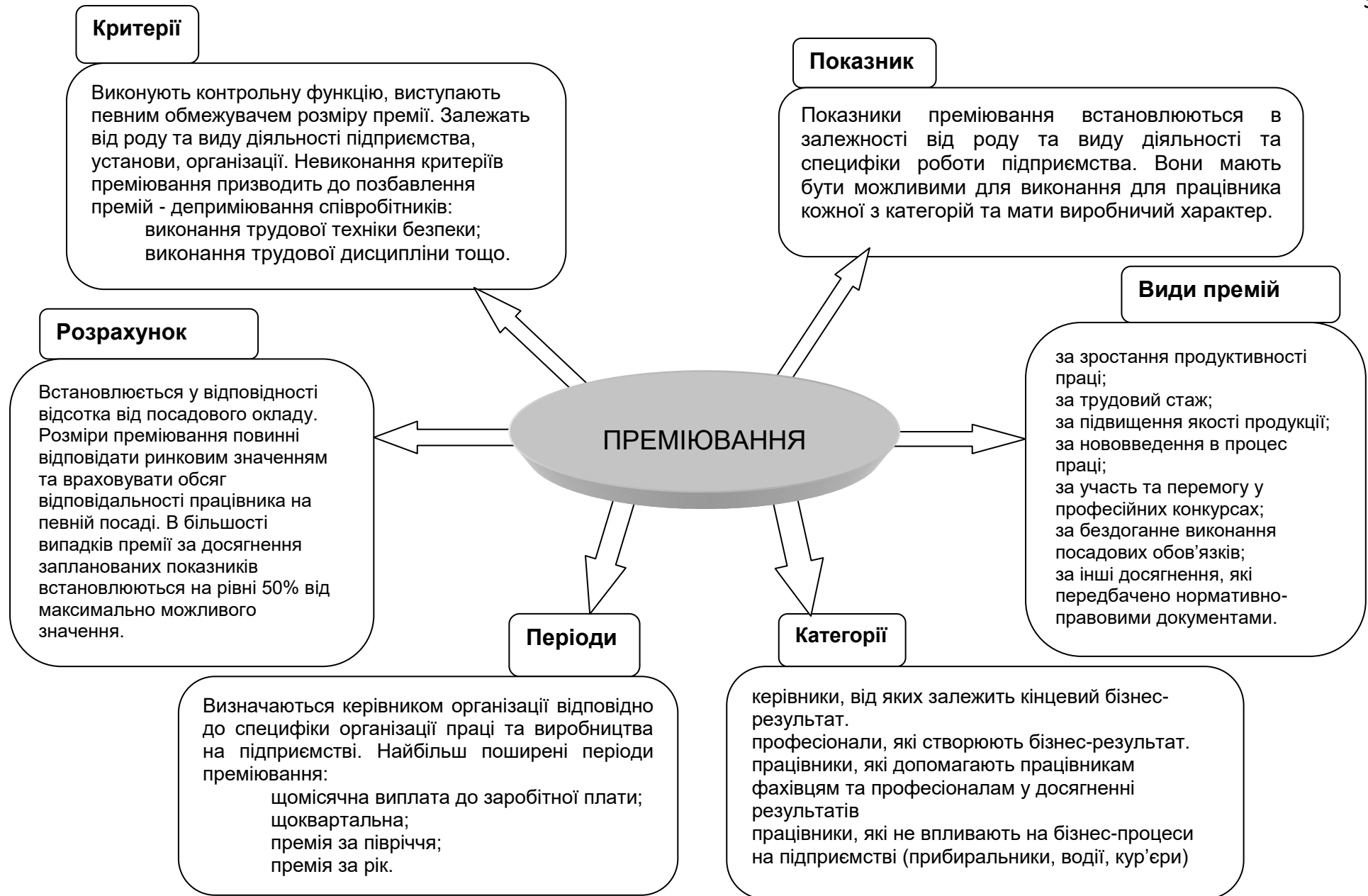


Рис. 1.8. Складові, що формують систему преміювання

Варто зауважити, що одними із важливих елементів організації преміювання є наступні: визначення умов і розмірів преміювання; обґрунтування джерел виплат премій; встановлення періодичності преміювання; визначення категорій персоналу, яким виплачують премії; розробка порядку виплати премій.

Залежно від специфіки виробництва, функціональних особливостей різних категорій працівників на підприємствах передбачається застосування основних і додаткових умов преміювання. Основні умови мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва [102, с. 145].

Зазначимо також, що в сучасних умовах підприємства самостійно розробляють та реалізують системи преміювання. Законодавством чітко передбачено, що на підприємстві окрім колективного договору має бути Положення про преміювання.

Або (як альтернатива) у колективному договорі має бути розділ про преміювання, у якому зазначається, коли і в яких випадках надається премія. Наказом Міністерства праці та соціальної політики від 31.03.99 р. №44 затверджено Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих залежно від особистого внеску працівників в кінцеві результати роботи підприємства. Як зазначено у розділі №4 Рекомендацій [163], положення про преміювання розробляється працедавцем або уповноваженим ним органом, узгоджується з профспілками та включається до колективного договору. Роботодавець може надати право (на великих підприємствах) розроблювати та затверджувати положення про преміювання робітників керівникам великих внутрішньовиробничих підрозділів (цехів, відділів, служб тощо).

Якщо Положення про преміювання на підприємстві немає, то нарахування премій відбувається з ініціативи підприємства. Якщо подібне не передбачено у колективному договорі або в контракті з працівником, то нарахуванні відбувається за рахунок прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податку.

Види премій, їх переваги та недоліки наведено у табл. 1.3. (сформована на основі аналізу наступних літературних джерел [7;15;18;19;22;40;51;91]).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика різновидів премій

Вид премії	Переваги	Недоліки
За поточну діяльність	мотивує на досягнення короткострокових результатів; проста схема нарахування; застосовується для всіх категорій працівників	ризик суб'єктивності в оцінці результатів; показники преміювання можуть бути незрозумілими для працівників;
За виконання проекту	зручна для досягнення мети; проста схема нарахування;	застосовується тільки для співробітників, що безпосередньо працюють над проектом
За досягнення цілей	мотивує роботу щодо досягнення цілей; дозволяє підвищити виконавчу дисципліну; прозорий зв'язок між результатом та винагородою	підприємству з великим штатом співробітників складно розробити цілі для кожного працівника. Доцільним є впровадження спеціальних мотивуючих методик типу (KPI або Performance Management)
За знання	мотивує співробітників до систематичного розвитку своїх навичок і здібностей, до підвищення кваліфікації	вимагає об'єктивної системи атестації знань працівників; вимагає умов для підвищення кваліфікації
За особливий внесок у розвиток підприємства	дозволяє мотивувати найбільш творчих співробітників; прозорий зв'язок між досягненнями працівника та заохоченням	важко об'єктивно оцінити внесок працівника; можливе погіршення взаємин всередині колективу

Дане розмежування на позитивні та негативні аспекти кожного типу премій дасть змогу в подальшій роботі більш ґрунтовно підходити до визначення способу формування мотивуючих виплат.

Будь-яка система матеріального мотивування трудової діяльності повинна мати інструментарій або алгоритм, за яким надалі ця система

буде впроваджуватися [114;198;218;231]. Оцінка та формування системи винагород у матеріальному мотивуванні трудової діяльності в даній роботі буде здійснюватися за допомогою системи KPI (Key Performance Indicators) – системи ключових показників ефективності [230].

Впровадження даної системи дає змогу використовувати інструментарій, за яким наприклад, підприємства окремої галузі чи регіону будуть отримувати обґрунтований відсоток до посадових окладів. Цей відсоток буде залежати від індивідуального внеску підприємства у наповнення місцевих та державних бюджетів [135, с. 178; 149, с. 358].

Будь-яка система матеріального мотивування ґрунтується на нормативно-правовій базі, оскільки через юридично-правові акти на практиці реалізуються основні науково-теоретичні положення організації заробітної плати [8, с. 87]. Її ефективність залежить від якості законодавчо нормативного регулювання, яке є невід’ємною складовою механізму матеріального мотивування трудової діяльності.

Оплата праці в Україні здійснюється на підставі законодавства про оплату праці, Генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних і трудових договорів. Відносини у сфері оплати праці регулюються більш ніж двома десятками законодавчих і нормативно-правових актів [77;88;93; 116;136;153;157;196]. Таким чином, огляд науково-методичної літератури, присвяченої юридично-правовим аспектам організації заробітної плати [156;200] дає можливість визначити ряд недоліків чинної законодавчої бази регулювання трудових відносин.

Правове регулювання оплати праці працівників підприємств, установ та організацій всіх форм власності й видів господарювання здійснюється Конституцією України (із змінами та доповненнями), Законом України «Про оплату праці» (із змінами та доповненнями), Кодексом законів про працю України – главами II, VI, VII, VIII, Законом України «Про колективні договори і угоди» [13], а також іншими численними нормативно-правовими актами, колективними договорами й положеннями конкретних підприємств.

Стосовно Кодексу законів про Працю (зі змінами від 19.04.2013) хотілося б зосередити більше уваги, адже саме від одним із найголовніших нормативно-правових регуляторів трудових відносин, і як результат, оплати праці персоналу.

Отже, у порівнянні з діючим Кодексом, проект нового трудового кодексу містить низку норм, які концептуально по-новому визначають механізм правового регулювання трудових відносин між роботодавцем і працівником. Він дасть можливість розв'язати нагальні проблеми трудових відносин, що існували в країні протягом десятків років.

Стосовно нового Трудового Кодексу, можна сказати, що він не несе значні зміни, на відміну від нового Податкового кодексу, але істотні реформування мають місце.

Він фіксує факт зміни суспільної системи та економічного устрою, підсилює контроль над політичною та корпоративною лояльністю найманих працівників.

Вперше в Проекті Трудового Кодексу України представлена ієрархія нормативних актів трудового законодавства (стаття 12), а саме [196]:

Конституція України;

Трудовий Кодекс;

закони, що містять норми, які регулюють трудові відносини;

акти Президента України;

постанови Кабінету міністрів України;

інші нормативно-правові акти органів державної влади;

акти органів місцевого самоврядування, локальні нормативні акти.

Крім цього, очікуються зміни механізму правового регулювання трудових відносин між роботодавцем і працівником. Трудовий договір встановлює механізм регулювання трудових відносин між конкретним роботодавцем і конкретним працівником. Це обов'язкове укладення трудового договору між роботодавцем і працівником, причому в письмовій формі. У ньому зазначатиметься місце роботи, початок роботи, функції, які виконуватиме працівник, оплата праці, режим роботи тощо (статті 39 - 42 проекту). Уперше встановлюються правила

щодо можливості завчасного укладення трудового договору, в тому числі й до звільнення з попередньої роботи (стаття 39 проекту).

Передбачено положення щодо захисту прав працівника у разі невиконання роботодавцем умови про надання роботи і відшкодовується заробітна плата у розмірі тарифної ставки (окладу) до дня початку роботи. Встановлено обов'язок роботодавця на вимогу працівника видати йому рекомендаційну характеристику (стаття 125 проекту) та право працівника пред'явити її роботодавцеві при прийнятті на роботу (стаття 58 проекту).

Запропоновано вилучити із трудового законодавства правові конструкції сезонного і тимчасового трудових договорів, оскільки вони є несприятливими для працівників і за яких при відсутності стабільності трудових відносин (трудова відносина тривали короткий час) працівник у деяких випадках звільнявся за ініціативою роботодавця у спрощеному порядку.

Одночасно чітко визначені випадки, коли може укладатися строковий трудовий договір і працівнику надається право на розірвання строкового трудового договору за власним бажанням (стаття 69). Статті 84-90 проекту вперше визначають умови відсторонення від роботи залежно від його підстави. Зокрема механізм відсторонення осіб, котрі перебувають у стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння (стаття 88 проекту), враховує і об'єктивну необхідність такого відсторонення, і право людини на недоторканність.

У проекті спрощено формулювання стосовно звільнення працівників у разі скорочення штату. Встановлюється обов'язок роботодавця щодо отримання згоди на таке звільнення профспілкового органу або профспілкового представника та здійснення певних заходів щодо запобігання масовим звільненням працівників. Чітко визначається порядок проведення таких звільнень (статті 98 - 101 проекту).

Уперше на рівні закону сформульовано загальні правила про робочий час (стаття 130 проекту). Нормою є п'ятиденний робочий тиждень з рівною тривалістю роботи (40 годин щотижня) (стаття 136 - 139 проекту).

Щодо вихідних днів, можна визнати два види вихідних днів. Це - загальний вихідний день. Або вихідний день працівника (відповідно до встановленого стабільного режиму роботи, графіка змінності, графіка виходу на роботу) (стаття 159 проекту).

Визначаються питання, які мають вирішуватися роботодавцем за погодженням з профспілковим органом або вільно обраними представниками (представником) [68;151]. До цього кола належать питання, що складають зміст колективного договору. В інших випадках, передбачених Трудовим кодексом, роботодавець запитує думку представницького органу (проводить консультації).

Вищевикладена інформація більш структуровано буде зображена у табл. 1.4. Як бачимо, новий трудовий кодекс містить як позитивні та перспективні зміни, так і численні проблеми

Таблиця 1.4

Зміни в трудовому законодавстві на основі проектів Трудового Кодексу

Основні положення дійсного КЗпП	Основні положення Проектів Трудового Кодексу, що знаходяться на розгляді у Верховній раді
Робочий час	
Максимальна тривалість щоденної роботи – до 8 годин.	Максимальна тривалість щоденної роботи – до 12 годин (за умови писемної згоди працівника).
Максимальна тривалість робочого тижня – до 40 годин.	Максимальна тривалість робочого тижня – до 48 годин.
Не регламентовано.	Гнучкий графік роботи, можливість працювати вдома.
Оплата праці	
Тариф за нічну роботу не менш, ніж на 20% вище від базового.	Тариф за нічну роботу не менш, ніж на 30% вище від базового.
Основні положення дійсного КЗпП	Основні положення Проектів Трудового Кодексу, що знаходяться на розгляді у Верховній раді
Не регламентовано.	Якщо робочий день поділений на частини, то погодинна та/або тарифна оплата праці має бути на 20 % вище.

Продовження таблиці 1.4

При виявленні браку продукції не з вини працівника, буде нараховано 2/3 заробітної плати.	При виявленні браку продукції не з вини працівника, буде нараховано 100% заробітної плати.
Відпустки та відпочинок	
Мінімальний час обідньої перерви не встановлено.	Мінімальний час обідньої перерви – 30 хвилин. Максимальний час – 2 години.
Відпустка без збереження заробітної плати за потребами працівника може бути наданий строком до 15 днів.	Відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін може бути наданий строком до 3 місяців.
Звільнення працівника	
Не регламентовано	Заборонено звільняти працівника при досягненні ним пенсійного віку.
Випробувальний термін	
Випробувальний термін до 3-х місяців	Випробувальний термін до 6-ти місяців
Відсутній випробувальний термін для інвалідів та випускників ВНЗ	Випробувальний термін для інвалідів та випускників ВНЗ

На рис. 1.9 схематично відобразимо переваги та недоліки з позиції працівників згідно з положеннями проекту нового трудового Кодексу.

Проект Трудового кодексу, як і будь-який законопроект, не є бездоганним. Його реальні переваги та недоліки стануть очевидними тільки тоді, коли він запрацює як закон. Деякі норми будуть конкретизовані у підзаконних актах, деякі можливо, потребуватимуть змін.

Стосовно змін у процедурі звільнення працівників, новий Трудовий Кодекс передбачає наступні додаткові причини звільнення:

грубе порушення техніки безпеки, якщо чи призводить чи призвело до нещасного випадку;

розкрадання майна, втрата довіри, розтрата коштів підприємства;
розголошення державної та комерційної таємниці (в тому числі розмірів заробітної плати), якщо працівник при прийнятті на роботу давав підписку про нерозголошення;

неможливість виконувати обов'язки за станом здоров'я;

недостатня кваліфікація;

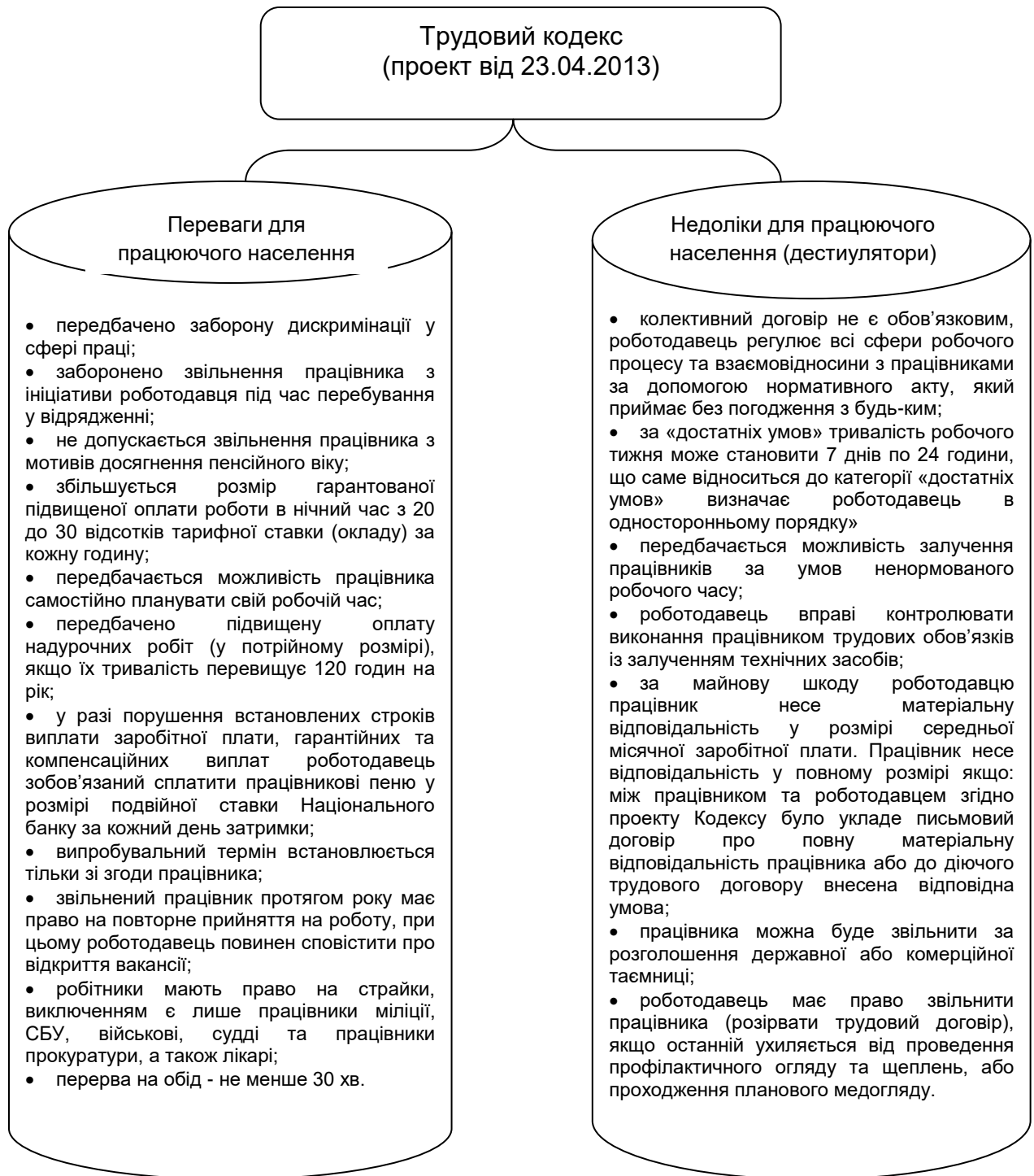


Рис. 1.9. Переваги та недоліки перспективних напрямків реформування трудового законодавства [132, с. 106].

втрата права керування транспортним засобом (автомобілем) або іншого дозволу, необхідного для виконання покладених на працівника робіт;

ухилення від проходження медогляду або профілактичних щеплень.

Чисельних змін дістали також питання щодо трудових спорів, надання відпусток та прав працюючих вагітних жінок та жінок, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною [196].

Але крім трудового кодексу, на процес формування заробітної плати впливає ряд документів та нормативно-правових актів.

Для більш зручного представлення цих законодавчих актів, на рис. 1.10 будуть представлені головні документи, що регулюють систему оплати праці в цілому та можуть регламентувати системи мотивування трудової діяльності.

На подальше реформування оплати праці була націлена також і Концепція подальшого реформування оплати праці в Україні, затверджена Указом Президента України від 25.12.2000 р., що в визначає актуальні цілі і задачі реформування оплати праці.

В Концепції підкреслюється, що реформування оплати праці повинне бути пов'язано із загальним процесом ринкового формування національної економіки, а особливо з податковою, грошово-кредитною, фінансовою і банківською системами і соціальною сферою.

В даному документі містяться також концептуальні основи підвищення рівня номінальної і реальної заробітної плати, і перераховані економічні заходи, які необхідно реалізувати на різних рівнях, щоб одержати кошти на це підвищення.

Враховуючи той факт, що механізми державного і колективно-договірного регулювання оплати праці діють не в повній мірі, в Концепції розроблені основні напрями вдосконалення цих видів регулювання [116, с. 30-31].

Також наголошується, що правове і нормативно-методичне забезпечення подальшого реформування оплати праці вимагає розробки ряду нових і вдосконалення вже чинних нормативних актів у сфері оплати праці.

Існують також певні механізми регулювання системи оплати праці через взаємозв'язок між державним і договірним регулюванням (рис. 1.11).

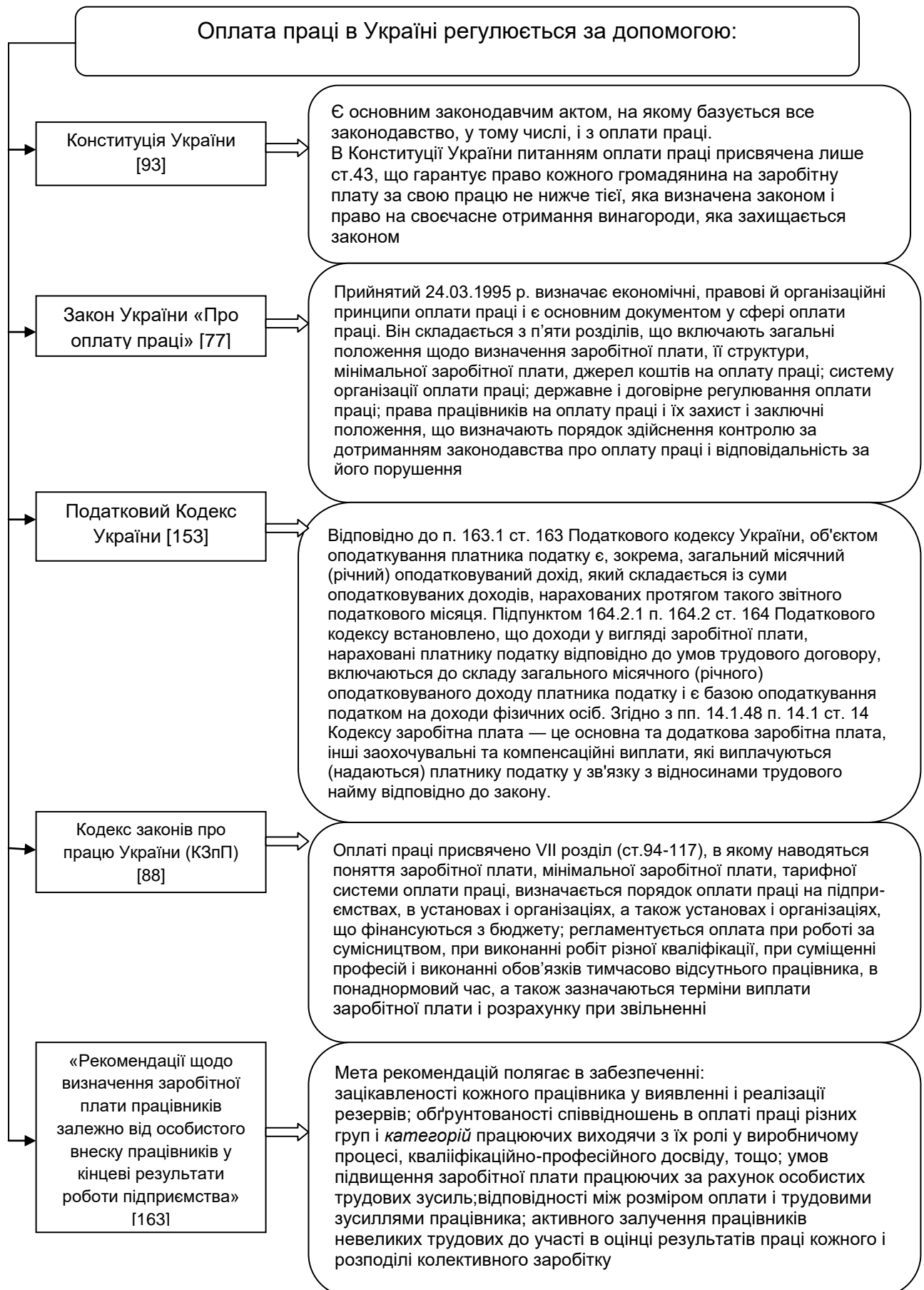


Рис. 1.10. Законодавчі документи, які регулюють оплату праці в Україні

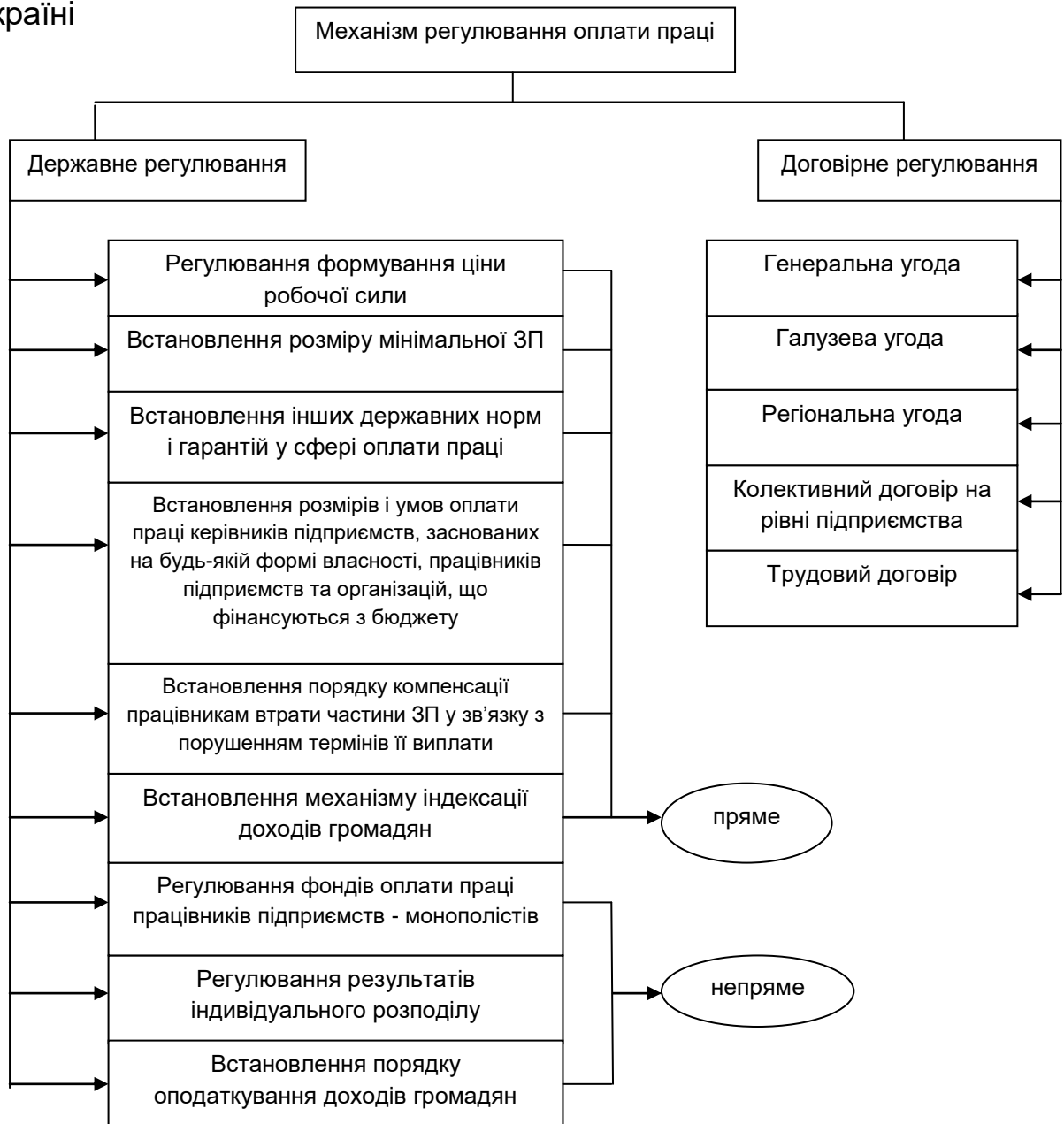


Рис. 1.11. Механізми регулювання системи оплати праці [116, с.167]

Однією з перепон гармонійного розвитку системи мотивування трудової діяльності на українських підприємствах – це відсутність зрозумілого зв'язку між оплатою праці та внеском працівника у справи підприємства. Це призводить до зростання незадоволеності працівників своєю роботою, збільшення конфліктів з колегами та керівництвом [1, с.148].

Найбільш важливим є використання матеріального мотивування для впливу на підсумки роботи та досягнуті результати. Але тут виникає декілька проблем: завдання, які видаються менеджером, різної складності, а звідси різні і критерії його оцінки. Тому складно звести в один показник і результати роботи; різниця в оплаті праці, що не враховує пріоритетності та складності певного роду робіт; дуже слабкий зв'язок між заробітною платою та результатами праці; структура оплати праці не враховує зміни в чисельних технологіях та в структурі роботи та незначна гнучкість додаткових виплат, що у свою чергу не сприяє підвищенню продуктивності праці; своєрідна таємничість у нарахування заробітних плат сприяє виникненню недовіри та ворожнечі в колективі; результати роботи можуть бути базою для оцінки тільки у випадку, коли оцінено не тільки цей результат, а й можливості, які мав працівник, якщо врахувати напруженість завдання; результати роботи можуть бути досягнуті у складних зв'язках з іншими підрозділами або колективами працівників організації. [1, с.148-149; 17, с. 4-5; 24, с. 13-14].

Також при виконанні методів матеріального заохочення керівник повинен слідкувати за тим, щоб вони не дублювали і не суперечили один одному.

Важливою проблемою є проблема гнучкості системи матеріального заохочення. Якщо посадовий оклад є по суті погодинним і з оперативною роботою пов'язаний мало, то преміювання то більш оперативний і гнучкий вплив. Але і воно не завжди організовано так, щоб кожне велике завдання мало оцінку у вигляді премії. При теперішній системі преміювання, особливо в кінці року, не завжди точно враховується скільки і яких завдань виконав працівник, і, головне, сам виконавець не бачить гнучких зв'язків окремих завдань і премії.

Як ми бачимо, проблеми в сфері матеріального мотивування праці потребують постійного дослідження факторів, які визначають систему матеріальних стимулів. Відповідно можна ще раз зазначити необхідність проведення інноваційних для українських підприємств модернізацій в сфері матеріального мотивування на базі новітніх методик, які будуть надалі більш детально висвітлені авторами даної монографії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВУЮЧИХ АСПЕКТІВ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Аналіз стану нарахування і виплат заробітної плати в Україні

В умовах соціально-орієнтованої економіки, що базується на різноманітності форм власності, необхідністю є переосмислення сутності, змісту і функцій заробітної плати з метою вирішення важливих проблем у галузі удосконалення розподілу за працею [49, с. 11-13; 70, с. 24; 95, с. 8]. Вона є одним із ключових понять, які широко використовуються як у повсякденному економічному житті, так і у наукових дослідженнях.

У сучасному економічному середовищі трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну величину в процесі з'ясування природи формування системи винагородження трудової діяльності. Виходячи з цього можна сказати, що заробітна плата є основним елементом системи матеріального мотивування. Вона виступає однією із найскладніших економічних категорій та представляє собою найважливіше соціально-економічне явище [69, с. 27].

У Законі України «Про оплату праці» заробітна плата визначається як «винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [77].

Таким чином, оскільки заробітна плата є основним джерелом доходів найманих працівників, основою їх матеріального добробуту, а також ефективним засобом мотивування трудової діяльності, то питання аналізу стану нарахування та виплат заробітної плати в Україні складають основу соціально-трудова відносин, бо включають нагальні інтереси всіх учасників процесу [22, с. 397].

Саме тому глибоке вивчення закономірностей нарахування та виплат заробітної плати, а також можливостей її цілеспрямованого регулювання стали одними із головних об'єктів даного дослідження.

При аналізі та моніторингу специфіки нарахувань і виплат заробітної плати, внаслідок проведення оцінки регіональних особливостей матеріального мотивування трудової діяльності за результатами офіційних сайтів урядового порталу, обрано шість статистичних показників, що визначають стан оплати праці в Україні:

середньомісячна заробітна плата (відображає рівень оплати праці за галузями);

середня заробітна плата (показник наведено за регіонами);

заборгованість з виплат заробітної плати;

фонд оплати праці;

фонд основної заробітної плати; фонд додаткової заробітної плати.

Отже, для аналізу стану нарахування та виплат заробітної плати в Україні було проаналізовано сім областей з найбільш високою щільністю населення. Більш повна статистична інформація наведена у Додатку А.

Для зображення порівняльної характеристики дослідження, наведено динаміку відповідних показників на прикладі Київської та Харківської областей.

Зазначені регіони були обрані з метою проілюструвати особливості нарахування та виплат заробітної плати на середньому рівні та рівні нижче середнього (виявлено за результатами статистичного аналізу та підтверджено кластерним аналізом).

Так, дослідження динаміки середньомісячної заробітної плати за регіонами у 1995-2013 роках має наступний вигляд (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 ілюструє значну перевагу Київської області за рівнем середньомісячної заробітної плати у порівнянні з Харківською. Майже однаковий рівень спостерігається у 1995-1999, але починаючи з 2000 року відрив збільшується, та станом на 2013 становить 376 грн.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньомісячної заробітної плати за областями
у 1995-2013 роках***

Назва області	Середньомісячна заробітна плата, грн							
	АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська	
РОКИ	1995	70	91	97	78	62	66	72
	1996	118	159	158	128	107	17	127
	1997	134	179	180	145	122	134	149
	1998	143	189	195	151	132	146	159
	1999	168	209	220	179	152	183	184
	2000	225	273	292	241	196	236	230
	2001	301	370	383	317	272	306	310
	2002	385	438	452	378	339	379	370
	2003	433	526	550	470	419	454	455
	2004	543	667	712	592	523	566	569
	2005	730	913	962	811	713	768	759
	2006	952	1139	1202	1058	923	966	974
	2007	1220	1455	1535	1362	1183	1226	1251
	2008	1609	1876	2015	1852	1570	1633	1679
	2009	1707	1963	2116	1987	1667	1787	1804
	2010	1991	2369	2549	2295	1941	2046	2060
	2011	2295	2790	3063	2761	2244	2387	2407
2012	2654	3138	3496	3157	2578	2700	2753	
2013	2850	3336	3755	3351	2789	2947	2975	

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60].

Більш детально вищезазначена інформація буде зображена на рис. 2.1.

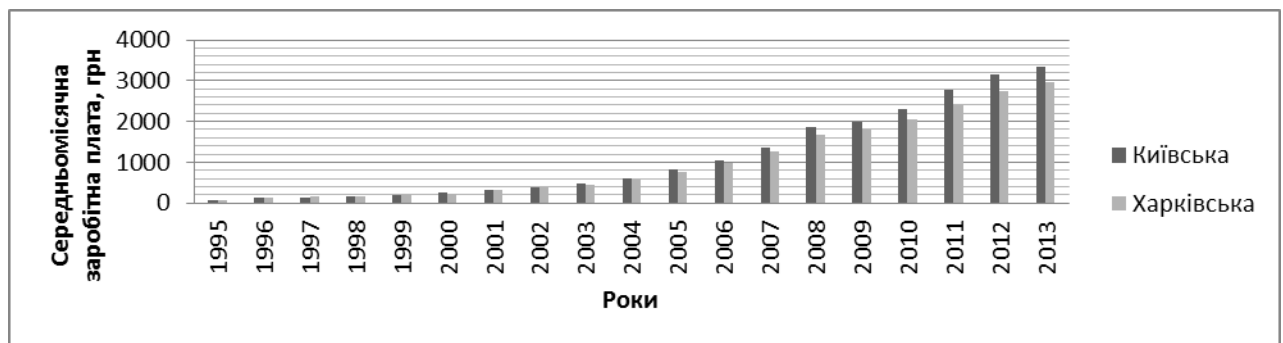


Рис. 2.1. Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати Київської та Харківської областей*

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60].

Стосовно темпу росту середньомісячної заробітної плати можна сказати, у період з 1999-2013 він коливався майже на одному рівні. Значна різниця була зафіксована лише з 1998-2000 році та становила

9,6%. В табл. 2.2 та на рис. 2.2. відображено числове та графічне значення досліджуваного показника.

Таблиця 2.2

Динаміка темпів зростання середньомісячної заробітної плати за областями у 1995-2013 роках

Назва області		Темпи зростання середньомісячної заробітної плати, %						
		АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська
РОКИ	1995-1996	168,6	174,7	162,9	164,1	172,6	177,3	176,4
	1996-1997	113,6	112,6	113,9	113,3	114,1	114,5	117,3
	1997-1998	106,7	105,6	108,3	104,1	108,2	108,9	106,7
	1998-1999	117,5	110,6	112,8	118,5	115,2	125,3	115,7
	1999-2000	133,9	130,6	132,7	134,6	128,9	127,0	125,0
	2000-2001	133,8	135,5	131,2	131,5	138,8	129,7	125,0
	2001-2002	118,9	118,4	118,0	119,2	124,6	123,9	119,4
	2002-2003	120,9	120,1	121,7	124,3	132,6	119,8	123,0
	2003-2004	125,4	126,8	129,5	125,9	124,8	124,7	125,1
	2004-2005	134,4	136,9	135,1	137,0	136,3	135,7	133,4
	2005-2006	130,4	124,8	129,9	130,5	129,4	125,8	128,3
	2006-2007	128,2	127,7	127,7	128,7	128,2	126,9	128,4
	2007-2008	131,9	128,9	131,3	136,0	132,7	133,2	134,2
	2008-2009	106,1	104,6	105,0	107,3	106,2	109,3	107,4
	2009-2010	116,6	120,7	120,5	115,5	116,4	144,5	114,2
2010-2011	115,3	117,8	120,2	120,3	115,6	116,7	116,8	
2011-2012	115,6	112,5	114,1	114,3	114,9	113,1	114,4	
2012-2013	107,4	106,3	107,4	106,1	108,1	109,2	108,1	

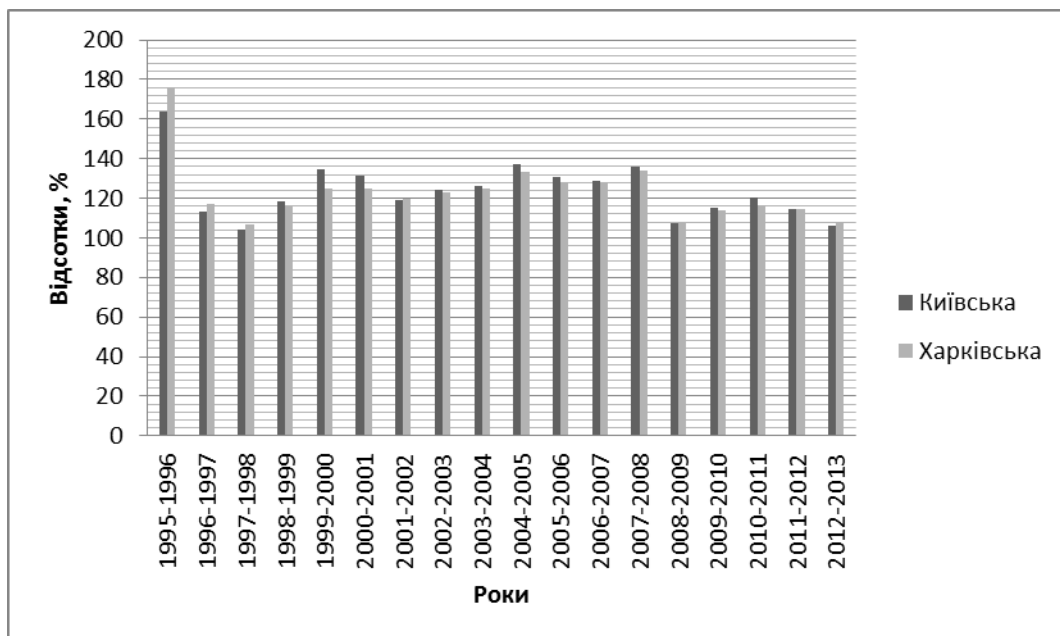


Рис. 2.2. Динаміка темпу росту середньомісячної заробітної плати

Темп приросту досліджуваного показника має наступний вигляд (табл. 2.3., рис. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка темпів приросту середньомісячної заробітної плати
за областями у 1995-2011 роках**

Назва області		Темпи приросту середньомісячної заробітної плати, %						
		АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська
РОКИ	1995-1996	68,57	74,73	62,89	64,10	72,58	77,27	76,39
	1996-1997	13,56	12,58	13,92	13,28	14,02	14,53	17,32
	1997-1998	6,72	5,59	8,33	4,14	8,20	8,96	6,71
	1998-1999	17,48	10,58	12,82	18,54	15,15	25,34	15,72
	1999-2000	33,93	30,62	32,73	34,64	28,95	28,96	25,00
	2000-2001	33,78	35,53	31,16	31,54	38,78	29,66	34,78
	2001-2002	18,94	18,38	18,02	19,24	24,63	23,86	19,35
	2002-2003	20,95	20,09	21,68	24,34	23,60	19,79	22,97
	2003-2004	25,40	26,81	29,45	25,96	24,82	24,67	25,05
	2004-2005	34,44	36,88	35,11	36,99	36,33	35,69	33,39
	2005-2006	30,41	24,75	24,95	30,46	29,45	25,78	28,33
	2006-2007	28,15	27,74	27,70	28,73	28,17	26,92	28,44
	2007-2008	31,89	28,93	31,27	35,98	32,71	33,20	34,21
	2008-2009	6,09	4,64	5,01	7,29	6,18	9,43	7,44
	2009-2010	16,64	20,68	20,46	15,50	16,44	14,49	14,19
	2010-2011	15,23	17,77	20,16	20,30	15,61	16,67	16,84
2011-2012	15,64	12,47	14,14	14,34	14,88	13,11	14,37	
2012-2013	7,38	6,31	7,41	6,14	8,18	9,15	8,06	

Дані, зображені в таблиці та на гістограмі дають змогу оцінити темп приросту середньомісячної заробітної плати Київської та Харківської областей.

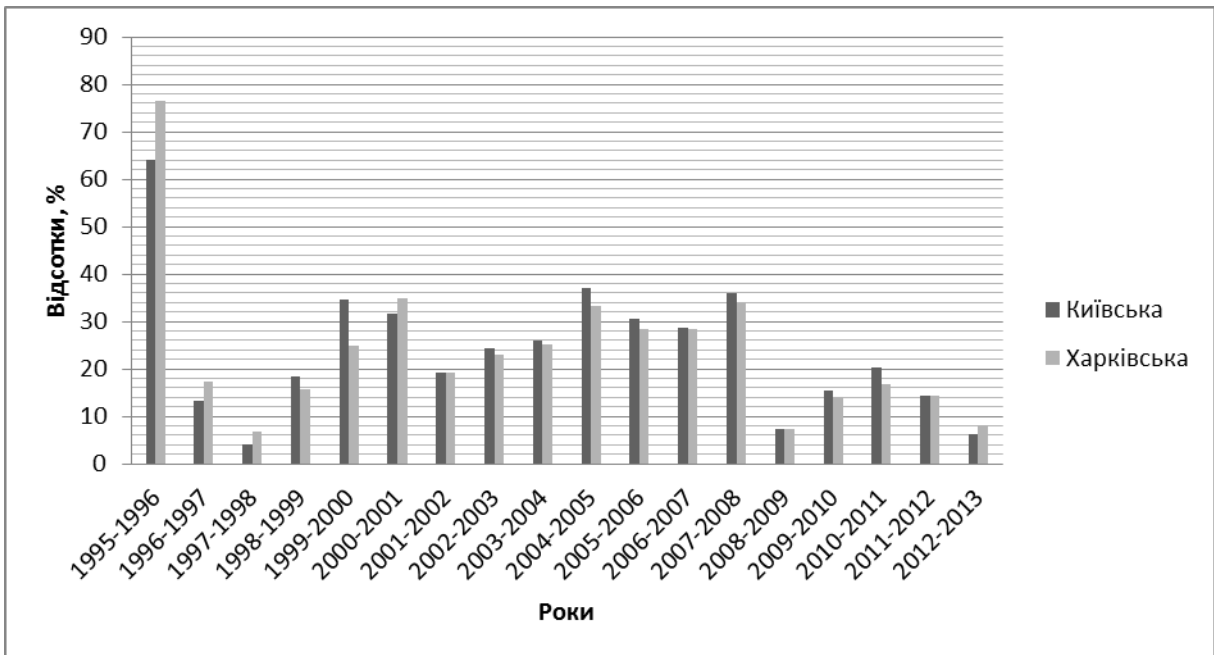


Рис. 2.3. Динаміка темпу росту середньомісячної заробітної плати

Отже, аналізуючи представлену інформацію можна сказати, що графік має циклічний характер – значне зростання темпу приросту в 1995-1996 рр., та спад у 1996-1997 рр., надалі спостерігалися незначні коливання, останній спад спостерігався у 2008-2009 рр. В перспективі очікується незначне зростання показників.

Характеризуючи ситуацію, що склалася, можна зробити висновок щодо переважання Київської області Харківську майже за всіма показниками.

У порівнянні з іншими досліджуваними областями, Харківська область знаходить на четвертому місці після Донецької, Дніпропетровської та Київської областей.

Наступним досліджуваним показником виступає середня заробітна плата за регіонами в період 2002-2012 рр. (Додаток Б).

Вона характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації та визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на середню чисельність працівників.

На українських підприємствах розраховується згідно з Порядком обчислення середньої заробітної плати від 8 лютого 1995 р. N 100.

Таблиця 2.4

Середня заробітна плата за областями*

Назва області		Середня заробітна плата, грн						
		АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська
РОКИ	2002	430,61	492,97	506,63	444,82	402,03	454,17	439,34
	2003	528,04	624,49	622,34	550,69	499,39	530,98	535,17
	2004	659,90	782,78	811,83	701,43	613,30	681,21	669,89
	2005	922,32	1117,12	1157,95	1019,92	891,37	981,77	945,93
	2006	1173,86	1344,43	1424,64	1283,96	1117,12	1196,30	1169,65
	2007	1493	1682	1840	1671	1447	1536	1559
	2008	1776	1936	2035	2039	1765	1982	1874
	2009	2027	2233	2436	2322	1944	2317	2130
	2010	2290	2654	2955	2647	2252	2411	2398
	2011	5678	3064	3439	3245	2533	2822	2798
	2012	2987	3385	3811	3528	2791	3100	3068
	2013	3148	3544	4117	3624	3029	3440	3250

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60].

Рис. 2.4., в свою чергу, графічно представляє зображену в таблиці інформацію для легкого сприйняття та більш спрощеного аналізу результатів.

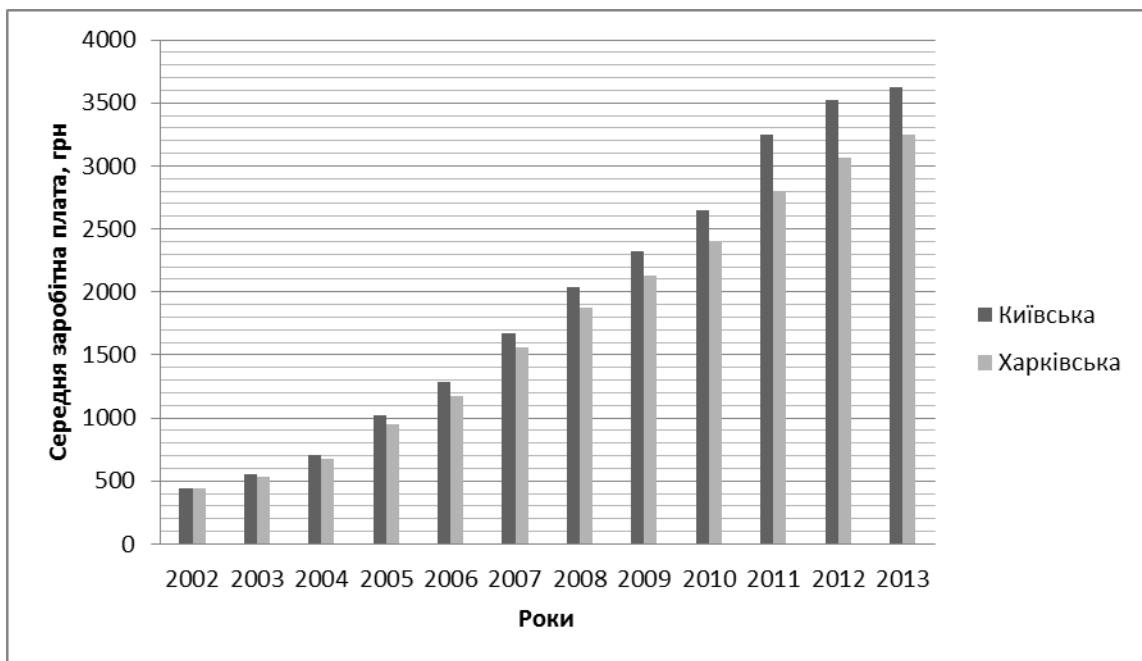


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати

Дана таблиця та рис. 2.4 відображає наступну ситуацію у порівнянні Київської та Харківської областей з виплат середньої заробітної плати. У 2002-2004 показники були майже рівними, але з

2005 року різниця у сумі середньої ЗП значно збільшується, та станом на 2013 рік становить 374 грн.

Нижче наведено індекси реальної заробітної плати у Київській та Харківській областях у період з 2002 по 2012 включно (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка індексів реальної заробітної плати за областями*

Назва області	Індекси реальної заробітної плати, %							
	АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська	
РОКИ	2002	117,5	114,0	114,2	115,9	120,7	121,8	121,0
	2003	112,3	110,9	114,2	117,4	116,5	111,7	116,9
	2004	123,1	123,3	123,9	120,8	124,1	122,9	118,0
	2005	118,7	122,4	117,1	119,4	122,3	121,7	118,0
	2006	118,6	113,1	113,4	117,4	120,3	115,4	119,4
	2007	111,7	106,4	112,3	114,2	113,4	110,9	111,1
	2008	104,2	102,3	104,6	107,7	104,0	102,8	104,0
	2009	90,4	89,1	89,4	92,3	90,1	93,1	90,4
	2010	108,9	112,8	112,1	108,5	108,1	107,4	107,6
	2011	105,2	108,7	110,9	113,3	106,7	106,5	108,7
	2012	116,1	112,0	112,2	114,4	114,4	113,0	114,2
	2013	110,0	106,7	106,3	107,2	109,2	109,3	109,3

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60].

Індекс реальної заробітної плати це відносний показник, що відображає динаміку рівня заробітної плати робітників і службовців різних галузей народного господарства, регіонів.

Він характеризує зміну купівельної спроможності номінальної зарплати за звітний період порівняно з базисним [84] (Додаток В).

Отже, у 2002 та 2006 роках Харківська область дещо переважала Київську за значенням цього показника, але з 2007 по 2013 цей показник дещо знизився.

Загалом ситуація, відображена у табл. 2.5. та на рисунку 2.5., не є катастрофічною. Майже протягом усього періоду дослідження значення показників були однакові або не суттєво відрізнялися один від одного. Майже протягом усього періоду дослідження значення показників були однакові або не суттєво відрізнялися один від одного. Найбільший розрив спостерігається у 2011 році і становить лише 6,7%.

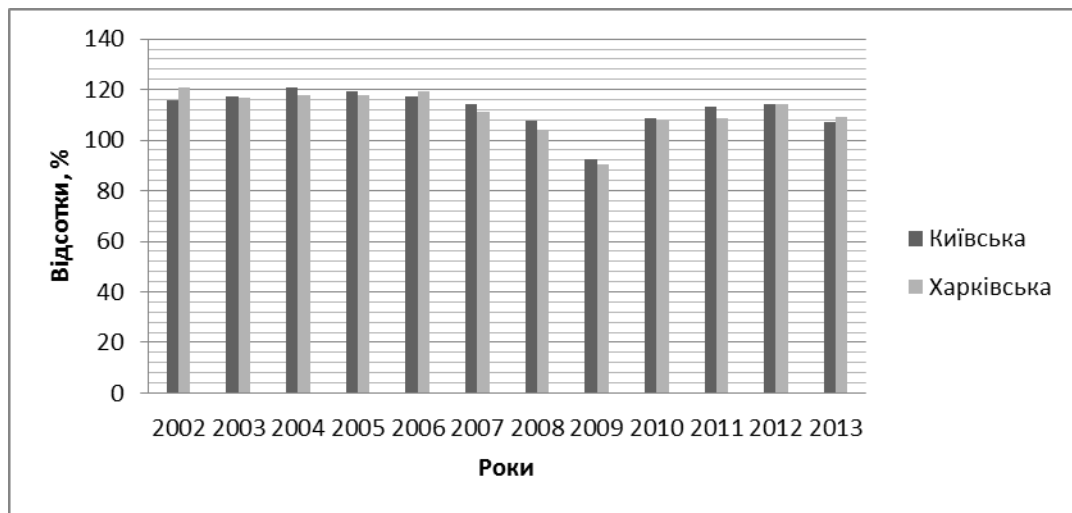


Рис. 2.5. Індеси реальної заробітної плати

Наступним кроком дослідження аналізу стану нарахування та виплат заробітної плати є аналіз сум заборгованості у 2001-2012 роках (таблиця 2.6). Більш детально інформація буде наведена у Додатку Д.

Таблиця 2.6

Заборгованість із виплати заробітної плати працівникам підприємств української промисловості*

Назва області	Заборгованість із виплати заробітної плати, млн. грн							
	АРК	Дніпропетровська	Донецька	Київська	Львівська	Одеська	Харківська	
РОКИ	2001	87,1	240,5	747,6	109,9	132,1	81,2	160,7
	2002	86,5	182,5	691,5	96,1	118,5	72,3	84,1
	2003	77,8	154,5	634,2	67,6	113,5	37,9	70,6
	2004	35,9	61,9	226,5	20,1	40,1	13,6	25,6
	2005	51,7	71,7	267,6	35,6	39,6	35,2	35,0
	2006	57,1	53,7	211,4	29,7	37,7	44,4	67,7
	2007	48,0	38,2	184,6	21,1	30,0	29,3	67,1
	2008	56,6	68,7	498,8	32,1	116,5	64,9	123,6
	2009	81,8	94,6	287,3	62,7	86,5	50,2	126,2
	2010	74,5	23,5	253,6	30,7	71,4	31,7	143,5
	2011	60,2	15,1	236,6	10,8	58,0	21,1	139,4
	2012	59,9	11,7	158,8	2,2	63,0	16,4	125,0
	2013	59,4	7,5	141,5	149,0	48,2	26,9	122,7

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60].

Ситуація отримана в результаті аналізу свідчить про хвилеподібну природу цього показника. Так, у 2001 році цей показник досяг свого піку, потім спостерігався спад (сума заборгованості із виплат заробітної плати працівникам економічно активних підприємств була досить низькою), а у 2009-2013 роках кризова ситуація призвела до стрімкого зростання значень даного показника.

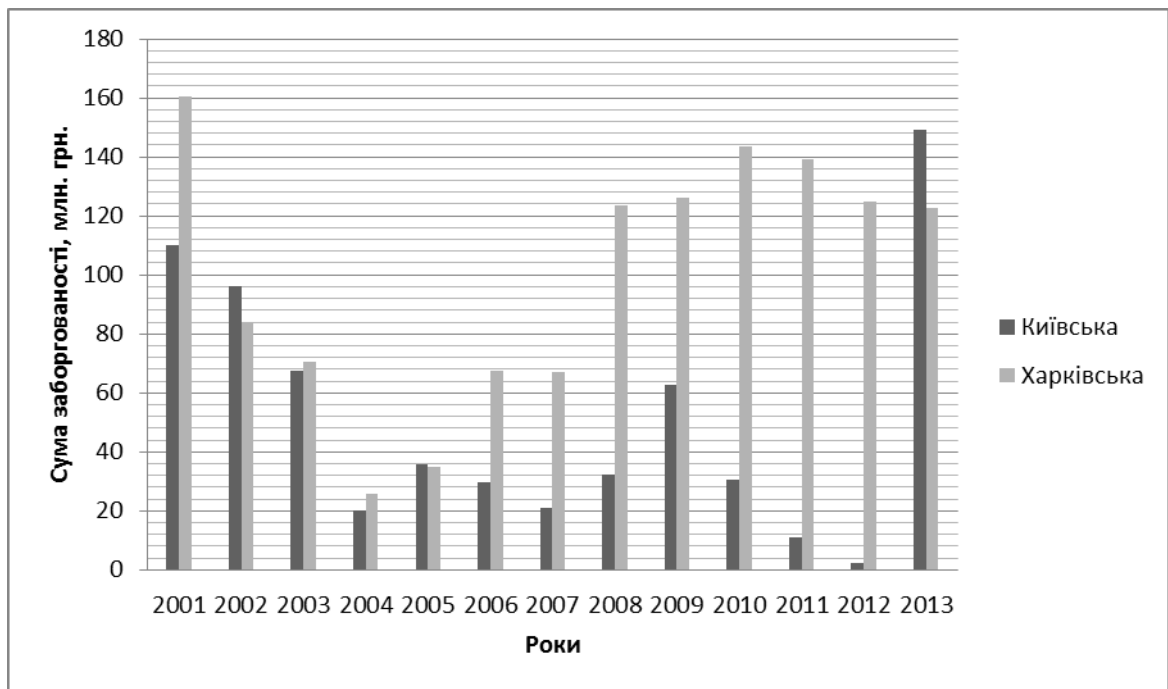


Рис. 2.6. Динаміка заборгованості виплат заробітної плати

Значний науковий інтерес для даного дослідження представляє аналіз структури фонду оплати праці (Додатки З-Н).

Так, в таблиці 2.7 був зроблений порівняльний аналіз основного та додаткового фонду заробітних плат та виявлені наступні особливості.

Відповідно до наведеної статистики за Київською та Харківською областями, акцент був на фонді основної заробітної плати [108, с. 168], а заохочувальній частині оплати праці було приділено недостатньо уваги.

Це підтверджує необхідність розробки та впровадження методик, запропонованих авторами у першій главі дослідження.

Фонд основної заробітної плати в Харківській області значно переважає Київську.

Таблиця 2.7

Динаміка фонду оплати праці з урахуванням чисельності економічно-активного та зайнятого населення*

Рік	Фонд оплати праці, млн. грн.	Чисельність економічно-активного населення, тис. осіб	Чисельність зайнятого населення, тис. осіб	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
				фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
					усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
						надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Київська область											
2008	4985	796,4	742,4	3127	1601	33,2	34,8	257	48,6	5,1	8,7
2009	8679	782,2	733,0	5329	2934	34,8	36,3	416	51,1	5,4	8,4
2010	8815	755,2	689,0	5409	2977	34,8	31,2	429	47,5	5,9	9,3
2011	10548	751,2	691,5	6594	3476	39,7	29,9	478	50,1	4,8	8,4
2012	10729	748,5	694,4	7886	4179	36,8	34,1	599	45,3	4,1	8,1
2013	14565	767,9	718,5	9137	4758	36,9	33,5	669	47,3	3,8	8,4
Харківська область											
2008	8452	1321,8	1300,4	5303	2701	40,4	29,7	448	42,7	6,1	8,2
2009	14210	1282,9	1209,3	8833	4613	40,5	29,9	765	41,0	5,4	8,1
2010	14189	1260,4	1154,9	8828	4662	39,7	24,8	698	44,4	7,3	9,0
2011	16401	1264,0	1166,1	10442	5184	40,8	25,2	774	43,7	7,5	8,5
2012	18813	1272,8	1176,6	12002	5977	38,7	28,1	835	37,8	7,1	8,3
2013	22038	1296,1	1208,3	14017	6957	39,3	28,2	1064	42,4	7,5	8,5

*- за даними сайту Державної служби статистики України [60; 181].

Так, у 2008 році різниця між виплатами основної заробітної плати між даним містами становила 2176 млн. грн., при цьому у Харківському регіоні згідно наведених статистичних даних цей показник переважає з 2008-2013 рр. Графічно ця різниця представлена на рис. 2.7.

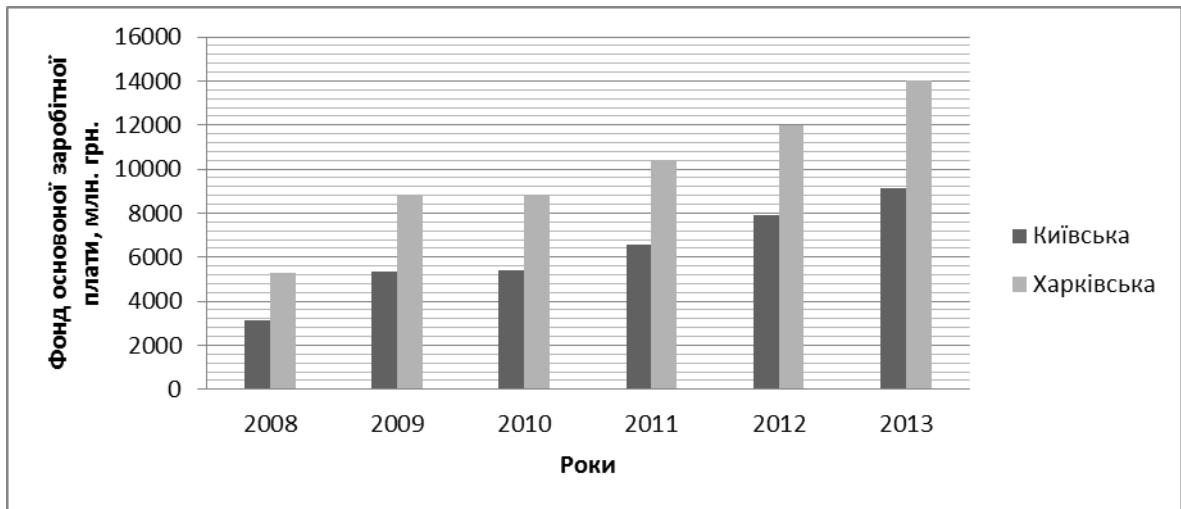


Рис. 2.7 Фонд основної заробітної плати

Представлений фонд додаткової заробітної плати відображає ситуацію майже ідентичну попередньому графіку. Максимальний показник по Харківській області був зареєстрований у 2012 році та становив 6757 млн. грн., у той час як в київському регіоні найвище значення у цьому ж році становить лише 4758 млн. грн.

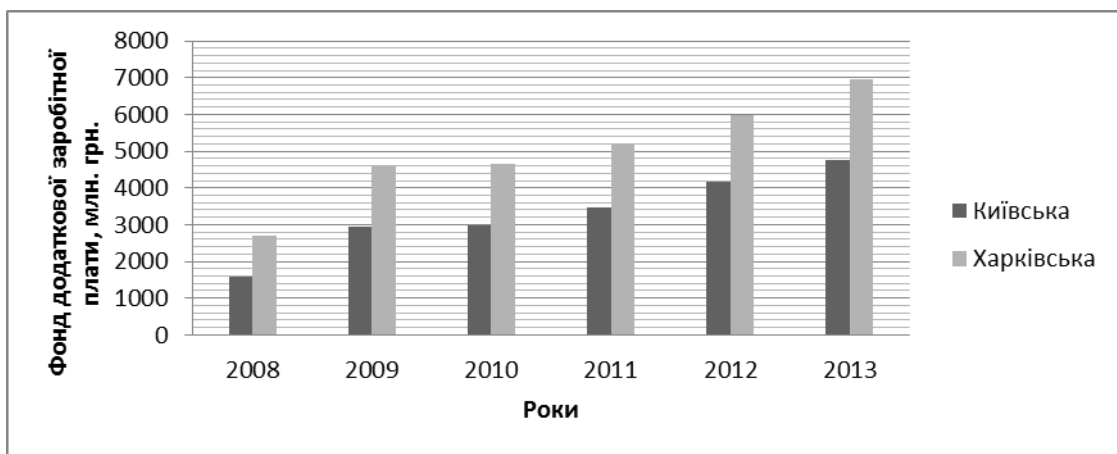


Рис. 2.8. Фонд додаткової заробітної плати

Щодо порівняння динаміки чисельності зайнятого (Додаток Ж) та економічно-активного населення (ЕАН) (Додаток Е), то ситуація має наступний вигляд.

Показник економічної активності свідчить про кількість населення у віці 15-70 років, які потенційно можуть приймати участь у виробництві певного виду продукції, товару чи послуги.

Так, в Київській області у 2009 році було зареєстроване максимальна чисельність ЕАН та становило 782,2 тис. осіб. Для порівняння, в Харківському регіоні за той самий період цей показник становив 1282,9 тис. осіб.

Щодо рівня зайнятості, то в досліджуваних регіонах склалася наступна ситуація [209]. Харківській області властива більша чисельність зайнятих, ніж в Київському регіоні. Так, у 2012 році кількість зайнятого населення Київського регіону становила 718,5 тис. осіб, в той час, коли значення цього ж показника в Харківській області сягнуло позначки у 1208,3 тис. осіб. Така різниця в кількості економічно активного та зайнятого населення свідчить перш за все про економічну привабливість Харківського регіону, як промислового центру.

Київська область в цьому плані знаходиться на нижчій позиції – доля промислових підприємств значно менша ніж в Київському регіоні. Саме це й пояснює різницю в чисельності економічно-активного та зайнятого населення регіонів.

Не менш важливим є дослідження гендерного аспекту оплати праці.

Під гендерною різницею в оплаті праці мається на увазі нерівна система оплати за однаковий внесок у виробництво кінцевого продукту або послуги. Або, іншими словами, це диференціація заробітної плати за ознаками, які не мають відношення до ефективності та продуктивності праці найманого працівника [47, с. 3-8].

В Україні важно обчислити реальну гендерну різницю в оплаті праці, оскільки статистика заробітної плати враховує лише офіційну заробітну плату і не зважає на оплату в «конверті», так звану «тіньову» заробітну плату, чи незареєстровану підприємницьку діяльність.

Утім, у 2013 році гендерна різниця в оплаті праці становила приблизно 47%. Реальна різниця в оплаті праці, значно більша, оскільки заходи, спрямовані на боротьбу з гендерною дискримінацією, виявляються слабшими в умовах неофіційної зайнятості [137, с. 205-207;158].

Така ситуація спостерігається не тому, що жінкам за одну й ту ж роботу платять менше, ніж чоловікам, а тому, що вони частіше займають менш оплачувані посади.

Жінки складають близько 80% всіх працівників у сфері освіти, медицини, культури. Саме ці напрямки сьогодні є найменш оплачуваними галузями українського ринку праці. Не менш чіткі розбіжності між чоловіками і жінками існують і в оплаті праці.

Однак нерівність в зарплатах – проблема не тільки українського суспільства. Відповідно до статистики в країнах Європейського Союзу рівень оплати жіночої праці нижчий, ніж чоловічої.

Мінімальні розбіжності за рівнем заробітної плати спостерігаються в Португалії та Італії (на 5-9%), максимальні – у Великобританії, Ірландії, Австрії та Нідерландах (на 20%).

Соціологи зазначають, що в професіях, де традиційно зайняті жінки (медсестра, касир, викладач початкової школи, швачка, соціальний працівник), ставки свідомо занижені, адже утримання сім'ї традиційно закріплене за чоловіком, в той час, як зарплата жінки – лише доповнення сімейного бюджету [166, с. 44].

Гендерна різниця в заробітних платах, як правило, пояснюється нерівністю у розподілі чоловіків та жінок за професіями та галузями (так званою горизонтальною сегментацією), нерівністю в оплаті праці у межах професій та видів діяльності (вертикальна сегментація), а також низької оцінки тих видів робіт, які виконують жінки [94;99;104;158].

Більш детальний аналіз стану оплати праці в залежності від гендерного аспекту наведено в таблиці 2.8.

Відповідно до неї, станом на 2013 рік Харківський регіон переважає за середньообліковою кількістю жінок, але за рівнем оплати праці Київські працівниці отримують на 191 грн. більше.

Таблиця 2.8

**Динаміка кількості та заробітної плати жінок за областями
у період з 2009-2013 рр.**

Область	Середньооблікова кількість жінок		Середньомісячна заробітна плата працівників		Співвідношення заробітної плати жінок та чоловіків у %	Різниця у виплаті середньомісячної заробітної плати жінок та чоловіків, у грн.
	тис. осіб	у % до середньооблікової кількості працівників	жінок	чоловіків		
2009						
Київська	205,3	52,3	900	1231	73,1	331
Харківська	385,7	53,3	854	1110	77,0	256
2010						
Київська	203,3	52,0	1606	2118	75,8	512
Харківська	378,5	53,7	1471	1920	76,6	449
2011						
Київська	194,2	52,5	1730	2270	76,2	540
Харківська	356,8	54,4	1606	2040	78,7	434
2012						
Київська	195,6	51,1	1990	2613	76,2	623
Харківська	355,7	53,6	1866	2284	81,7	418
2013						
Київська	191,9	50,2	2326	3199	72,7	873
Харківська	348,5	53,5	2135	2719	78,5	584

* - за даними сайту Державної служби статистики України [60].

На рис. 2.9 графічно зображена різниця в середньомісячній заробітній платі чоловіків та жінок в динаміці 2009-2013 років.

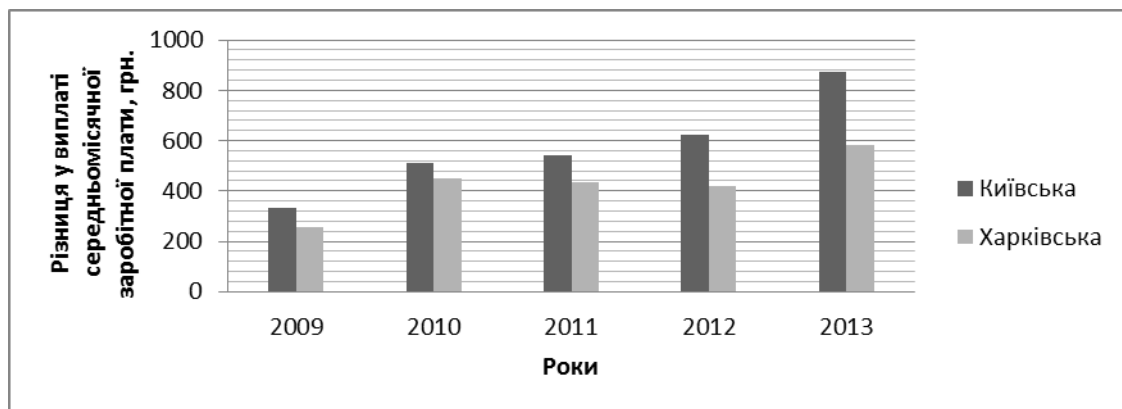


Рис. 2.9. Динаміка абсолютного відхилення середньомісячної заробітної плати чоловіків та жінок [184, с. 95-98].

Найбільша різниця спостерігається у 2013 році в Київській області та становить 873 грн. Щодо Харківської області, то у порівнянні з 2010 роком розрив був скорочений до 418 грн., але надалі ситуація погіршилася та відрив у 2013 році становив 584 грн.

Взагалі, ситуація з гендерною нерівністю при виплаті заробітної плати в Харківській області значно краща, ніж у Київській. Столиця та область щороку приймає дедалі більше заробітчан, переважна більшість яких мають офіційні трудові угоди.

Цим самим вони становлять серйозну проблему для ринку праці Київського регіону. Вони не лише обмежують власні можливості оскарження несправедливого ставлення, а й створюють серйозні наслідки для можливості використання робітниками соціальної допомоги, наприклад, декретної відпустки, оскільки суми усіх соціальних виплат обчислюються на підставі офіційної заробітної плати.

Для вирішення цієї ситуації Україні потрібно створити структуру для модернізації ринку праці, яка включатиме цільові показники та контрольні індикатори, що дасть змогу скоротити гендерну різницю в оплаті праці. Зокрема необхідно використання наступних заходів:

усунути гендерну нерівність в оплаті праці шляхом заохочення жінок до зайнятості у високооплачуваних секторах, наприклад у технологічних, і шляхом розгляду питань гендерного аспекту в процесі складання та підписання колективних угод та договорів, а також обговорення мінімального рівня заробітної плати [217]; провести ретельне вивчення впливу великого сектору неофіційної зайнятості на гендерну нерівність; провести роботу с діючими центрами зайнятості, щоб вони долали гендерні стереотипи при прийнятті на роботу, а також задовольняли різноманітні потреби жінок при пошуку робочого місця та гідної заробітної плати; удосконалити трудову статистику з точки зору гендерної диференціації [83, с. 112-113; 184, с. 96].

Отже, можна сказати, що тільки з урахуванням можливих нововведень досліджувані регіони і надалі залишить за собою почесне звання промислових центрів України.

2.2. Економіко-математичне моделювання показників стану оплати праці

Відповідно до досліджень, проведених у попередньому підрозділі, очевидним є той факт, що рівень економічного розвитку регіонів України не є однорідним. Дослідження стану оплати праці на українських підприємствах за допомогою математичної моделі дадуть змогу охарактеризувати реальну економічну ситуацію в тому чи іншому досліджуваному регіоні. Тип математичної моделі залежить як від природи системи, так і від задач дослідження. У загальному випадку математична модель системи містить опис множини можливих станів останньої та закон переходу з одного стану до іншого (закон функціонування).

В даному випадку було використано кластерний аналіз та метод прогнозування розвитку моделі терміном на наступні 3 роки. Кінцевою метою побудови економіко-математичної моделі, запропонованої в даній монографії є виявлення найменш розвинену групу регіонів за рядом запропонованих показників. Подальший аналіз отриманих результатів дасть змогу побудувати механізм (алгоритм) удосконалення системи матеріального мотивування у відповідних областях [182, с. 2029-2034].

Отже, для дослідження механізму формування системи винагород у матеріальному мотивування трудової діяльності за рахунок аналізу стану нарахування та виплат заробітної плати за регіонами України спочатку доцільно провести їх кластеризацію за системою шести показників, які максимально визначають стан нарахування та виплат заробітної плати в кожному регіоні: x_1 - середньомісячна заробітна плата; x_2 - середня заробітна плата; x_3 - заборгованість з виплат заробітної плати; x_4 - фонд оплати праці; x_5 - фонд основної заробітної плати; x_6 - фонд додаткової заробітної плати.

Метою даної кластеризації є виявлення найбільш слабких регіонів за станом вищезазначених показників. Їх сумарний вплив відіграє значну роль на формування системи винагород.

За допомогою методів автоматичної класифікації можна здійснювати ефективні перевірки. Різні застосування кластерного аналізу зводяться до чотирьох основних задач: розробки типології чи класифікації; дослідження корисних концептуальних схем групування об'єктів; породження гіпотез на основі дослідження даних; перевірки гіпотез або дослідження для визначення, чи дійсно типи (групи), виділені тим або іншим способом, присутні в наявних даних [155, с. 15; 31]. Існування різних обчислювальних алгоритмів кластерного аналізу пояснюється вимогами завдань, що вирішуються на практиці, а також тим, що теорія кластерного аналізу ще далека від завершення.

Фахівці з даного методу [155, с. 16; 31]. застерігають, що, по-перше, багато методів кластерного аналізу не мають достатнього статистичного обґрунтування; по-друге, дані методи розроблялися для багатьох наукових дисциплін і тому несуть у собі їх відбиток; по-третє, різні кластерні методи можуть породжувати різні рішення для одних і тих же даних; по-четверте, сама процедура кластеризації може привнести певну структуру, якої насправді немає.

Умови задачі в економіці, яка так чи інакше зводиться до задачі кластеризації, визначають перелік проблем, які необхідно вирішити для її розв'язання. Незважаючи на те що існує багато обчислювальних процедур, у результаті яких отримуються різні види дендрограм, тобто декілька різних розшарувань об'єктів, наразі існують уже надійні методи кластерного аналізу, що пройшли численні перевірки [42, с. 37]. Однією з таких процедур, що заслуговує на довіру, на думку авторів, є метод Уорда.

Принцип Уорда (Ward) слід вважати найкращим принципом відстані між кластерами, згідно з яким два кластери будуть найближчими, якщо в разі їх об'єднання мінімізується приріст загальної дисперсії.

Цільова функція подається як середньогрупова сума квадратів чи сума квадратів відхилень. За методом Уорда об'єднуються ті групи чи об'єкти, для яких сума квадратів відхилень отримує мінімальний приріст. Відстань між об'єктами в методі Уорда передбачається середньою евклідовою:

Черкаська, Рівненська, Кіровоградська, Сумська, Волинська, Чернівецька, Тернопільська, Херсонська; до третьої групи: Дніпропетровська, Луганська, Харківська; 4 групу утворили Донецька і 5 групу – м. Київ. В таблиці 2.9 зображено стислу характеристику новоутворених кластерів.

Таблиця 2.9

Характеристика кластерів областей

Номер та назва кластеру		Області, які входять до кластеру	Характеристика групи (кластеру)	Особливості формування доходів населення
2 група – низький рівень оплати праці		Вінницька, Житомирська, Херсонська, Хмельницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Черкаська, Рівненська, Кіровоградська, Сумська, Волинська, Чернівецька, Тернопільська	Регіони мають низький рівень розвитку промисловості, має місце значна трудова міграція в більш розвинені промислові центри України та за кордон.	Основним джерелом формування доходів населення досліджуваних регіонів є заробітна плата та соціальні допомоги і інші одержувані трансферти. Отже,
1 група – середній рівень оплати праці		АРК, Львівська, Миколаївська, Запорізька, Одеська, Полтавська, Київська, м. Севастополь	Особливістю даних регіонів є розвиток сільського господарства та промисловості	це доводить, що напрям дослідження, а саме удосконалення системи
3 група – рівень оплати праці вище середнього		Дніпропетровська, Луганська, Харківська	Області характеризуються високим промисловим та науковим потенціалом. Є одними із найбільших адміністративних центрів України.	матеріального мотивування працівників та створення механізму раціонального формування змінної частини заробітної плати є необхідним та актуальним
4 група	високий рівень оплати праці	Донецька	Високий рівень розвитку добувної промисловості, сільського господарства, висока щільність населення, незважаючи на трудову міграцію.	
5 група		м. Київ	Найвищий рівень економічного розвитку за усіма досліджуваними показниками	

Таблиця 2.10 відображає характеристику доходів населення за областями з урахуванням кластерних груп.

Таблиця 2.10

Характеристика доходів населення за областями

Група (кластер)	Область, що входить у кластер	Доходи населення, станом на 2012 рік		Найвищий дохід у розрахунку на одну особу, грн.
		Вид доходу	млн. грн.	
1 група – середній рівень розвитку стану оплати праці	АРК	Заробітна плата	4979	4926,1
		Прибуток та змішаний дохід	1825	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	6036	
		з них соціальні допомоги	2699	
	Львівська	Заробітна плата	6578	5113,4
		Прибуток та змішаний дохід	2649	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	7329	
		з них соціальні допомоги	3797	
	Запорізька	Заробітна плата	5282	5403,0
		Прибуток та змішаний дохід	1821	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	4676	
		з них соціальні допомоги	2721	
	Одеська	Заробітна плата	6748	5346,8
		Прибуток та змішаний дохід	2808	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	7055	
		з них соціальні допомоги	3586	
	Київська	Заробітна плата	5691	5224,0
		Прибуток та змішаний дохід	1491	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	4496	
		з них соціальні допомоги	2750	
Миколаївська	Заробітна плата	3136	5239,6	
	Прибуток та змішаний дохід	1297		
	Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3295		
	з них соціальні допомоги	1819		

Продовження таблиці 2.10

Група (кластер)	Область, що входить у кластер	Доходи населення, станом на 2012 рік		Найвищий дохід у розрахунку на одну особу, грн.
		Вид доходу	млн. грн.	
2 група – низький рівень розвитку стану оплати праці	Полтавська	Заробітна плата	4690	5506,4
		Прибуток та змішаний дохід	1264	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	4192	
		з них соціальні допомоги	2474	
	м. Севастополь	Заробітна плата	1431	6347,7
		Прибуток та змішаний дохід	302	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	1359	
		з них соціальні допомоги	695	
Вінницька	Вінницька	Заробітна плата	3566	4443,6
		Прибуток та змішаний дохід	1214	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	4413	
		з них соціальні допомоги	2539	
	Житомирська	Заробітна плата	2870	4748,4
		Прибуток та змішаний дохід	1245	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2620	
		з них соціальні допомоги	2047	
Херсонська	Заробітна плата	2208	4692,4	
	Прибуток та змішаний дохід	1282		
	Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2917		
	з них соціальні допомоги	1561		
Хмельницька	Заробітна плата	2428	3985,9	
	Прибуток та змішаний дохід	966		
	Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3337		
	з них соціальні допомоги	1851		
Закарпатська	Заробітна плата	1930	3291,0	
	Прибуток та змішаний дохід	816		
	Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2709		
	з них соціальні допомоги	1364		

Продовження таблиці 2.10

Група (кластер)	Область, що входить у кластер	Доходи населення, станом на 2012 рік		Найвищий дохід у розрахунку на одну особу, грн.
		Вид доходу	млн. грн.	
2 група – низький рівень розвитку стану оплати праці	Івано- Франківська	Заробітна плата	2564	4493,6
		Прибуток та змішаний дохід	1510	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	4029	
		з них соціальні допомоги	1984	
	Черкаська	Заробітна плата	3079	4847,2
		Прибуток та змішаний дохід	1068	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3651	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3651	
		з них соціальні допомоги	2143	
	Рівненська	Заробітна плата	2473	4494,3
		Прибуток та змішаний дохід	1124	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3160	
		з них соціальні допомоги	1691	
	Кіровоградська	Заробітна плата	1922	3956,1
		Прибуток та змішаний дохід	688	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2482	
		з них соціальні допомоги	1394	
	Сумська	Заробітна плата	2817	4960,4
		Прибуток та змішаний дохід	1070	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	3116	
		з них соціальні допомоги	1907	
	Волинська	Заробітна плата	2126	4428,9
		Прибуток та змішаний дохід	1034	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2835	
		з них соціальні допомоги	1522	
	Чернівецька	Заробітна плата	2177	4302,0
		Прибуток та змішаний дохід	1520	
		Соціальні допомоги та інші поточні трансферти	3271	
з них соціальні допомоги		1041		
Тернопільська	Заробітна плата	1512	3157,7	
	Прибуток та змішаний дохід	452		
	Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	2594		
	з них соціальні допомоги	1288		

Продовження таблиці 2.10

Група (кластер)		Область, що входить у кластер	Доходи населення, станом на 2012 рік		Найвищий дохід у розрахунку на одну особу, грн
			Вид доходу	млн. грн.	
3 група – рівень розвитку стану оплати праці вище середнього	Дніпропетровська	Заробітна плата	13137	6646,6	
		Прибуток та змішаний дохід	3639		
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	10443		
		з них соціальні допомоги	6129		
	Луганська	Заробітна плата	7193	5681,0	
		Прибуток та змішаний дохід	1348		
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	7079		
		з них соціальні допомоги	4600		
	Харківська	Прибуток та змішаний дохід	2728	5512,9	
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	8456		
		з них соціальні допомоги	4270		
	4 група	Донецька	Заробітна плата	16457	6323,6
Прибуток та змішаний дохід			3685		
Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти			14126		
з них соціальні допомоги			9157		
5 група	м. Київ	Заробітна плата	25589	13264,9	
		Прибуток та змішаний дохід	4633		
		Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	13530		
		з них соціальні допомоги	6181		

Отже, згідно з інформацією, наведеної в таблиці 2.10 можна зробити такий висновок. Особливістю формування доходів населення є заробітна плата. Таким чином, ми маємо статистичну інформацію, що підтверджує розподіл регіонів за кластерними групами.

Наступним кроком є проведення дослідження в кожному кластері (групі) областей, а саме прогнозування значень показників, що описують стан нарахування та виплат заробітних плат в Україні.

Економічний прогноз спирається на існуючі в економіці тенденції, враховує ті, що склались, а також ті, що народжуються; передбачається аналіз появи нових тенденцій та зв'язаних з цим наслідків. Прогнозування являє собою дослідницьку базу планування. Розробка

прогнозу заснована на прогностичних методах. В економічному і соціальному прогнозуванні широко використовуються різні моделі. Засобом вивчення закономірностей розвитку економіки, соціальних процесів є економіко-математична модель. Вона являє собою систему формалізованих співвідношень, які описують основні взаємозв'язки елементів, що утворюють економічну систему. Економетричне моделювання ґрунтується на обробці статистичної інформації ретроспективного характеру, оцінці окремих змінних величин, їх параметрів.

Для описання тенденцій змінення показників в наступних періодах найчастіше використовуються моделі кривих росту, що є різними функціями часу $y = f(x)$, при цьому вважається, що вплив інших факторів незначний або опосередкований порівняно з фактором часу [155, с. 145].

Відомо, що правильно вибрана модель кривої росту повинна відповідати характеру змін тенденцій явища, що досліджується. Крива росту дозволяє отримати вирівняні або теоретичні значення рівнів динамічного ряду. Це ті рівні, які спостерігались у випадку повного співпадання динаміки явища з кривою. Прогнозування на основі моделі кривої росту базується на екстраполяції, що є продовженням в майбутнє тенденції, яка спостерігалась в минулих періодах. Процедура розробки прогнозу з використанням кривих росту складається з наступних етапів: вибір однієї або декількох кривих, форма яких відповідає характеру змін часового ряду; оцінка параметрів відібраних кривих; перевірка адекватності відібраних кривих процесу, що прогнозується, оцінка точності моделей і кінцевий вибір кривої росту; обчислення точкового прогнозу.

Усі криві росту умовно розділяються на три групи залежно від того, який тип динаміки розвитку вони добре описують. До першої групи відносяться функції, які використовуються для опису процесу з монотонним характером тенденції розвитку і відсутністю меж росту.

Таким чином прогнозуються значення показників в натуральній формі. До другої групи відносяться криві, які описують процес, що має межі росту. Такі функції називають кривими насичення. Якщо криві

насичення мають точки перегину, то вони відносяться до третьої групи кривих росту – до S – подібних кривих. Питання вибору кривої – основне при вирівнюванні ряду.

В першій групі кривих перш за все виділяють групу поліномів:

$$y_t = a_0 + a_1t + a_2t^2 + \dots + a_pt^p, \quad (2.2)$$

де a_i ($i = 0, 1, \dots, p$) – параметри многочлена;

t – незалежна змінна (термін).

Вважається, що слід особливо обережно підходити до розв'язання задач, де використовуються побудовані функції для екстраполяції відшуканих закономірностей на майбутнє. Застосування кривих росту має базуватися на передбаченні про збереження виявленої тенденції в прогнозному періоді [155, с. 150].

Для прогнозування значень показників формування змінної частини заробітної плати в Україні були побудовані криві росту за допомогою ППП Statgraphics Plus.

Якість розроблених моделей кривих росту була перевірена статистичними критеріями. В дисперсійному аналізі параметрів моделей, при порівнянні розрахункових значень t -критерію із табличними, була встановлена значимість кожного із отриманих коефіцієнтів рівняння.

Оскільки P – value в таблиці дисперсійного аналізу менше ніж 0,01, маємо статистично значиму залежність з 99% рівнем довіри. Коефіцієнт детермінації свідчить, що підібрана модель пояснюється мінливістю y .

За статистикою Дарбіна-Уотсона перевірили залишки на наявність значимих автокореляцій між послідовними спостереженнями в тому порядку, в якому вони слідує у масиві даних. Так як тут P – value більше ніж 0,05, то слідує висновок, що серійні автокореляції відсутні.

Щодо коефіцієнту детермінації (R^2), то його інтерпретація наступна. Він приймає значення від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим сильніше виявлена досліджувана залежність.

Всі побудовані криві росту мають різну статистичну якість. Це підтверджують значення коефіцієнта детермінації (R^2), статистика Фішера (F) та статистика Дарбіна-Уотсона (DW).

Значимість коефіцієнтів регресії в моделі підтверджує t -статистика Стюдента. Поясненням рівня відносної статистичної якості розроблених моделей є факт, що майже всі вони мають значимі коефіцієнти рівнянь за критерієм t -статистики Стюдента та адекватно описують процес, що підтверджує статистика Фішера, мають достатні значення коефіцієнтів детермінації, а критерій Дарбіна-Уотсона засвідчує наявність автокореляції залишків, що негативно впливає на прогностні здатності моделей. Проте оперативно прогнозуючи, тобто лише на один період, отримуємо відносно достовірні прогностні значення.

Отже, для першого кластеру областей України обчислені моделі прогнозування мають вигляд:

$$X_1 = 859,349 + 57,824 t - 0,426 t^2;$$

$$R^2 = 0,875, F = 125,45, DW = 1,044 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_2 = 788,532 + 89,0888 t - 0,922876 t^2;$$

$$R^2 = 0,879053, F = 134,46, DW = 1,66224 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_3 = 29,3581 + 2,3869 t - 0,0634815 t^2;$$

$$R^2 = 0,101289, F = 2,09, DW = 2,19229 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_4 = 4198,49 + 328,699 t - 5,56366 t^2;$$

$$R^2 = 0,153337, F = 3,35, DW = 2,10886 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_5 = 2669,51 + 188,59 t - 3,08028 t^2;$$

$$R^2 = 0,145882, F = 3,16, DW = 2,12613 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_6 = 1352,39 + 112,96 t - 1,96875 t^2;$$

$$R^2 = 0,153448, F = 3,35, DW = 2,05835 \text{ (модель має відносну якість)}$$

Для другого кластеру областей України обчислені моделі прогнозування мають вигляд:

$$X_1 = 668,849 + 30,8344 t - 0,147942 t^2;$$

$$R^2 = 0,862549, F = 210,22, DW = 1,69103 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_2 = 850,931 + 34,5972 t - 0,17598 t^2;$$

$$R^2 = 0,889156, F = 268,73, DW = 1,04092 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_3 = 19,6017 + 0,45182 t - 0,00767066 t^2;$$

$$R^2 = 0,591804, F = 2,11, DW = 2,9569 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_4 = 1187,19 + 186,831 t - 1,81612 t^2;$$

$$R^2 = 0,488702, F = 1,72, DW = 2,11807 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_5 = 1443,04 + 57,9725 t - 0,539455 t^2;$$

$$R^2 = 0,348784, F = 17,94, DW = 2,35724 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_6 = 667,785 + 29,2784 t - 0,264229 t^2;$$

$$R^2 = 0,374577, F = 20,06, DW = 2,18823 \text{ (модель статистично якісна)}$$

Для третього кластеру областей України обчислені моделі прогнозування мають вигляд:

$$X_1 = 857,503 + 166,836 t - 3,34268 t^2;$$

$$R^2 = 0,823368, F = 27,97, DW = 2,35053 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_2 = 1013,81 + 165,027 t - 1,79684 t^2;$$

$$R^2 = 0,876357, F = 42,53, DW = 2,39264 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_3 = 66,6622 + 11,2411 t - 0,644489 t^2;$$

$$R^2 = 0,491364, F = 0,31, DW = 2,30437 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_4 = 9164,21 + 1488,68 t - 62,0751 t^2;$$

$$R^2 = 0,193155, F = 1,44, DW = 2,84101 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_5 = 5590,43 + 872,968 t - 34,2514 t^2;$$

$$R^2 = 0,217017, F = 1,66, DW = 2,84781 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_6 = 3315,82 + 495,652 t - 22,0673 t^2;$$

$$R^2 = 0,138869, F = 0,97, DW = 2,77612 \text{ (модель має відносну якість)}$$

Для четвертого кластеру областей України обчислені моделі прогнозування мають вигляд:

$$X_1 = 779,2 + 539,6 t - 19,0 t^2;$$

$$R^2 = 0,954372, F = 20,92, DW = 2,86799 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_2 = 905,952 + 552,609 t - 9,62286 t^2;$$

$$R^2 = 0,997421, F = 386,69, DW = 3,10535 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_3 = 147,68 + 157,52 t - 29,5 t^2;$$

$$R^2 = 0,296309, F = 0,42, DW = 2,89086 \text{ (модель має відносну якість)}$$

$$X_4 = 10950,2 + 10339,6 t - 1122,64 t^2;$$

$$R^2 = 0,865803, F = 6,45, DW = 2,99517 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_5 = 1226,2 + 10513,3 t - 1231,93 t^2;$$

$$R^2 = 0,735834, F = 2,79, DW = 3,33127 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_6 = 4522,8 + 3389,9 t - 375,5 t^2;$$

$$R^2 = 0,783887, F = 3,63, DW = 2,82661 \text{ (модель статистично якісна)}$$

Для п'ятого кластеру областей України обчислені моделі прогнозування мають вигляд:

$$X_1 = 932,0 + 1068,73 t - 96,0714 t^2;$$

$$R^2 = 0,904093, F = 9,43, DW = 2,68835 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_2 = 1502,18 + 977,455 t - 67,0886 t^2;$$

$$R^2 = 0,940252, F = 15,74, DW = 2,79006 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_3 = -145,88 + 175,704 t - 26,3357 t^2;$$

$$R^2 = 0,959828, F = 23,89, DW = 3,41089 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_4 = 6936,6 + 19319,3 t - 2160,7 t^2;$$

$$R^2 = 0,879457, F = 7,30, DW = 2,96106 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_5 = 3777,0 + 11382,0 t - 1178,79 t^2;$$

$$R^2 = 0,908834, F = 9,97, DW = 2,938 \text{ (модель статистично якісна)}$$

$$X_6 = 2645,8 + 6781,7 t - 833,429 t^2;$$

$$R^2 = 0,814742, F = 4,40, DW = 2,84503 \text{ (модель статистично якісна)}$$

Наступним кроком буде побудова аналітичної таблиці для досліджуваних показників кожного із кластерів. Таблиця 2.11 дозволить виявити найслабший рівень розвитку показників стану матеріального мотивування трудової діяльності.

Таблиця 2.11

Виявлення найслабшого рівня розвитку показників, що характеризують стан оплати праці

Показник	Значення показника	Прогнозна модель	№ кластеру	Характеристика
X ₁	Середньомісяч на заробітна плата	$X_1=859,349+57,824t-0,426 t^2$ R ² =0,8715 F=125,45; DW=1,044 Модель має відносну якість;	1 кластер	Низький рівень виплат середньомісячної заробітної плати
X ₂	Середня заробітна плата	$X_2=850,931+34,5972t-0,17598 t^2$ R ² =0,8715; F=125,45; DW=1,044 Модель має відносну якість	2 кластер	Низький рівень виплат середньої заробітної плати
X ₃	Заборгованість із виплат заробітної плати	$X_3=147,68+157,52 t-29,5t^2$ R ² =0,296309; F=0,42; DW=2,89086 Модель має відносну якість	4 кластер	Високий рівень заборгованості з виплат заробітної плати (спостерігається в регіонах, що увійшли до складу досліджуваних кластерів)
		$X_3=-145,88+175,704 t-26,3357 t^2$ R ² =0,959828; F=23,89; DW=3,41089 Модель має статичну якість	5 кластер	
X ₄	Фонд оплати праці	$X_4=4198,49+328,699 t-5,56366t^2$ R ² =0,153337; F=3,35; DW=2,10886 Модель має відносну якість	1 кластер	Недостатньо високий рівень формування фонду оплати праці (спостерігається в регіонах, що увійшли до складу досліджуваних кластерів)
		$X_4=1187,19+186,83 t-1,81612t^2$ R ² =0,488702; F=1,72; DW=2,11807 Модель має відносну якість	2 кластер	
X ₅	Фонд основної заробітної плати	$X_5=2669,51+188,591 t-3,08028t^2$ R ² =0,145882; F=3,16; DW=2,12613 Має відносну якість	1 кластер	Показник фонду основної заробітної плати не є достатньо гнучким до змін економічного середовища

Продовження таблиці 2.11

Показник	Значення показника	Прогнозна модель	№ кластеру	Характеристика
X ₆	Фонд додаткової заробітної плати	$X_6 = 1352,39 + 112,96t - 1,96875t^2$ $R^2 = 15,3448$; $F = 3,35$; $DW = 2,05835$ Модель має відносну якість	1 кластер	Додаткова заробітна плата не змінюється протягом проведення прогнозування (низький рівень показника)
		$X_6 = 3315,82 + 495,652t - 22,0673t^2$ $R^2 = 0,138869$; $F = 0,97$; $DW = 2,77612$ Модель має відносну якість	3 кластер	

Отже, згідно вищезазначених прогнозуючих моделей були обчислені очікувані значення показників на три наступних роки. Маємо наступні прогнози (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Прогнозні значення досліджуваних показників на
2014-2016 рр.**

Групи (кластери)	Показники	Роки		
		2014	2015	2016
1 група (кластер) – середній рівень розвитку досліджуваних показників	x ₁ – середньомісячна заробітна плата за галузями (грн)	2513,95	2536,42	2558,03
	x ₂ – середня заробітна плата за регіонами (грн)	2889,82	2903,31	2912,95
	x ₃ – заборгованість з виплат заробітної плати (млн. грн)	20,5085	17,6264	14,6174
	x ₄ – фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника (грн)	8322,62	8189,54	8045,32
	x ₅ – фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	5223,81	5156,74	5083,51
	x ₆ – фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	5674,3	2623,85	2569,47
	x ₁ – середньомісячна заробітна плата за галузями (грн)	2112,31	2121,99	2131,38
	x ₂ – середня заробітна плата за регіонами (грн)	2420,22	2429,65	2438,73

Продовження таблиці 2.12

Групи (кластери)	Показники	Роки		
		2014	2015	2016
2 група (кластер) – низький рівень розвитку досліджуваних показників	x ₃ – заборгованість з виплат заробітної плати (млн. грн)	13,0132	12,3681	11,7077
	x ₄ – фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника (грн)	5297,1	5224,23	5147,72
	x ₅ – фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	2839,7	2820,53	2800,28
	x ₆ – фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	1414,57	1406,06	1397,03
3 група (кластер) - рівень розвитку досліджуваних показників вище середнього	x ₁ – середньомісячна заробітна плата за галузями (грн)	2671,16	2727,69	2777,53
	x ₂ – середня заробітна плата за регіонами (грн)	3194,25	3299,98	3402,11
	x ₃ – заборгованість з виплат заробітної плати (млн. грн)	81,5308	71,5037	60,1877
	x ₄ – фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника (грн)	17091,9	16532,1	15848,2
	x ₅ – фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	10789,6	10532,2	10206,4
	x ₆ – фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	5597,02	5364,45	5087,74
4 група (кластер) - високий рівень розвитку досліджуваних показників	x ₁ – середньомісячна заробітна плата за галузями (грн)	3332,8	3625,4	3880,0
	x ₂ – середня заробітна плата за регіонами (грн)	3875,18	4302,7	4710,96
	x ₃ – заборгованість з виплат заробітної плати (млн. грн)	30,8	28,9	25,4
	x ₄ – фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника (грн)	32572,4	28317,6	21817,5
	x ₅ – фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	19956,4	14454,6	6488,94
	x ₆ – фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	11344,2	9852,6	7610,0
5 група (кластер) - дуже високий рівень розвитку досліджуваних показників	x ₁ – середньомісячна заробітна плата за галузями (грн)	3885,8	3705,6	3333,26
	x ₂ – середня заробітна плата за регіонами (грн)	4951,73	5057,03	5028,16
	x ₃ – заборгованість з виплат заробітної плати (млн. грн)	18,8	18,4	15,3
	x ₄ – фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника (грн)	45090,0	36328,4	23246,7
	x ₅ – фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	29632,8	25690,6	19390,8
	x ₆ – фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника (грн)	13329,4	9276,0	3555,74

Отже, можна зробити висновок щодо потенційних регіонів (груп регіонів), де планується впровадження удосконалюючи методик щодо формування більш ефективної системи винагород у матеріальному мотивуванні.

З попередніх таблиць видно, що регіони 1 та 2 кластерів - області з низьким та середнім рівнем розвитку досліджуваних показників, потребують впровадження нових методик для позитивних рушійних змін стану оплати праці, а саме засобів формування її змінної частини.

Підприємствам, що характеризуються низьким значенням досліджуваних показників слід перш за все усунути таку поширену проблему для підприємств радянської епохи, як неузгодженість довгостроково стратегії підприємства, установи чи організації з короткостроковими завданнями, як для підрозділів, так і для окремих співробітників. Існування такого механізму має за мету на основі об'єктивних та легко обчислювальних показників надати підприємствам можливість планувати та контролювати діяльність підрозділів у відповідності до стратегії подальшого розвитку організації.

Будь-яке сучасне підприємство потребує якісно нових інструментів для прийняття грамотних управлінських рішень [49, с. 175]. Механізми роботи, які ефективно застосовувались ще десять - п'ятнадцять років тому, сьогодні вже втратили свою актуальність – постійний динамічний розвиток економіки і зміни умов у діловому середовищі змушує шукати нові шляхи отримання і обробки інформації, організації роботи та контролю її якості.

В даний час, оптимальним рішенням є застосування західного досвіду, неодноразово перевіреного в практичних умовах ведення бізнесу, точніше – системи ключових показників ефективності, і системи збалансованих показників, яка активно застосовується зарубіжними підприємствами.

На сьогоднішній день існує декілька основних підходів до розробки Системи ключових показників:

система ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators – KPI) на базі Performance Management. Система KPI складається із набору показників, які відображають ефективність

діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи ключових показників ефективності із системою матеріального мотивування, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури (для керівників підрозділів та керівників підприємств, установ чи організацій виконання поставлених та стратегічних завдань буде мати більшу вагу того чи іншого показника, і як результат буде мати більший вплив на формування системи винагород) [161, с. 98];

система збалансованих показників (Balanced Scorecards - BSC). Вона об'єднує в єдину систему набір показників із чотирьох функціональних областей управління підприємством: фінанси, відносини з клієнтами, навчання, внутрішні бізнес-процеси. В BSC показники всіх галузей балансуються шляхом надання кожному показнику певної ваги з метою відображення їх особистого внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства [44, с. 28-29; 141, с. 32]. Крім цього, показники балансуються також і шляхом відображення чисельних сторін діяльності підрозділів та окремих співробітників.

Використання системи ключових показників надасть змогу вирішити наступні задачі: встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та співробітників; встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих співробітників та підрозділів; удосконалення системи матеріального мотивування на основі об'єктивного інструменту оцінки, який дає змогу відштовхуватися лише від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або працівник; удосконалення існуючої нормативно-методологічної бази, яка буде включати в себе методики розрахунку та аналізу ключових показників, які дають змогу планувати та аналізувати результати діяльності підприємства, установи чи організації та окремих його підрозділів.

Після впровадження системи ключових показників, підприємство отримає ефективний інструмент управління, який включає в себе наступні елементи: перелік ключових показників ефективності із зазначенням аналітичних вимірів, періодичності та способу розрахунку кожного показника системи; методика, яка дає змогу оцінити та проаналізувати діяльність підрозділів та окремих співробітників; персонал, ознайомлений з навичками формування та аналізу ключових показників.

За допомогою системи ключових показників ефективності можна не лише контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Вона дозволяє висловити загальний напрямок розвитку компанії в точних економічних показниках, які повинні задовольняти вимогам ефективності, оперативності та об'єктивності. Побачивши перед собою не розмиті перспективи, а чітку мету, керівництву буде легше організувати діяльність і зорієнтувати співробітників на її досягнення.

2.3. Аналітичне забезпечення змінної частини заробітної плати на основі індикаторів мотивуючого характеру

Провідна роль діяльності українських підприємств у розвитку промисловості визначається, перш за все, тим, що, забезпечуючи всі галузі народного господарства знаряддями праці та новими матеріалами, вона є найбільш активним фактором науково-технічного прогресу і розширеного відтворення в цілому. Серед інших галузей господарства промисловість вирізняється комплексно- і районоутворюючими функціями.

Перш ніж проводити моделювання показників мотивуючої частини заробітної плати, слід ближче розглянути особливості територіальної організації українських підприємств. Взагалі, українські регіони класифікуються за принципом економічного районування. Це науково обґрунтований поділ території країни на економічні райони, що склалися історично або у процесі розвитку продуктивних сил на основі

суспільного поділу праці. Економічне районування сприяє раціональній територіальній організації господарства країни [37].

На Україні існують наступні макроекономічні регіони:

Центральний (центр макрорайону місто Київ) – до його складу входять Вінницька, Житомирська, Київська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області;

Донецький (центр макрорайону місто Донецьк) – до його складу входять Донецька та Луганська області;

Західний (центр макрорайону місто Львів) – до нього відносяться Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області;

Придніпровський (місто Дніпропетровськ) – входять Дніпропетровська, Запорізька та Кіровоградська області;

Причорноморський макрорайон (центром району є місто Одеса) – до складу входять Миколаївська, Одеська, Херсонська області та Автономна Республіка Крим;

Харківський макроекономічний район (місто Харків) – Полтавська, Сумська, Харківська області.

Зауважимо, що склад економічних макрорайонів майже повністю збігається із утвореними кластерами (пункт 2.2.).

Для подальшого дослідження увага буде зосереджена на третьому кластері, а саме на Дніпропетровській, Луганській та Харківській областях, для яких визначатимуться показники, які потенційно можуть впливати на зростання фонду мотивування трудової діяльності.

Набір показників було обрано внаслідок аналізу економічної літератури, колективних договорів, галузевих та регіональних угод.

Процес формування відбувався шляхом аналізу видів премій, доплат та надбавок, що є поширеними та широко вживаними на підприємствах української промисловості.

Це надбавки за сумісництво професій та виконання додаткових обов'язків; за класність водіям та машиністам; за вчені ступені та звання, почесні звання, що були встановлені державою; персональні надбавки керівникам за кваліфікацію; за високу професійну

майстерність працівників; за високі досягнення в праці службовців; за вислугу років; за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; за знання та використання іноземних мов тощо.

Щодо доплат, то було виділено наступні доплати [115;130;168;172;211;215;223]:

- за несприятливі та шкідливі умови праці;
- за роботу за технічно обґрунтованими нормами;
- за роботу у вечірню (з 18-00 до 22-00) та нічну (з 22-00 до 6-00) зміни;
- за керівництво бригадирам та керівникам підрозділів;
- за ненормований робочий день;
- за наднормові години;
- за роботу у вихідні та святкові дні;
- за виконання державних обов'язків;
- особам, які не досягли вісімнадцяти років, за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи;
- робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами (тобто виплата різниці між тарифною ставкою робітника виходячи з його фактичного розряду і тарифною ставкою, установленою для роботи, що виконується);
- за час простою не з вини працівника;
- у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- за суміщення професій (посад);
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- бригадирам з робітників, якщо їх не звільнено від основної роботи;
- за завідування господарством;
- за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- за керівництво підсобним сільським господарством;
- за ведення діловодства та бухгалтерського обліку;
- за обслуговування обчислювальної техніки;

за роботу у важких, шкідливих для здоров'я та особливо важких і шкідливих умовах праці;

за інтенсивність праці;

за перевезення небезпечних вантажів;

за виконання робіт тільки в нічний час (наприклад, у тунелях і підземних територіях метрополітенів);

за багатозмінний режим роботи;

за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком (текстильна промисловість);

водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день, а також водіям, які працюють на інших автомобілях в експедиціях і розвідувальних партіях, зайнятих на геологічних, топографічних та інших роботах у кочових умовах;

за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтового методу організації робіт або за підсумковим обліком робочого часу і в інших подібних випадках;

за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції;

за працю понад нормальну тривалість робочого часу;

плавскладу суден рибної промисловості, а також буксирно-транспортних і службово-допоміжних суден;

за обслуговування тварин на відгінних пасовищах;

за роз'їзний характер праці;

за зношування інструментів, що належать працівникові;

за роботу працівникам пенсійного віку;

за роботу вагітним жінкам;

за навчання учнів;

Щодо премій, то головними умовами преміювання трудової діяльності були виділені наступні [117;143;170;194;203;204;206;224]:

за збільшення обсягів товарної продукції, робіт та послуг;

за зростання продуктивності праці, у випадку коли попит на продукцію перевищує пропозицію;

за підвищення якості продукції, робіт та послуг та їх конкурентоспроможності;

за своєчасне та дострокове введення об'єктів в експлуатацію;

за впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій в НДІ, КБ та підприємствах;

економію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових та енергетичних);

за зниження собівартості продукції;

за наявність балансового або чистого прибутку;

за підвищення технічного рівня продукції;

за виконання договірних зобов'язань перед покупцями продукції щодо її своєчасного відвантаження;

за зниження трудомісткості продукції;

за вислугу років;

за загальні показники роботи.

Таким чином, у табл. 2.13 зображено перелік можливих показників [10; 188, с. 128-130], за результатами розрахунку яких підприємство може зробити висновок ефективності системи винагород у матеріальному мотивуванні трудової діяльності. Більш детально таблиця наведена у Додатку П.

Таблиця 2.13

Таблиця аналізу показників мотивуючого характеру

Маркер показника	Найменування показника	Сутність показника	Літературні джерела
X ₁	Трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції	Характеризує час, витрачений на виготовлення однієї одиниці продукції.	Васильєва О.Н. [24]; Ветлужскіх О. [32]; Качан Є.П. [69]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Куліков В.В. [177]; Назарова Г.В., Мішина С.В., Отенко В.І. [131]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Соломандіна Т.О. [179]
X ₂	Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	Визначаються як доцільна трудова діяльність, спрямована на виробництво продукції, товарів або послуг.	Васильєва О.Н. [24]; Ветлужскіх О. [32]; Єгоршин А.П. [67]; Качан Є.П. [69]; Кібанов А.Я. [201]; Куліков В.В. [177]; Лозовицький Д.

Продовження таблиці 2.13

Маркер показника	Найменування показника	Сутність показника	Літературні джерела
			С. [113]; Назарова Г.В., Мішина С.В., Отенко В.І. [131]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Соломандіна Т.О. [179]; Яковлева Т.Г. [216]
X ₃	Обсяг фонду оплати праці	Основна частина характеризує оплату за роботу, що була виконана у відповідності до встановлених норм праці, а додаткова частина – включає в себе мотивуючі виплати, які залежать від рівня виконання працівником покладених на нього обов'язків.	Васильєва О.Н. [24]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Кібанов А.Я. [201]; Колот А.М. [92]; Костишина Т.А. [95;96;97]; Куліков В.В. [177]; Лозовицький Д. С. [113]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Назарова Г.В., Мішина С.В., Отенко В.І. [131]; Соломандіна Т.О. [179]; Ястремська О.М. [219]
X ₄	Сума заборгованості із виплат заробітної плати	Визначає заборгованість із виплат заробітної плати перед працівниками підприємств.	Аширов Д.А. [7]; Васильєва О.Н. [24]; Єгоршин А.П. [67]; Кібанов А.Я. [201]; Колективний договір ТОВ «НГЗ» [89]; Колот А.М. [92]; Куліков В.В. [177]; Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. [116]; Соломандіна Т.О. [179]; Яковлева Т.Г. [216]
X ₅	Обсяг коштів, виділених для преміювання	Визначає можливий розмір преміальних виплат з урахуванням коштів, виділених на покриття витрат з оплати праці.	Аширов Д.А. [7]; Васильєва О.Н. [24]; Герасименко І.М., Ягнюк І.М. [34]; Дороті Бергер, Ланс Бергер [214]; Єгоршин А.П. [67]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Колот А.М. [92]; Куліков В.В. [177]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Ястремська О.М. [220]
X ₆	Участь працівників у прибутках підприємства	Полягає в розподіленні певної частини прибутків між працівниками підприємства певного регіону, в залежності від їх внеску в досягнення кінцевого стратегічного результату	Дороті Бергер, Ланс Бергер [214]; Качан Є.П. [69]; Костишина Т.А. [95]; Назарова Г.В. [133]; Соломандіна Т.О. [179]

Продовження таблиці 2.13

Маркер показника	Найменування показника	Сутність показника	Літературні джерела
X ₇	Коефіцієнт виконання бюджету за фондом оплати праці (ФОП)	Дає змогу оцінити якість планування фонду оплати праці.	Аширов Д.А. [7]; Васильєва О.Н. [24]; Ветлужських О. [32]; Єгоршин А.П. [67]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Колот А.М. [92]; Куліков В.В. [177]; Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. [116]; Петренко А.Д., Петренко Е.А. [71]
X ₈	Ефективне використання фонду робочого часу (ФРЧ)	Дає змогу оцінити наскільки ефективно використовується робочий час працівників.	Ветлужських О. [32]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Кібанов А.Я. [201]; Колективний договір ТОВ «НГЗ» [89]; Колот А.М. [92]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Грішнова О.А. [48]
X ₉	Зниження собівартості продукції	Являє собою грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції.	Колот А.М. [92]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Соломандіна Т.О. [179]; Яковлева Т.Г. [216]
X ₁₀	Зростання продуктивності трудової діяльності	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Скорочення витрат часу на виробництво є підставою для нарахування виплат мотивуючого характеру.	Васильєва О.Н. [24]; Дороті Бергер, Ланс Бергер [214]; Дороніна О.А. [64]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Кібанов А.Я. [201]; Колот А.М. [92]; Куліков В.В. [177]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Петренко А.Д., Петренко Е.А. [71]; Петришин Н.Я. [175]; Сагалакова Н.О. [174]; Сергєєва О.В., Красноносенко М.М. [207]; Соломандіна Т.О. [179]
X ₁₁	Відношення темпів зростання ФОП до темпів зростання продуктивності праці	Характеризує як ефективність персоналу підприємства, так і ефективність системи мотивування.	Джордж Т. Мілкович, Джеррі М. Н'юман [173]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Яковлева Т.Г. [216]

Продовження таблиці 2.13

Маркер показника	Найменування показника	Сутність показника	Літературні джерела
X ₁₅	Зростання показників якості продукції	Виконання робіт відповідно до ГОСТів.	Ветлужських О. [32]; Кібанов А.Я. [201]; Колективний договір ТОВ «НГЗ» [89]; Яковлева Т.Г. [216]
X ₁₆	Участь у виготовленні нової продукції	Свідчать про обов'язковість нарахування преміальних виплат за розробку або впровадження нової продукції.	Джордж Т. Мілкович, Джеррі М. Н'юман [173]; Колот А.М. [92]; Лук'яненко Н.Д., Дороніна О.А. [116]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Соломандіна Т.О. [179]
X ₁₇	Рівень виконання робіт підвищеної складності	Є основою для нарахування преміальних виплат, які відносять до премій, що носять одноразовий характер.	Джордж Т. Мілкович, Джеррі М. Н'юман [173]; Кібанов А.Я. [201]; Нільс-Горан Олів'є, [140]; Соломандіна Т.О. [179]
X ₂₃	Забезпеченість підприємства основними засобами	Визначає ступінь забезпечення підприємства основними засобами за умови найінтенсивнішого їх використання та пошуку резервів підвищення фондівіддачі.	Аширов Д.А. [7]; Васильєва О.Н. [24]; Герасименко І.М., Ягнюк І.М. [34]; Квятковська Л.А. [146]; Нижник В.Г [138;139]; Яковлева Т.Г. [216]
X ₂₄	Індекс обсягу виробництва товарної продукції	Характеризує, наскільки було виконано запланований об'єм будівельних робіт за певний період.	Аширов Д.А. [7]; Герасименко І.М., Ягнюк І.М. [34]; Джордж Т Мілкович, Джеррі М. Н'юман [173]; Квятковська Л.А. [150]; Кібанов А.Я. [201]; Рамперсад Х'юберт К. [162].
X ₂₅	Рівень середньої заробітної плати	Характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації; визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на середню чисельність працівників.	Аширов Д.А. [7]; Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. [85]; Колот А.М. [92]; Костишина Т.А. [95]; Малярець Л.М., Штереверя А.В. [79]; Назарова Г.В., Мішина С.В., Отенко В.І. [131];

Наведені 25 індикаторів були виділені шляхом експертного оцінювання. Деякі з них були об'єднані у зв'язку із спорідненим змістом та впливом на формування ефективного матеріального мотивування трудової діяльності.

Надалі для ранжування зазначених показників за ступенем важливості та ефективності впливу на систему винагород буде проведено експертне оцінювання.

Даний статистичний метод [98] дає змогу оцінити досліджуване явище у вигляді узагальненої думки спеціалістів (експертів) у досліджуваному питанні. Експерти виражають свою думку, надаючи кожному показнику (в даному випадку) певний ранг, що відповідає ступеню важливості даного показника для формування системи винагород.

Вважається [98], що об'єктивна оцінка була надана лише у тому випадку, якщо думки експертів були узгоджені між собою. Для визначення рівня узгодженості думок експертів розраховується коефіцієнт конкордації (W):

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (2.3)$$

де, S – сума квадратів відхилень суми рангів, що були отримані для кожного показника (n), від середньої суми рангів;

n – кількість показників, що підлягає оцінюванню;

m – кількість експертів, що оцінюють показники.

Коефіцієнт конкордації варіюється у діапазоні від 0 до 1. Чим ближче він до 1, тим найбільш узгодженою є думка експертів.

Якщо коефіцієнт $\leq 0,5$, то це свідчить про наявність проблеми. До переліку проблем, які викликають подібний результат можна віднести: нечітке формулювання задачі; неправильно проведений інструктаж щодо процедури оцінки; невірний вибір факторів; набір некомпетентних експертів; можливість змови між експертами тощо.

У будь-якому разі при виникненні однієї із наведених проблем слід провести ретельний аналіз ситуації та повністю замінити попередній

склад експертів. Окрім цього слід провести коригування факторів (складових елементів аналізу) та замінити інструкцію проведення оцінювання.

У якості експертів для даного дослідження було обрано 10 представників Харківських підприємств, організацій та установ, які є найбільш компетентними в оцінюванні зазначеного переліку індикаторів.

Отже, у таблиці 2.14 наведено перелік експертів із зазначенням їх посад, що брали участь у оцінюванні.

Таблиця 2.14

Склад експертної комісії

№п/п	Місце роботи експерта	Посада
Е ₁	Департамент соціального захисту ХОДА	Начальник Департаменту
Е ₂	Відділення Національної служби посередництва та примирення (НСПП) у Харківській області	Начальник відділу
Е ₃	ВАТ «Турбоатом»	Директор
Е ₄	ГП «Завод імені Малишева»	Директор
Е ₅	ПАО «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»	Генеральний директор
Е ₆	ГНПП «Об'єднання Коммунар»	Генеральний інженер
Е ₇	ПАО «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	Керівник Департаменту управління персоналом
Е ₈	ПАО «Харківський тракторний завод»	Генеральний директор
Е ₉	ГП завод «Електротяжмаш»	Перший заступник директора
Е ₁₀	ПАО «Харківський підшипниковий завод» (ХАРП)	Генеральний директор

Зауважимо, що кожна із наведених компаній, організацій та установ є відома не лише на галузевому, а й на регіональному та державному рівнях.

Наступним етапом є побудова таблиці експертного оцінювання мотивуючих індикаторів будівельної галузі (табл. 2.15).

Механізм проведення оцінювання наступний.

1. Експерти заповнюють оцінювальну таблицю відповідно до свого бачення пріоритетності того чи іншого мотивуючого індикатора. Шкала варіюється від 1 до 25, де 1 – найбільший вплив, 25 – відповідно найменший. Розраховуємо суму рангів та суму за кожним експертом – іншими словами, визначаємо суму за кожним показником ($\sum e_j$) та експертом ($\sum x_i$).

2. Розраховуємо середнє арифметичне значення за сумою рангів (Σe_j) за формулою [98]:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma e_j}{x_n}, \quad (2.4)$$

де, e_n – загальна кількість експертів.

$$\bar{X} = \frac{3249}{25} = 129,96$$

3. Розраховуємо відхилення від середньої суми [98].
Результати розрахунків наведено в табл. 2.16.

$$\text{Відх.} = e_j - \bar{X}, \quad (2.5)$$

4. Знаходимо квадратичні значення відхилень та їх суму (S). В даному випадку вона дорівнює 62964,96.

5. Розрахунок коефіцієнту конкордації за формулою 2.3.

$$W = \frac{12 \cdot 62964,96}{10^2 \cdot (25^3 - 25)} = 0,95$$

Коефіцієнт конкордації знаходить у діапазоні від 0,5 до 1. Це свідчить про узгодженість оцінок експертів.

6. Перевіряємо значущість коефіцієнта конкордації за допомогою критерію Пірсона (χ^2) [98]:

$$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n-1), \quad (2.6)$$

де, $(n - 1)$ – число ступенів вільності.

$$\chi^2 = 0,95 \cdot 10 \cdot (25-1) = 228$$

Порівнюємо дане значення з табличним ($\chi^2_{\text{табл.}}$) [193]. В даному випадку при числі ступенів вільності $n - 1 = 25-1=24$ та рівні значущості $\alpha = 0,05$ табличне значення $\chi^2_{\text{табл.}} = 36,41$.

Таблиця 2.15

Результат експертного оцінювання мотивуючих індикаторів в галузях матеріального виробництва

Показник	Експерти										Сума рангів ($\sum e_j$)	Відхилення від середньої суми	Квадрати відхилень сум рангів
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10			
X1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	15	-114,96	13215,80
X2	5	8	8	4	5	7	8	6	7	8	66	-63,96	4090,88
X3	9	7	6	5	6	3	5	6	8	7	62	-67,96	4618,56
X4	6	12	11	19	14	11	10	13	22	9	127	-2,96	8,76
X5	2	1	3	13	4	1	2	2	1	2	31	-98,96	9793,08
X6	24	20	25	23	24	25	21	21	24	22	229	99,04	9808,92
X7	4	5	7	15	7	12	4	8	13	16	91	-38,96	1517,88
X8	12	11	16	14	13	9	9	20	12	6	122	-7,96	63,36
X9	18	22	19	19	15	13	13	11	9	17	156	26,04	678,08
X10	8	2	22	20	1	8	3	3	17	11	95	-34,96	1222,20
X11	17	17	18	7	12	15	14	14	21	10	145	15,04	226,20
X12	7	4	9	6	17	10	6	9	6	20	94	-35,96	1293,12
X13	10	21	14	16	11	24	24	22	18	19	179	49,04	2404,92
X14	21	6	22	3	18	6	17	18	11	13	135	5,04	25,40
X15	16	14	10	17	16	14	12	10	23	21	153	23,04	530,84
X16	11	10	20	8	22	21	11	25	10	12	150	20,04	401,60
X17	3	19	24	2	3	5	23	15	15	18	127	-2,96	8,76
X18	22	15	12	9	19	20	16	12	19	23	167	37,04	1371,96
X19	20	16	23	11	20	16	25	23	24	14	192	62,04	3848,96
X20	15	9	13	10	23	18	18	19	14	25	164	34,04	1158,72
X21	24	23	15	18	24	22	15	16	16	24	197	67,04	4494,36
X22	13	13	21	12	8	23	20	24	20	15	169	39,04	1524,12
X23	23	14	4	24	21	17	22	4	5	3	137	7,04	49,56
X24	19	25	5	25	9	4	7	5	4	4	107	-22,96	527,16
X25	14	18	17	18	10	19	19	17	3	4	139	9,04	81,72
сума ($\sum x_i$)	324	315	345	319	324	325	325	324	324	324	3249		62964,96

Оскільки $\chi^2 > \chi^2_{\text{табл.}}$, то гіпотезу про випадковість думок експертів підтверджено. Отже, з ймовірністю 0,95 можна стверджувати, що існує певна узгодженість думок експертів відносно мотивуючих індикаторів, що ймовірно впливають на формування системи винагород у матеріальному мотивуванні трудової діяльності.

Наступним кроком формування аналітичного забезпечення змінної частини заробітної плати на основі індикаторів мотивуючого характеру є ранжування останніх за ступенем впливу на формування системи винагород.

Ранжування відбуватиметься згідно експертної оцінки, що була наведена вище.

Так, показники, що набрали найменшу суму рангів є найвпливовішими, і навпаки – показники з найбільшою сумою мають найменший вплив. Ранжування наведено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Діаграма рангів, за експертними оцінками

Згідно даної діаграми можна виділити три групи показників: показники безпосереднього впливу (сума рангів від 15 до 110 балів); показники часткового впливу (сума рангів від 111 до 170 балів); показники ймовірного впливу (сума рангів від 171 до 250 балів).

Показники безпосереднього впливу мають найменшу суму за рангами, тобто їх було присвоєно переважно 1-5 місце із 25 можливих за ступенем важливості у процесі впливу на формування системи

винагород на підприємстві. Показники часткового впливу варіюються у діапазоні від 8 до 16 місця згідно оцінок експертів. Показники ймовірного впливу носять специфічний характер і можуть не використовуватися на підприємствах певної галузі. На даному прикладі це діапазон від 17 до 25 місця. В таблиці 2.16 наведено групи показників за ступенем впливу та їх відповідність експертним оцінкам.

Таблиця 2.16

**Зведена таблиця новоутворених груп показників та
їх експертних оцінок**

Група показників	Маркер показника	Показник	Сума рангів	Новий ранг
Показники безпосереднього впливу	X1	Трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції	15	1
	X5	Обсяг коштів, виділених для преміювання	31	2
	X3	Обсяг фонду оплати праці (ФОП)	62	3
	X2	Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	66	4
	X7	Коефіцієнт виконання бюджету за ФОП	91	5
	X12	Частка заробітної плати у загальному доході працівників	94	6
	X10	Зростання продуктивності трудової діяльності	95	7
	X24	Індекс обсягу виробництва товарної продукції	107	8
Показники часткового впливу	X8	Ефективне використання фонду робочого часу (ФРЧ)	122	9
	X17	Рівень виконання робіт підвищеної складності	127	10
	X4	Сума заборгованості виплати заробітної плати	127	11
	X14	Реальна середньомісячна нарахована заробітна плата	135	12
	X23	Забезпеченість підприємства основними засобами	137	13
	X25	Рівень середньої заробітної плати	139	14
	X11	Відношення темпів зростання ФОП до темпів зростання продуктивності праці	145	15
	X16	Участь у виготовленні нової продукції	150	16
	X15	Зростання показників якості продукції	153	17

Продовження таблиці 2.16

Група показників	Маркер показника	Показник	Сума рангів	Новий ранг
	X9	Зменшення собівартості продукції	156	18
	X20	Рентабельність обсягу продажів	164	19
	X18	Частка ФОП у собівартості продукції	167	20
	X22	Номінальний фонд робочого часу	169	21
Показники ймовірного впливу	X13	Зменшення плинності кадрів	179	22
	X19	Збільшення обсягів продажів продукції	192	23
	X21	Рівень безпеки виробництва	197	24
	X6	Участь працівників у прибутках підприємства	229	25

Отже, до першої групи доцільно віднести такі показники мотивуючого характеру, що мають найбільший вплив на формування мотивуючої частини фонду оплати праці на підприємствах української промисловості. До них можна віднести:

- трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції;
- обсяг коштів, виділених для преміювання;
- обсяг фонду оплати праці (ФОП);
- частка заробітної плати у загальному доході;
- зростання продуктивності трудової діяльності;
- індекс обсягу виконання товарної продукції.

До групи показників часткового впливу згідно проведеного аналізу відносимо такі показники:

- ефективне використання фонду робочого часу (ФРЧ);
- рівень виконання робіт підвищеної складності; сума заборгованості із виплат заробітної плати;
- реальна середньомісячна нарахована заробітна плата;
- забезпеченість підприємства основними засобами;
- рівень середньої заробітної плати;
- відношення темпів зростання ФОП до темпів зростання продуктивності праці;
- участь у виготовленні нової продукції;

- зростання показників якості продукції;
- зростання собівартості продукції;
- рентабельність обсягу продажів;
- частка ФОП у собівартості продукції;
- номінальний фонд робочого часу.

Показники ймовірного впливу характеризуються мінімальною вагою в процесі накопичення фонду матеріального мотивування. До їх складу можна віднести:

- зменшення плинності кадрів;
- збільшення об'ємів продажів продукції;
- участь працівників у прибутках підприємства;
- рівень безпеки виробництва.

Зауважимо, що наведений перелік показників не є обов'язковим для використання на українських підприємствах. Він носить рекомендаційний характер та зображує найбільш поширені показники, що можуть впливати на формування мотивуючої частини фонду оплати праці.

В наступному розділі увага буде зосереджена на методичному забезпеченні формуванні системи винагород у матеріальному мотивуванні трудової діяльності з урахуванням галузевих та регіональних аспектів впливу. Буде запропоновано використання методики системи ключових показників ефективності, що дасть змогу визначити індивідуальний внесок працівників українських підприємств (на прикладі Харківської області) у процес виготовлення кінцевого продукту. Особливістю даного підходу є акцентування уваги на ступені важливості виконуваних робіт (їх ваги) в процесі створення продукції, товару або послуги. Наступним етапом буде організаційно-методичне забезпечення запропонованих змін із подальшою розробкою концептуальної моделі, що враховує перерозподіл функцій працівників органів місцевого самоврядування (місцевої влади) з моніторингу та аналізу мотивуючих важелів, за структурно-процесним підходом, реалізованим засобами технології реінжинірингу бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ У МАТЕРІАЛЬНОМУ МОТИВУВАННІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методичний підхід до формування мотивуючої частини заробітної плати на основі системи ключових показників ефективності та методики Performance Management

Формування системи винагород є однією зі складових процесу управління персоналом. Йому належить особлива роль в оперативному і стратегічному управлінні персоналом. В оперативному управлінні винагородження є важливим знаряддям успішного пошуку, стабілізації і мотивування працівників; у стратегічному – використовується як засіб об'єднання людських ресурсів навколо стратегії організації, формування її культури, розвитку людського капіталу [43, с. 97].

Будь-яке сучасне підприємство потребує якісно нових інструментів для прийняття грамотних управлінських рішень в сфері матеріального мотивування трудової діяльності. Механізми роботи, які ефективно застосовувались ще десять - п'ятнадцять років тому, сьогодні вже втратили свою актуальність – постійний динамічний розвиток економіки і зміни умов у діловому середовищі змушує шукати нові шляхи отримання і обробки інформації, організації роботи та контролю її якості [29, с. 205]. В даний час, оптимальним рішенням є застосування західного досвіду, неодноразово перевіреного в практичних умовах ведення бізнесу, точніше – системи ключових показників ефективності, що позначаються аббревіатурою KPI, яка активно застосовується зарубіжними підприємствами.

Розглянемо більш детально методику управління результативністю або Performance Management [126;128;143;221].

Система Performance Management використовується як засіб мотивування працівників та напрямки їх діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. Performance Management може поширюватися на всю

організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть служити контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника. Вони набувають все більшої популярності як засіб мотивації або контролю за діяльністю керівників вищої ланки в державному секторі [227, с. 214]. Контракти можуть містити умови їх продовження, пов'язані з досягненням ряду завдань щодо забезпечення якості праці. Що стосується постійних співробітників, то їх робота піддається щорічній оцінці, перш ніж буде прийнято рішення про підвищення їм зарплати [4, с. 21].

Основні принципи системи Performance Management:

1) Цілі і завдання повинні відповідати умовам SMART. Це означає, що вони мають бути: specific – специфічними для організації (підрозділу, співробітника); measurable – вимірними (визначите метрики для підрахунку продуктивності); achievable – досяжними, реалістичними; relevant – релевантними (що мають відношення), відповідними, важливими для співробітника; time-based – заснованими на встановленні чітких термінів виконання.

2) Має бути проведена декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижчий [32, с. 53-54].

3) Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються KPI (Key Performance Indicators).

4) Здійснюється Performance Review – періодично проводиться процес, в ході якого оцінюються виконання цілей (задач), KPI, тобто результати трудової діяльності; виявляється gap — розриви між рівнями вираженості реальної та необхідною компетенції виконавців; визначається рівень матеріальної винагороди, привласнюється нова категорія або намічається підвищення на посаді; ставляться цілі (задачі) на майбутній період і встановлюються пріоритети професійного розвитку, тобто формується development plan – план розвитку співробітника [32, с. 55].

Саме комбінація цих інструментів дає змогу знизити або навіть звести до мінімуму недоліки, що притаманні класичній методиці управління по цілям (Management by objectives – MBO). Різниця полягає в тому, що MBO оцінює результат за фінансовим показником – кількість

виготовленої продукції, замовлень або клієнтів, але зовсім не приділялося уваги ступеням важливості виконуваної роботи у процесі досягнення поставлених завдань. Запропонована методика дасть змогу вирішити цю проблему та при належному організаційному забезпеченню представлятиме собою повноцінний інструментарій матеріального мотивування трудової діяльності на регіональному рівні [129, с. 63].

Зауважимо, що в практиці Performance Management [202;229] використовується наступна система класифікації показників: кількісні та якісні, індивідуальні та командні, фінансові та нефінансові [123]. Розглянемо їх більш детально.

Кількісні показники – виражаються числами, що мають економічний або фізичний зміст (наприклад, трудомісткість, доля продажів, доля браку та ін.). Якісні показники – це бали, що відповідають рівню досягнення результату (командність в роботі, рівень творчої активності, якість документообігу тощо).

Індивідуальні показники характеризують результати, що залежать лише від зусиль конкретного працівника (стаж роботи, кількість бракованої продукції в розрахунку на одного працівника). Командні показники відображають результат дій проектної групи, підрозділу або підприємства в цілому; залежать від зусиль всіх працівників, що задіяні у процесі виробництва запланованого обсягу продукції, товарів або послуг (наприклад, загальний об'єм продажів, зменшення часу виконання завдання, маржинальний прибуток підприємства тощо).

Фінансові показники пов'язані з фінансовими результатами діяльності підприємств або окремого працівника (рентабельність продажів, чистий прибуток та ін.). Нефінансові показники в свою чергу відображають ринкове положення підприємства та ефективність внутрішніх бізнес-процесів, в тому числі навчання та розвитку, індексу задоволеності споживачів, рівень конкурентних переваг тощо.

Наведені у другому розділі розрахунки повністю підтверджують розподіл індикаторів за групами безпосереднього, часткового та ймовірного впливів. А отже можна переходити до наступного етапу удосконалення системи матеріального мотивування трудової

діяльності, а саме до роботи із ключовими показниками ефективності, що позначаються аббревіатурою KPI та методикою Performance Management [4, с. 19-20], які активно застосовуються зарубіжними підприємствами.

В даний час методику визначення результатів і створення механізмів визначення грошової винагороди називають системою мотивування на базі KPI (скорочення від Key Performance Indicator) – ключових показників ефективності.

Дана система представляє собою ключові показники ефективності роботи підприємства, організації, галузі, що виступають вимірниками досягнення поставленої мети та створюють систему, що використовується для оцінки результативності та ефективності управління, а також дають змогу побудувати ефективну систему матеріального мотивування та винагородження трудової діяльності [40;87;101;148;150;225]. Також KPI широко використовуються для аналізу та планування таких областей управління трудовою діяльністю, як бізнес-процеси, технологічні процеси в галузі виробництва, системи управління персоналом, фінансові операції. За допомогою системи KPI персонал отримує установи щодо виконання стратегічних цілей підприємства, відбувається контроль за їх досягненням [33, с. 134]. Зауважимо, що відповідність KPI цілям організації значно підвищує рівень досягнення важливих економічних показників.

Отже, будь-яка організація, підприємство чи установа, що вирішила використовувати систему KPI у своїй діяльності, повинна переглядати склад показників через можливу втрату ефективності та сили впливу на мотивування трудової діяльності. Необхідно стежити, щоб KPI відповідали цілям підприємства на кожному етапі його розвитку [152, с. 74-75].

Якщо система KPI впроваджується на регіональному рівні, то, відповідно, слід заздалегідь провести аналіз та моніторинг можливих факторів впливу на систему мотивування та розробити алгоритм можливих дій у вигляді бізнес-процесу.

Основними загальними етапами формування системи KPI являються [101]:

формування цілісної стратегії впровадження та розвитку KPI;
 розробка цілей та задач підрозділів та безпосередньо самих показників ефективності;
 виділення переваг та недоліків впроваджуваної методики;
 опис процесу збору даних для розрахунку мотивуючих виплат;
 узгодження показників ефективності роботи підрозділів та їх ваги (ступені важливості для досягнення певної стратегічної мети);
 планування та розрахунок мотивуючого фонду;
 створення єдиної бази даних та внесення до неї виробничих показників;
 вибір та формування загального переліку ключових показників ефективності;
 розробка структури звітності та інших регламентуючих документів;
 презентація впроваджуваної методики керівництву та працівникам;
 впровадження KPI в тестовому режимі, внесення необхідних коректив;
 контроль за результатами впровадження системи KPI [183, с. 214-221].

Відповідно до першого етапу, слід визначити мету дослідження. На рис. 3.1 зображено співвідношення KPI, цілей, стратегії і розуміння бізнес-процесів, місце показників KPI в структурі бізнес-процесів із застосуванням управління по цілям, тобто з використанням принципів формування, постановки, контролю та аналізу досягнення цілей.

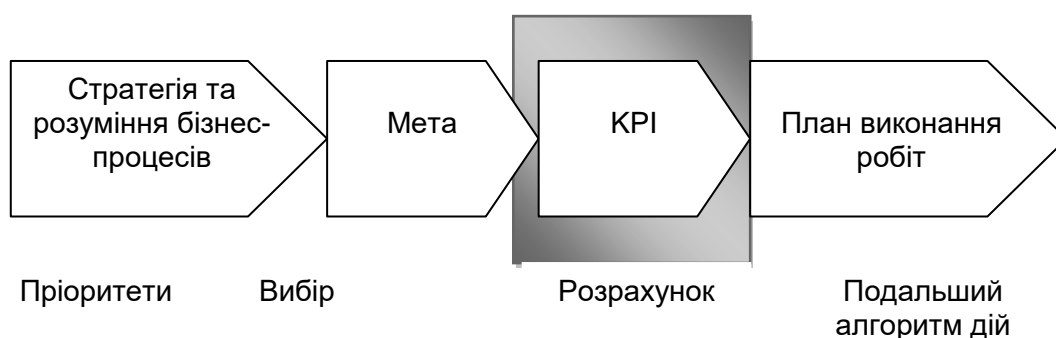


Рис. 3.1. Місце KPI в структурі бізнес-процесів [87, с. 20]

У наступному пункті (3.2) буде запропоновано модель бизнес-процесу використання нової мотивуючої функції. З огляду на попередній малюнок, можна сказати, що наразі розглядаються блок №1 – Пріорітери (як правильно їх обрати, за якими принципами та які етапи формування даної методики існують) та блок №4 – Подальший алгоритм дій. Два інші блоки повністю будуть розглянуті у наступному пункті.

Наступним кроком, згідно рисунку 3.1, є безпосередньо визначення переліку ключових показників ефективності. Зауважимо, що у табл. 2.14 (розділ 2) та Додатку Н було наведено 25 індикаторів, які за результатами експертного аналізу мають найбільший вплив на формування змінної частини заробітної плати та зокрема системи винагород у матеріальному стимулюванні трудової діяльності.

Підсумовуючи вищесказане, наводимо порядок дій у процесі формування мотивуючої частини заробітної плати на основі системи ключових показників ефективності.

1. Вибір пріоритетів та мети проведення розрахунків.
2. Обрання переліку ключових показників ефективності.
3. Розподіл показників за групами згідно методики Performance Management
4. Згідно обраної мети проведення дослідження, обрати відповідну групу показників та присвоїти їм вагу (ступінь важливості) в процесі досягнення мети.
5. Оцінити показники за рівнем їх розвитку в межах, що охоплює дослідження. Так, у випадку даної монографії межею охоплення дослідження виступає будівельна галузь. Стан розвитку обраних показників може бути відстежений за допомогою аналізу статистичної звітності та відповідних галузевих документів.
6. В залежності від отриманої оцінки (значення коефіцієнта) робиться висновок про доцільність покращення (збільшення або зменшення) того чи іншого показника. Пріоритетну роль такж відіграє приналежність показника до груп впливу на формування змінної частини заробітної плати. Наприклад, і першу чергу, розглядається стан

показників безпосереднього впливу, потім – часткового і в останню чергу – ймовірного.

З 1 по 3 етап інформація була наведена у підрозділі 2.3 та на початку поточного підрозділу 3.1. Наступний етап – присвоєння ваги (ступеня значущості показника) буде представлено у табл. 3.3.

За мету було обрано оцінити існуючу систему винагород у матеріальному стимулювання трудової діяльності на прикладі будівельної галузі.

Згідно з алгоритмом використання методики КРІ [32, с.55-56], для вирішення поставленої мети слід обрати перелік індикаторів, розрахунок дасть змогу максимально точно досягти стратегічного результату. Так, для визначення рівня мотивування трудової діяльності працівників ми обираємо групу індикаторів, що відносяться до командних показників (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив показників на визначення рівня мотивування трудової діяльності

Ключовий показник ефективності (мотивуючий індикатор)	Ступінь впливу*	Експертна оцінка, балів	Вага показника, %**
КРІ ₁ – трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції	Б	15	10
КРІ ₂ – трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	Б	66	8
КРІ ₃ – обсяг фонду оплати праці (ФОП)	Б	62	8
КРІ ₄ – сума заборгованості із виплат заробітної плати	Ч	127	5
КРІ ₅ – обсяг коштів, виділених для преміювання	Б	31	10
КРІ ₆ – коефіцієнт виконання бюджету за ФОП	Б	91	7
КРІ ₇ – ефективне використання фонду робочого часу (ФРЧ)	Ч	122	5
КРІ ₈ – зменшення собівартості продукції	Ч	156	3
КРІ ₉ – зростання продуктивності трудової діяльності	Б	95	7
КРІ ₁₀ – відношення темпів зростання ФОП до темпів зростання продуктивності праці	Ч	145	
КРІ ₁₁ – частка заробітної плати у загальному доході	Б	94	7
КРІ ₁₂ – зменшення плинності кадрів	Й	179	2
КРІ ₁₃ – реальна середньомісячна нарахована заробітна плата	Ч	135	4

Продовження таблиці 3.1

Ключовий показник ефективності (мотивуючий індикатор)	Ступінь впливу*	Експертна оцінка, балів	Вага показника, %**
KPI ₁₄ – частка ФОП у собівартості продукції	Ч	167	3
KPI ₁₅ – рентабельність обсягу продажів	Ч	164	3
KPI ₁₆ – рівень безпеки виробництва	Й	197	1
KPI ₁₇ – номінальний фонд робочого часу	Ч	169	3
KPI ₁₈ – забезпеченість підприємства основними засобами	Ч	137	4
KPI ₁₉ – індекс обсягу виробництва товарної продукції	Б	107	6
KPI ₂₀ – рівень середньої заробітної плати	Ч	139	4
ВСЬОГО:		100	

*Б – безпосередній вплив; Ч – частковий вплив; Й – ймовірний вплив

** - встановлена за результатами експертного оцінювання

Керуючись нею, визначимо вагу даних індикаторів з урахуванням рівня впливу на формування системи винагород у матеріальному мотивуванні.

Перелік командних показників було обрано у якості прикладу, для того щоб було зрозуміло алгоритм дій при використанні системи ключових показників ефективності.

Зауважимо, що процентне співвідношення (вага показника) сформована на основі експертного оцінювання. Так, найменша оцінка означатиме найбільшу вагу, і навпаки. Варто також зазначити, що чим важливіша та пріоритетніша ціль, тим більшої ваги їй надається. На неї слід спиратися в першу чергу задля досягнення максимального результату. Також досить важливо приймати до уваги важкість досягнення мети.

Крім цього в таблиці буду зазначено рівень впливу показників на формування системи винагород (пункт 2.3), які повністю корелюють із ступенем впливу на кінцевий результат. Так, показникам безпосереднього впливу (Б) було призначено найбільший ступінь важливості, показникам часткового впливу (Ч) – середній і, відповідно, показникам ймовірного впливу (Й) – найменший ступінь. Сумарне значення всіх наведених в таблиці показників ефективності в сумі має дорівнювати 100%.

У випадку недостатності інформації за обраними показниками (див. матрицю розподілу) можливе використання індикаторів суміжних груп, що є близькі за значенням. Рішення про обрання тієї чи іншої групи індикаторів із матриці Performance Management приймається в індивідуальному порядку в залежності від поставленої мети та специфіки діяльності підприємства.

Далі визначимо значення коефіцієнтів для виділених показників (табл. 3.2) [32, с.57].

Таблиця 3.2

Визначення проценту виконання показників

Процент виконання показників	Коефіцієнт	Сутність
Реалізація мети менш ніж на (0-30%]	0	Недопустимий рівень
Реалізація мети на (30-50%]	1	Низький рівень
Реалізація мети на (50-90%]	1,2	Середній рівень
Реалізація мети на (90-100%)	2	Лідерство (досягнення планового результату)

Дана таблиця зображує рекомендоване розмежування за відсотковим значенням KPI та пропонує для шкалу від 0 до 2. За бажанням керівництва підприємств або департаментів, що будуть здійснювати політику винагородження на основі викладеного матеріалу, процентне варіювання може бути змінено на їх власний розсуд.

Принцип використання таблиці 3.2 наступний. Кожен із наведених KPI аналізується за процентною шкалою, робиться висновок, наскільки ефективним є даний показник у вирішенні існуючого завдання. Відповідно до ступеня впливу індикаторів на процес формування змінної частини заробітної плати (табл. 3.1) та його реальної участі у процесі мотивування трудової діяльності на досліджуваному підприємстві, йому присвоюється коефіцієнт.

Якщо переважна більшість коефіцієнтів дорівнює 1,5 – 2, це свідчить про те, що мотивування трудової діяльності відбувається саме за рахунок обраних коефіцієнтів (обраний підприємством шлях мотивування трудової діяльності, відмова від будь-яких удосконалень, низька гнучкість до змін). У разі значення коефіцієнтів = 1,2 має місце досягнення цільового значення (тобто сума виділена для мотивування

трудової діяльності є достатньою, щоб задовольнити потреби працівників). Випадок значення коефіцієнтів для обраної групи показників у діапазоні 0-1 свідчить про низький, майже недопустимий рівень мотивування.

Наступний етапом розробки мотивуючого алгоритму на основі KPI та Performance Management є підбиття підсумків.

Якщо показник має, наприклад, ступінь безпосереднього впливу, але на підприємстві представлений на низькому рівні (має коефіцієнт 0 або 1), приймається рішення про впровадження заходів щодо його покращення (наприклад, підвищення рівня трудового внеску, зменшення кількості бракованої продукції, збільшення рівня творчої активності тощо). При частковому впливі мінімально припустимим значенням (1-1,2), при ймовірному впливі – значення коефіцієнту = 1.

За умови значення коефіцієнтів (в переважній більшості) від 1,2 до 1,5 як правило, керуючись досвідом закордонних підприємств [41, с. 58-59], удосконалюючи заходи не носять оперативного характеру і можуть бути здійснені лише за бажанням керівництва.

Завершальним етапом є формування методологічної бази – своєрідного документу, який буде регламентувати проведення мотивуючих удосконалень з урахуванням регіонального аспекту на базі відповідного департаменту або відомства.

Стосовно строків виконання подібних розрахунків можна навести термін від 4 до 6 місяців (згідно із зарубіжним досвідом) [162, с.174]. За цей термін підприємством розробляються методологічна та розрахункові частини системи винагород. Але слід також враховувати, що кінцевий результат формування системи винагород у матеріальному мотивуванні трудової діяльності залежить в першу чергу від процесу організації роботи відповідних виконавців та їх оперативності у пошуку відповідної інформації та формуванні бази даних. Таким чином тривалість процесу розробки методики формування мотивуючого алгоритму може варіюватися к кожному конкретному випадку.

Підсумуємо вищевикладений матеріал у вигляді пунктів інструментарію впровадження системи винагородження на базі KPI та Performance Management.

Отже, визначаємо перелік мотивуючих індикаторів (табл. 2.13); відповідно до завдань дослідження обираємо набір KPI та розраховуємо ступені важливості показників, що входять до його складу (табл. 3.1); наводимо шкалу оцінки рівня виконання показників (табл. 3.2); відповідно до отриманих результатів робимо висновок щодо доцільності удосконалення системи винагород в досліджуваному секторі (в регіоні, на підприємстві) та формуємо методологічну базу, яка буде містити всю інформацію, необхідну для документального оформлення запропонованої методики.

Більш детально принцип формування організаційно-методичного забезпечення буде наведено у пункті 3.2. Окрім цього, буде відокремлено область проведення досліджень та впровадження удосконалень.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування з питань мотивування трудової діяльності

Дослідивши особливості впровадження та використання системи ключових показників ефективності, доцільним є розробка методичного забезпечення, що дасть змогу використовувати запропонований інструментарій винагородження трудової діяльності.

Перш ніж розробляти організаційно-методичне забезпечення, слід сконцентрувати увагу на окремому підрозділ, який на регіональному рівні здатен забезпечити виконання розробки мотивуючої функції. Характеристику системи управління працею в Україні та на регіональному рівні було зображено у вигляді моделі.

На рис. 3.2 зображено модель регулювання оплати праці в Україні. Згідно неї оплата праці здійснюється у вигляді державного,

договірному регулюванню, ринкового регулювання та регулювання на місцевому та регіональному рівнях [152]. Розглянемо їх більш детально.

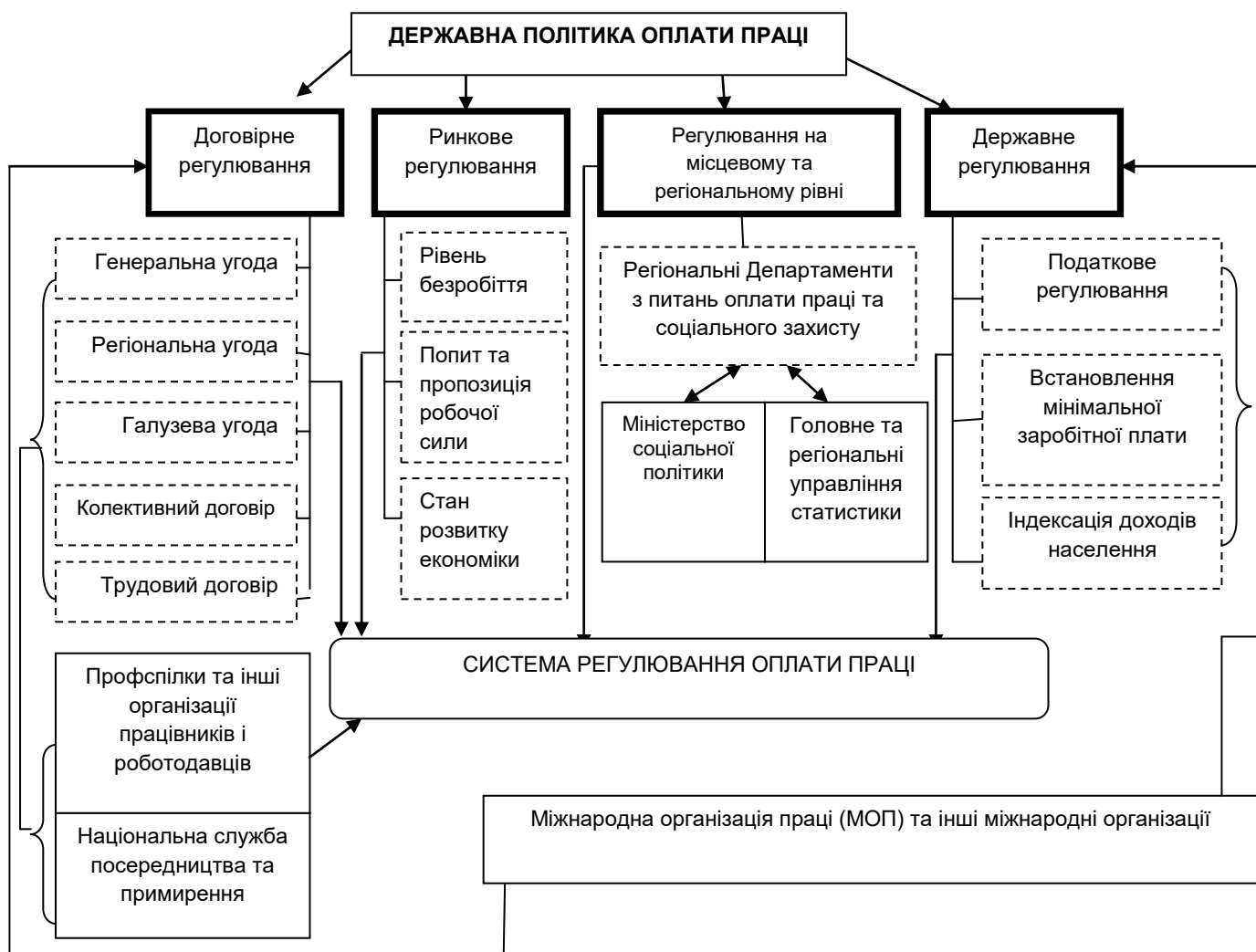


Рис. 3.2. Складові державної політики оплати праці в Україні

Договірне регулювання оплати праці здійснюється на основі системи тарифних угод, що укладаються на міжгалузевому (генеральна тарифна угода), галузевому (галузева тарифна угода), виробничому (тарифна угода в колективному та трудовому договорах) рівнях.

Державне регулювання оплати праці здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України «Про оплату праці», Кодексу Законів про працю України та Податкового Кодексу України.

Попит та пропозиція робочої сили, кон'юнктура ринку праці, ціна робочої сили, витрати на відтворення робочої сили, розвиток малого підприємництва – все це елементи ринкового регулювання оплати

праці. Але цей тип регулювання заробітної плати для осіб, попит на працю яких зменшується, а також для працівників з низькою результативністю має вирівнюватися державним втручанням у соціальні процеси.

Проте, згідно теорії Ведернікова М.Д. [26, с. 34], це втручання повинно мати непрямий, соціально-орієнтований характер.

Регулювання оплати праці на місцевому та регіональному рівні здійснюється опосередковано через регіональні департаменти з питань оплати праці та соціального захисту. Останні, свою чергу, вносять свій внесок у формування системи оплати праці в Україні. Регіональні Департаменти надають необхідні статистичні дані та результати моніторингу стану нарахування та виплат заробітної плати до Головних та регіональних управлінь статистики, а також до Міністерства соціальної політики. У якості зворотного зв'язку Департаменти отримують трудові та соціальні норми та стандарти, а також статистичну інформацію щодо показників, що впливають на стан оплати праці.

В комплексі договірне, ринкове, державне регулювання та регулювання на місцевому та регіональному рівнях в комплексі формують державну політику оплати праці на Україні.

Окрім складових системи регулювання праці на формування системи оплати праці впливають також профспілки та інші організації найманих працівників і роботодавців, а також національна служба посередництва та примирення та її регіональні представництва та забезпечують збалансоване функціонування соціально-трудова процесів на підприємствах.

Не менш важливим є вплив міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації праці, на договірне регулювання оплати праці та державне регулювання праці. Вони забезпечують державну політику оплати праці міжнародно-правовими стандартами у сфері оплати праці та соціального захисту.

Підсумовуючи вищесказане, ми можемо звузити коло дослідження на одному із секторів, що наведені на рис. 3.2, а саме на регіональних Департаментах з питань оплати праці та соціального захисту. Так,

головні функції з проведення моніторингу нарахування та виплат заробітної плати на рівні Харківського регіону виконує Департамент соціального захисту населення [53]. Отже зосереджуємо подальшу вагу саме на даному Департаменті.

Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації (далі – Департамент) є структурним підрозділом обласної державної адміністрації, підзвітним і підконтрольним голові обласної державної адміністрації та Міністерству праці та соціальної політики України, взаємодіє з Міністерством з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства праці та соціальної політики України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, а також положенням про Департамент.

Очолює Департамент начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою обласної державної адміністрації за погодженням з Міністерством праці та соціальної політики України.

Начальник Департаменту має заступників, які призначаються на посаду і звільняються з посади головою обласної державної адміністрації за поданням начальника Департаменту та погодженням з Міністерством праці та соціальної політики України.

До обов'язків начальника Департаменту відноситься [55]:

здійснення керівництвом діяльністю Департаменту;

подання на затвердження голові обласної державної адміністрації кошторис і штатний розпис Департаменту;

планування роботи Департаменту, внесення пропозиції щодо формування планів роботи обласної державної адміністрації;

видання у межах своєї компетенції наказів, організація і контроль за їх виконанням;

затвердження структури, положення про структурні підрозділи Департаменту, функціональних обов'язків його працівників;

розпорядження коштами у межах затвердженого кошторису Департаменту;

призначення на посаду та звільнення з посади працівників Департаменту;

погодження призначення на посади та звільнення з посад начальників управлінь праці та соціального захисту населення відповідних районних державних адміністрацій та відповідних органів місцевого самоврядування;

розробка проектів розпоряджень голови обласної державної адміністрації про призначення, звільнення керівників будинків – інтернатів для громадян похилого віку, інвалідів та дітей області, з урахуванням необхідності попереднього погодження з головою обласної ради, а також про притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

Для розроблення наукових рекомендацій і пропозицій щодо основних напрямів діяльності Департаменту, обговорення найважливіших програм та вирішення інших питань в управлінні можуть утворюватися наукові ради, консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, служби й комісії;

Для більш точної характеристики Департаменту буде наведено організаційну структуру Департаменту (рис. 3.3).

В своєму підпорядкуванні управління має близько 11 відділів та відомств, які зможуть найбільш компетентно виконувати встановлені за ними обов'язки в сфері генерування та оформлення нового мотивуючого механізму.

Склад допоміжних органів, служб та комісій, та положення про них затверджує начальник Департаменту.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Департаменту, в ньому утворюється колегія у складі начальника Департаменту (голова колегії), його заступників за посадою, інших відповідальних працівників головного управління.

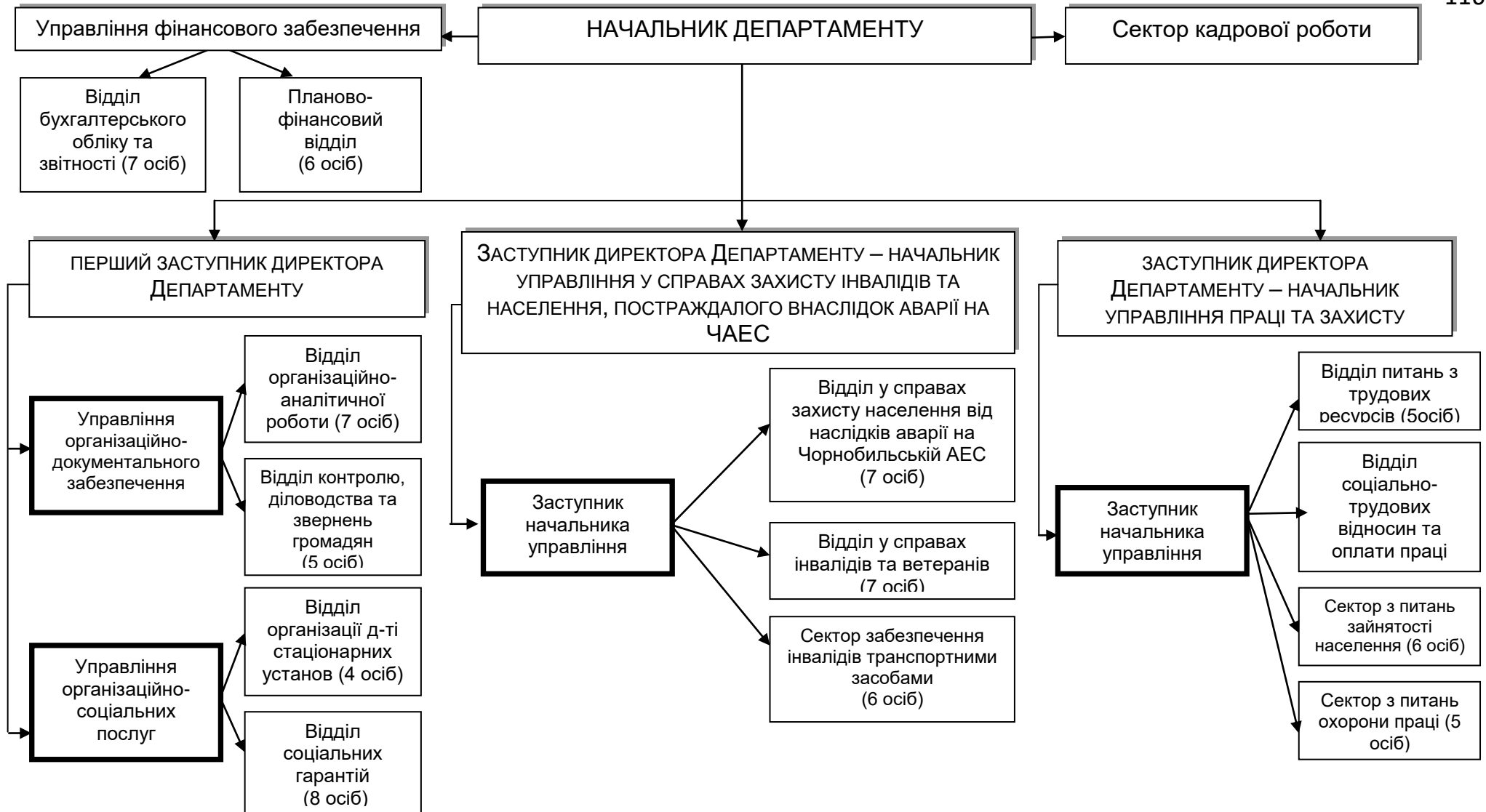


Рис. 3.3. Організаційно-ієрархічна структура Департаменту соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації [58]

Персональний склад колегії затверджується головою обласної державної адміністрації за поданням начальника Департаменту. Як бачимо, Департамент має відповідну компетенцію до видання та оформлення нормативно-методологічної бази для використання запропонованих методик в роботі українських підприємств.

Надалі розглянемо основні завдання Департаменту [55]. Отже, до них відносяться:

забезпечення реалізації державної політики у сфері соціально-трудових відносин, оплати, охорони і належних умов праці, зайнятості, трудової міграції, пенсійного забезпечення, соціального захисту та соціального обслуговування населення, у тому числі громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, а також ведення обліку осіб, що мають право на пільги за соціальною ознакою;

забезпечення в межах своїх повноважень додержання законодавства про працю та охорону праці, зайнятість, загальнообов'язкове державне соціальне страхування, пенсійне забезпечення та соціальний захист населення;

формування та забезпечення виконання цільових регіональних програм поліпшення стану безпеки умов праці та виробничого середовища, а також здійснення заходів, пов'язаних з охороною праці, передбачених у програмах соціально-економічного і культурного розвитку районів;

забезпечення регулювання регіонального ринку праці шляхом розроблення та реалізації територіальних програм зайнятості населення, здійснення інших заходів щодо поліпшення ситуації на цьому ринку;

удосконалення форм і засад соціального партнерства, організація співробітництва місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з профспілками, іншими об'єднаннями громадян та організаціями роботодавців.

На засадах соціального партнерства укладено Регіональну угоду [54] між Харківською обласною державною адміністрацією, Спільним представницьким органом сторони роботодавців Харківської області та профспілковими об'єднаннями Харківської області на 2012 – 2013 роки

(далі – Регіональна угода). Розпорядженням голови обласної державної адміністрації затверджені заходи щодо її виконання. Сторони Угоди кожні півроку обмінюються інформацією з цього питання.

Завдяки спільним зусиллям сторін соціального діалогу середньомісячна заробітна плата штатних працівників області за 2013 рік склала 2726 грн., що на 319 грн. більше, ніж у відповідному періоді 2012 року. Індекс реальної заробітної плати по області за 2013 рік склав 114,6% (за відповідний період 2012 року він становив 108,2 %). За цими показниками область посідає 10 місце серед регіонів України. Загалом діяльність у сфері трудових відносин була спрямована на підвищення рівня життя населення. Значна увага приділялась вирішенню найбільш гострої соціально-економічної проблеми – ліквідації заборгованості з виплати заробітної плати. Станом на 31 грудня 2013 року борги із заробітної плати по області склали 125,0 млн. грн.

З метою зменшення боргів із заробітної плати протягом 2012-2013 років в області було реалізовано комплекс заходів, а саме:

стан погашення заборгованості з виплати заробітної плати чотири рази розглядався на спільних засіданнях колегії обласної державної адміністрації та господарського активу області, селекторній нараді голови обласної державної адміністрації, засіданні обласної тристоронньої соціально-економічної ради;

за участю правоохоронних та контролюючих органів проведено 12 засідань обласної тимчасової комісії з питань погашення заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), пенсій, стипендій та інших соціальних виплат.

За даними моніторингу станом на 01.01.2014 заборгованість з виплати заробітної плати зменшилась в порівнянні з початком 2013 року на 36,3 млн. грн., а у порівнянні з 2012 роком заборгованість скоротилася на 50,7 млн. грн. і склала відповідно 88,7 млн. грн.

Стосовно загальної динаміки виплат середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності [60], то Департамент володіє наступною інформацією (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати в
Харківській області за видами економічної діяльності у 2002-2013 рр.**

Заробітна плата за видами економічної діяльності, грн	РОКИ											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Всього	310	370	455	569	759	974	1251	1679	1804	2060	2407	2975
Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги	216	247	277	363	491	634	820	1187	1310	1484	1906	2396
Рибальство, рибництво	204	286	361	405	568	638	820	1120	1208	1186	1384	1407
Промисловість	336	402	496	628	798	1011	1294	1694	1848	2174	2600	3197
Добувна промисловість	813	901	1125	1319	1668	1943	2315	3001	3392	3895	4334	4876
Переробна промисловість	309	375	463	585	740	948	1217	1593	1684	2008	2419	2993
Виробництво та розподілення електроенергії	421	468	567	722	939	1166	1487	1920	2220	2571	3122	3911
Будівництво	433	523	692	861	1032	1261	1577	1988	1950	2105	2682	32693
Торгівля; ремонт автомобілів	284	295	351	445	582	748	962	1268	1257	1366	1892	2074
Діяльність готелів та ресторанів	196	240	272	349	442	625	796	1055	1172	1326	1527	1837
Діяльність транспорту та зв'язку	434	545	664	809	1017	1280	1591	2154	2279	2495	2868	3457
Фінансова діяльність	803	933	1002	1186	1453	1935	2755	3761	4138	4444	5039	5992
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	372	437	519	639	841	1055	1350	1795	2020	2325	2670	2340

Продовжує утримуватися високий рівень диференціації розмірів заробітної плати за видами економічної діяльності. Так, найбільш оплачуваними в області залишились працівники фінансових установ та підприємств з добування паливно-енергетичних корисних копалин, де

заробітна плата працівників перевищила середній показник по області в 1,8-2,1 рази.

Водночас абсолютний розмір нарахувань працівникам окремих видів промислової діяльності: виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів із хутра, а також рибальства, рибництва; готелів та ресторанів не перевищував двох третин від середньообласного показника.

З питань визначення питомої ваги вакансій з мінімальною заробітною платою по харківській області [208] можна навести наступну інформацію.

У 2013 році питома вага вакансій з мінімальною заробітною платою в цілому по Харківській області становила 40%, від мінімальної заробітної плати до середньої по області (листопад 2013 р. –2506 грн.) зафіксовано 54,5% вакансій.

Частка вільних робочих місць з більш високим рівнем оплати праці залишається протягом останніх місяців на рівні 5%. Найвища питома вага вакансій з мінімальною заробітною платою склалася у районах: Коломацькому (83%), Борівському (73%), Лозівському (65%) та Близнюківському (64%) районах. Найменша кількість вакансій з мінімальною заробітною платою протягом всього 2013 року була зареєстрована у Великобурлуцькому районі (12%).

У середньому по Україні питома вага вакансій із мінімальною заробітною платою становила 31%, а у двох третинах регіонів ситуація була ще більш складною. Слід також зазначити значну увагу з боку Департаменту до виплат прожиткових мінімумів [57]. В таблиці 3.7 зображено розміри прожиткових мінімумів за 2012-2013 роки.

Зауважимо, що нормативно-правовими підставами для нарахування прожиткового мінімуму у 2012 році була стаття 12 Закону України «Про державний бюджет України на 2012 рік», у 2013 році – на підставі Закону України «Про державний бюджет України на 2013 рік» відповідно.

Таблиця 3.4

Розмір та динаміка прожиткового мінімуму

Розмір прожиткового мінімуму для основних соціальних та демографічних груп населення, грн		РОКИ						
		2013 рік		2012 рік				
		з 01.01.13	з 01.12.13	з 01.01.12	з 01.04.12	з 01.07.12	з 01.10.12	з 01.12.12
На одну особу		1108	1176	1017	1037	1044	1060	1095
Діти віком	до 6 років	972	1032	893	911	917	930	961
	від 6 до 18 років	1210	1286	1112	1134	1144	1161	1197
Працездатні		1147	1218	1073	1094	1102	1118	1134
Непрацездатні		894	949	822	838	844	856	884

Повертаючись до аналізу динаміки 2013 року, можна сказати, що на початку базисного року середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника Харківської області (по підприємствах, установах, організаціях та їхніх відокремлених підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб) [208] становила 2717 грн. та у 2,4 рази перевищила державні соціальні стандарти, що діяли у цьому періоді: мінімальну заробітну плату та прожитковий мінімум для працездатної особи (1147 грн.).

Порівняно з відповідним місяцем попереднього року заробітна плата працівників області зросла на 12,1%. Серед регіонів України за розміром заробітної плати області належало 12 місце (перше місце – у працівників м. Києва (4561 грн.), останнє – у Тернопільській області (2091 грн.).

У області за розміром середньої заробітної плати першість утримували працівники, зайняті фінансовою та страховою діяльністю, добуванням сирої нафти та природного газу, їхня заробітна плата перевищила середній показник по області в 1,6 та 2,1 рази.

Щодо динаміки заборгованості з виплат заробітної плати у 2013 році, то була зафіксована наступні ситуація. Сума заборгованості області дорівнювала 115,1 млн. грн. і порівняно з початком 2013 року зросла на 29,9% (або на 26,5 млн. грн.). Серед регіонів України за

темпом росту (зменшення) боргу відносно 1 січня 2013 року області належало 25 місце. Обсяг боргу працівникам області на. складав 6,6% від фонду оплати праці, нарахованого на початок 2013 року.

Основна частина невиплаченої заробітної плати серед видів економічної діяльності припадала на підприємства промисловості (81,9 млн. грн. або 71,1% від загального показника), а серед міст та районів області – належала працівникам м. Харкова (85,8% або 98,7 млн. грн.). Серед районів міста Харкова найвища сума невиплаченої заробітної плати спостерігалась на підприємствах Жовтневого району (25,1 млн. грн., або 25,5%).

Серед міст та районів області найвищий обсяг боргу був у працівників підприємств м. Ізюма та м. Лозової – третина від загального показника по районах області. Це свідчить про наявність певних соціально-економічних проблем в досліджуваному регіоні та про необхідність впровадження певних удосконалень в роботу провідного департаменту, що ставить за мету збалансування таких сфер життя населення як соціальна безпека та захист і стан праці та її належне забезпечення.

На рис. 3.4 зображено концептуальну модель організаційно-методичного забезпечення органів місцевого самоврядування з питань моніторингу та аналізу мотиваційного механізму.

Було проаналізовано функції Головного управління статистики в Харківській області та передати необхідну статистичну інформацію до Департаменту соціального захисту. Беручи до уваги той факт, що головною метою є виведення алгоритму, що відповідатиме за організацію та удосконалення механізму мотивування трудової діяльності, у двох попередніх департаментах розглядаються лише процеси, що безпосередньо стосуються заробітної плати.

До функції Головного управління статистики в Харківській області щодо заробітної плати відносяться наступні: збір та обробка відповідної статистичної інформації; забезпечення органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідними відомостями про стан нарахування та виплат заробітної плати, а також надання відповідної статистичної інформації широкому загалу користувачів.

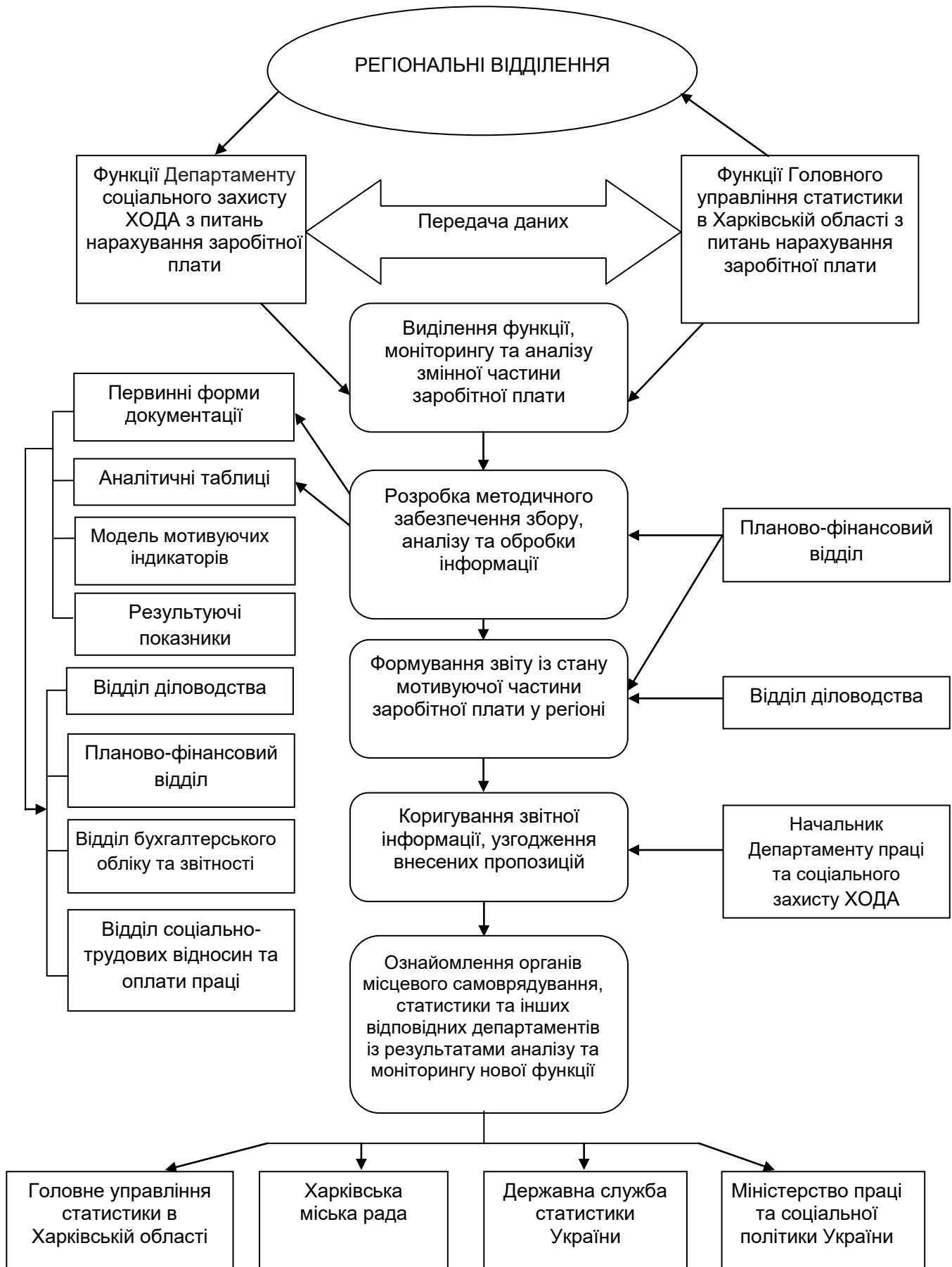


Рис. 3.4. Структура організаційно-методичного забезпечення впровадження мотивуючої функції на галузевому рівні

До функції Департаменту соціального захисту ХОДА з питань нарахування заробітної плати відносяться: моніторинг сфери праці та стану нарахувань заробітної плати; аналіз та прогноз динаміки відповідної інформації; передача пропозицій щодо удосконалення обраного аспекту та участь у їх реалізації; участь у розробленні та здійсненні заходів, спрямованих на посилення мотивації до праці, удосконалення її організації, оплати та нормування.

Також до компетенції Департаменту в сфері оплати праці відноситься забезпечення реалізації державної політики у сфері соціально-трудова відносин, оплати, охорони і належних умов праці, зайнятості, трудової міграції, пенсійного забезпечення та соціального захисту.

На основі новоутвореної функції моніторингу та аналізу змінної частини заробітної плати відбувається розробка методичного положення по збору, аналізу та обробці вхідної інформації. В процесі використовуються наступні документи: первинні форми документації (див. Додаток Н), де наведено джерела інформації для ключових індикаторів, що впливають на формування системи матеріального мотивування трудової діяльності, аналітичні таблиці, результуючі показники.

Оформленням даної бази інформації та перетворенням її на організаційно-методичне положення займаються відповідні підрозділи, а саме: відділ діловодства, планово-фінансовий відділ, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ соціально-трудова відносин та оплати праці.

Наступним етапом є оформлення та коригування розроблених положень. Це входить до компетенції відділу діловодства. На основі отриманих та проаналізованих даних відбувається методологічне оформлення та передання розробленого матеріалу для подальшого узгодження начальником Департаменту соціального захисту.

Після візування та узгодження даного положення щодо виділення нової функції, яка відповідає за організація та проведення заходів, спрямованих на удосконалення системи матеріального мотивування трудової діяльності, проводиться ознайомлення органів місцевого

самоврядування та відповідних департаментів із особливостями нової методики.

Дане організаційно-методичне забезпечення в перспективі буде використовуватися підприємствами, установами та організаціями Харківського регіону у якості інструментарію до удосконалення матеріального мотивування трудової діяльності.

Отже, було запропоновано розробка нової мотивуючої методики, але дана схема (рис. 3.4) не характеризує даний процес як циклічний. Для більш функціонального та ефективного використання запропонованої методики слід визначити періодичність проведення перегляду мотивуючих факторів для удосконалення методики компенсаційних матеріальних виплат.

3.3. Розробка бізнес-процесу моніторингу та аналізу мотивуючих індикаторів праці на регіональному рівні

Створення систем ефективного управління підприємствами різнопланового характеру та сфери діяльності – одна із проблем, що стоїть перед сучасним суспільством. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови системи управління підприємством, і зокрема певним обраним елементом. До числа найбільш широко вживаних методів побудови системи ефективного управління відноситься так званий процес ний підхід до управління підприємствами або окремими процесами. Останній полягає у виділенні на підприємстві ряду процесів та безпосередньо управління цими процесами для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємств та організацій певної галузі або регіону [62, с. 15].

Таким чином, в продовженні попереднього пункту дослідження, ставмо за мету моделювання бізнес-процесу для запропонованих вище мотивуючих показників. Кожний із них (пункт 2.3) не є фіксованим для розрахунку рівня матеріальної винагороди. Із плином часу вони

змінюються, з'являються більш пріоритетні. Найбільш оптимальним строком оновлення бази показників може бути термін 2-3 роки. Але це лише в тому випадку, якщо затверджені раніше індикатори втратили вагу свого впливу на змінну частини заробітної плати.

Циклічність даного алгоритму більш доцільно зобразити за допомогою механізму бізнес-процесів.

Спочатку треба охарактеризувати сутність процесу. Отже, процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за рахунок використання певної технології перетворює входи інформації у її виходи, що в свою чергу представляють цінність для споживачів та користувачів кінцевого продукту [72, с. 22; 81, с. 34; 110, с. 18; 222].

Відповідно, бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник-споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків) [119, с. 22].

Перш ніж моделювати бізнес-процес для мотивуючої функції, розглянути сутність моделювання, його особливості та основні елементи [190].

Назви процесів, підпроцесів (або окремих функцій) повинні бути виражені дієсловами або дієслівним іменником [35, с. 24]. Наприклад: процес виробництва, процес продажів, процес удосконалення тощо.

Для управління процесами слід обрати посадову особу, яка буде нести відповідальність за виконання процесу та його результативність. Щоб посадова особа могла управляти процесом, у її розпорядження повинні бути виділені ресурси, необхідні для нормального функціонування процесу, делеговані права та повноваження.

Для подальшого розкриття змісту бізнес-процесу, скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0 [80; 79]. Цей метод базується на правилах графічного представлення бізнес-процесів у вигляді функціональних блоків із вхідними і вихідними стрілками. IDEF0 включає два види діаграм: контекстну та декомпозиційну, що дозволяє

створити погоджену модель певної діяльності. Контекстна діаграма представляє об'єкт моделювання. Кожна з чотирьох сторін функціонального блоку має певне значення, при цьому: верхня позначає «управління»; ліва – «вхід»; права – «вихід»; нижня – «механізм».

Декопозиційні діаграми показують послідовне ієрархічне ділення від загального представлення об'єкта до його детального розкладання на складові фрагменти, а також моделюють взаємозв'язок таких фрагментів. Діаграма містить функціональні блоки, що відображають головні складові елементи контекстної діаграми. При цьому вихід одного боку служить входом наступного. Функціональні блоки з'єднуються стрілками, що відбивають зв'язки між ними. Кожен з блоків декопозиційної діаграми може біти деталізований, якщо в цьому буде нагальна необхідність.

На рис. 3.5 наведено приклад контекстної діаграми бізнес-процесу [119, с. 33].

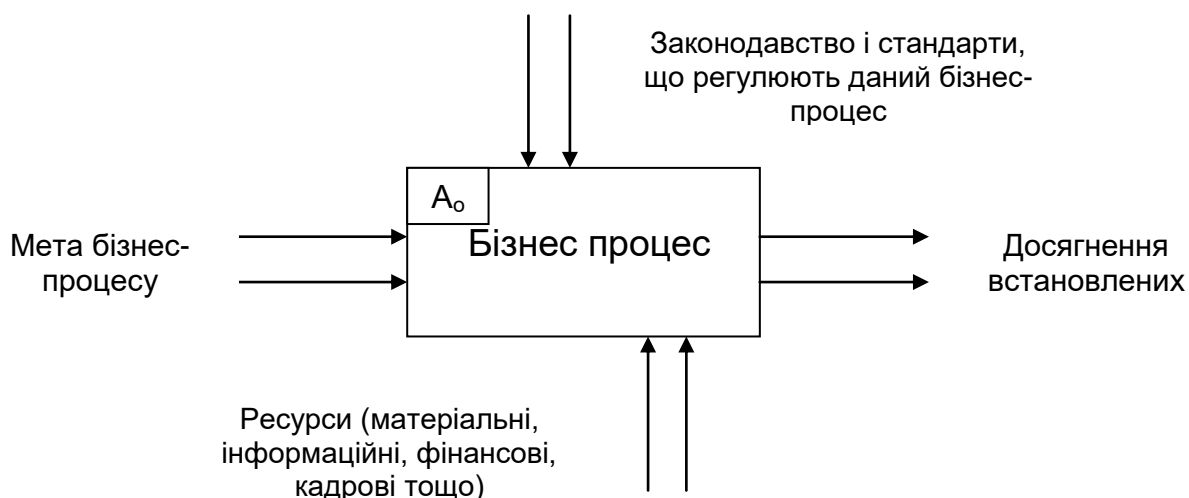


Рис. 3.5. Приклад контекстної діаграми бізнес-процесів

Вхід бізнес-процесу – це продукт, який в ході виконання (втілення) процесу трансформується у вихід [21, с. 49].

У якості «входів» бізнес процесів виступають цілі підприємств або установ, які необхідно досягти шляхом реалізації бізнес-процесу (задоволення вимог споживачів, підвищення економічної ефективності діяльності тощо) [119, с. 33]. В даному випадку, «входом» для бізнес

процесу буде удосконалення системи матеріального мотивування шляхом введення нової функції, що відповідає за формування системи винагород на підприємствах харківської області.

В свою чергу, вихід (продукт) - це матеріальний або інформаційний об'єкт або послуга, що виступає результатом виконання процесу та використовується зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами [21, с. 47].

Відповідно до вищезгаданого терміну, «виходами» бізнес-процесів є рівень досягнення поставленої мети [30]. Управління бізнес-процесами здійснюється відповідною системою бізнес-процесів, при цьому регулятором їх реалізації виступають законодавчі та нормативні документи.

Таким чином, у якості «механізму» виступають ресурси – матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові, тобто те, що забезпечує належне та безперебійне функціонування бізнес-процесів і є необхідними для перетворення поставленої мети у кінцевий результат [119, с. 34].

Наступним прикладом, який буде охарактеризовано, є декомпозиційна діаграма бізнес-процесів. Саме її беремо за основу для побудови бізнес процесу виділення нової мотивуючої функції.

Отже, базою для декомпозиції бізнес-процесів є виділення процесів формування послуг, надання основних та додаткових послуг. Вони зображені на діаграмі у вигляді етапів, що проходить запланований продукт від стадії постановки цілей до стадії виходу на ринок до споживача.

Щодо «входів» та «виходів» при побудові декомпозиційної діаграми бізнес-процесу, то їх сутність та особливості формування повністю збігаються із контекстною діаграмою, із однією лише відмінністю: «вихід» одного етапу є «входом» для іншого.

Також на «вхід» даних процесів надходить інформація про необхідність виконання того чи іншого етапу. Таким чином, їх результатом є виконане замовлення, рівень задоволеності вимог споживачів. Перевірка відповідності параметрів етапу встановленим вимогам відбувається у вигляді зворотного зв'язку і разом з

інформацією про рівень задоволеності вимог споживачів надходить на «вхід» процесів формування того чи іншого етапу для внесення коригувальних дій [119, с. 34; 164].

Існує багато способів класифікації бізнес-процесів. Численні провідні компанії світу провели аналіз своєї роботи та визначили перелік основних бізнес-процесів, що були використані ними за останній проміжок часу. Наприклад, така робота була проведена компаніями Херох та IBM.

В результаті розробки методів підвищення продуктивності виробництва за рахунок моделювання ланцюга логічних, повторюваних дій, що в результаті призводять до вирішення конкретної поставленої мети підприємства, організації або установи, була запропонована схема бізнес - процесів [21, с.24-25]. Всі процеси було поділено на первинні та підтримуючі (допоміжні), відповідно до теорії Портера про ланцюг цінностей [18, с.79]. Ці групи процесів визначаються наступним чином:

первинні бізнес-процеси – це основні та цінносно-утворюючі процеси підприємств. Вони пронизують все підприємство, починаючи із споживача та закінчуючи постачальниками;

підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси – не створюють безпосередньо додаткову вартість. Вони потрібні для забезпечення основних процесів. До них відносяться, наприклад, управління фінансами або управління персоналом;

процеси, що розвиваються – це такі процеси, які дають змогу створити ланцюжок цінностей підприємства або групи підприємств як в основному, так і в допоміжному процесі на новому рівні показників. Наприклад, розробка нової продукції, впровадження нової методики.

Отже, було виявлено, що процес формування та виділення нової функції що відповідатиме за матеріальне мотивування трудової діяльності розглядається від визначення початкової мети, що зумовила її виділення до оформлення відповідної кадрово-організаційної документації та ознайомлення з нею відповідних департаментів місцевої влади.

Отже, сформуємо основні етапи, що будуть складатися в бізнес-процес:

сбір необхідних даних та відомостей;
виділення функції моніторингу та аналізу змінної частини заробітної плати;
розробка (коригування) методичного положення по збору, аналізу та обробці інформації;
складання звіту із стану мотивуючої частини заробітної плати Харківського регіону;
коригування звітної інформації, узгодження внесених пропозицій;
ознайомлення органів місцевого самоврядування, статистики та відповідних департаментів із результатами аналізу та моніторингу нової функції.

Відповідно до правил оформлення основних складових компонентів бізнес-процесу, формуємо декомпозиційну діаграму (рис. 3.8) по впровадженню нової мотивуючої функції.

Наведена на рис. 3.6 діаграма дає змогу простежити за процесом формування організаційно-методичного забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності.

На початку моделювання (вхід бізнес-процесу) було використано аналіз системи матеріального мотивування трудової діяльності регіону. Матеріали розрахунків попередніх розділів дали змогу сформувати повноцінний набір індикаторів мотивуючого характеру, які внаслідок подальших дій (сбіру необхідних даних та відомостей) трансформуються у функцію моніторингу та аналізу змінної частини заробітної плати.

Наступним кроком є формування методичного положення по збору, аналізу та обробці інформації, та регламентуватиме новоутворену функцію.

Після комплектації отриманої інформації та відомостей відбувається складання звіту зі стану мотивуючої частини заробітної плати у регіоні та після затвердження та коригування документу керівництвом (Департаментом соціального захисту ХОДА) відбувається ознайомлення органів місцевого самоврядування, статистики та інших відповідних департаментів із особливостями використання нової функції.



Рис 3.6. Діаграма бізнес-процесу моніторингу та аналізу реалізації функції матеріального мотивування в структурі регіональних органів місцевого самоврядування

На виході бізнес-процесу було отримано організаційно-методичне забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності в Харківському регіоні.

Підсумовуючи викладений матеріал у попередніх розділах доцільним є наведення графічно зображеної послідовності дій, спрямованої на розробку організаційно-методичного забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності (рис. 3.7).

Сам процес формування та впровадження організаційно-методичного забезпечення реалізується за три етапи. Він передбачає аналіз та моніторинг статистичної інформації з використанням даних Державної служби статистики України; побудову аналітичної моделі прогнозу динаміки соціально-економічних ознак регіонів.

Внаслідок кластерного аналізу та за рахунок побудови комплексу моделей прогнозу динаміки матеріального мотивування працівників регіону досліджувана вибірка регіонів України була згрупована відповідно до отриманих кластерів.

Перший етап охоплює аналіз системи матеріального мотивування трудової діяльності та формується з урахуванням галузевих та регіональних аспектів.

виявлення найбільш розвинених та соціально-вразливих регіонів. Подальше коло досліджень було звужено до рівня регіонів, саме тому кожен кластер було детально проаналізовано та за результатами проведених досліджень було обрано третій кластер – група регіонів, що до нього входять мають певні переваги стосовно стану нарахування та виплат заробітної плати, але попри це головним недоліком є стрімке падіння рівня фонду додаткової заробітної плати.

Отриманий результат дає змогу сформулювати набір індикаторів мотивуючого характеру, які в більшій мірі здатні покращити рівень нарахувань та виплат змінної частини заробітної плати. В подальшій роботі на основі сформованого переліку мотивуючих індикаторів буде розроблено методичне положення зі збору, аналізу та обробки інформації, що стосується удосконалення процедури матеріального мотивування трудової діяльності. Другий етап складається з наступних операцій:

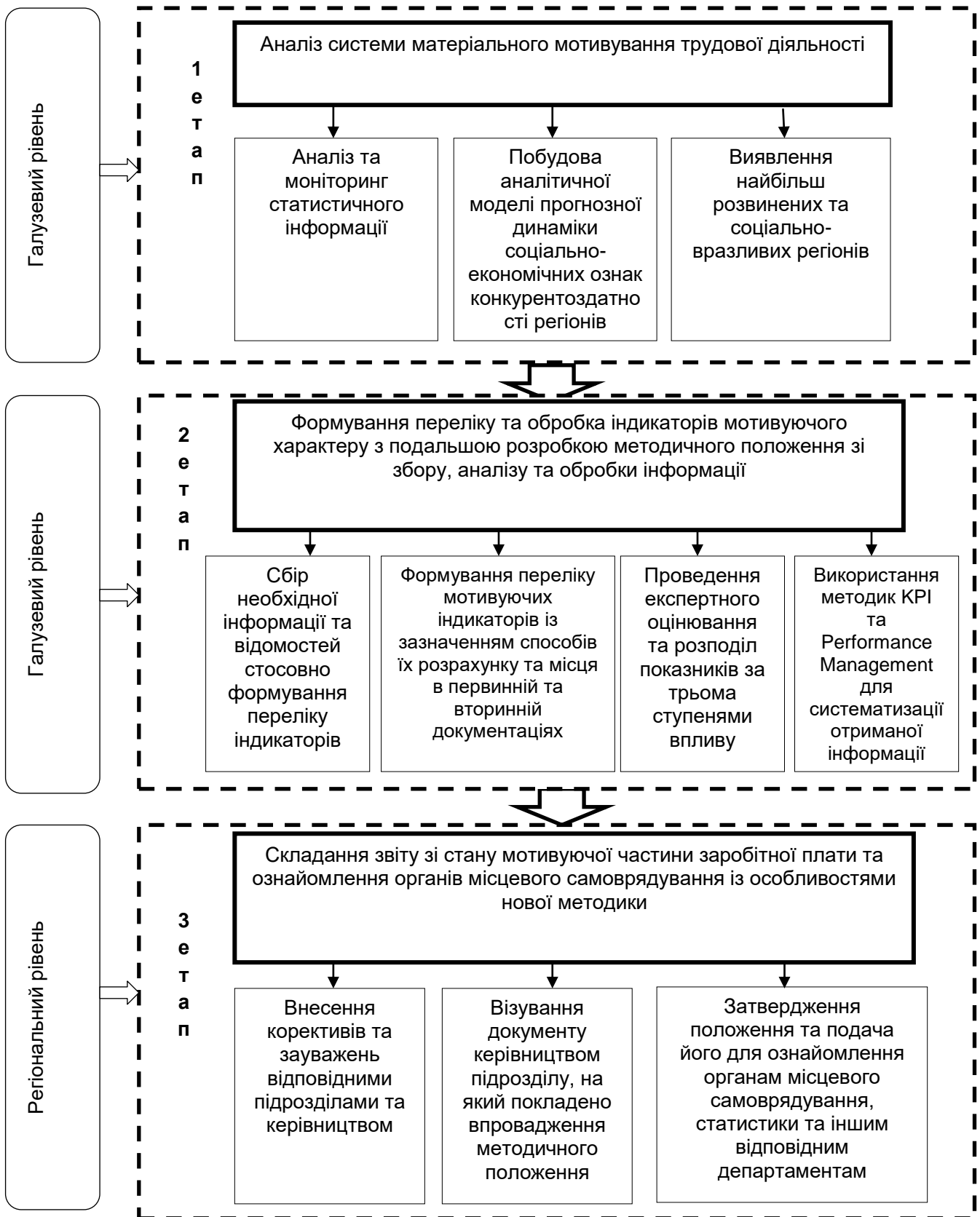


Рис. 3.7. Послідовність дій, спрямованих на розробку організаційно-методичного забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності

збір необхідної інформації та відомостей стосовно формування переліку індикаторів. Підлягає аналізу теоретична база та база мережі Інтернет за критерієм – частота цитування. Найбільш вживані показники включаються до переліку мотивуючих індикаторів;

формування переліку мотивуючих індикаторів із зазначенням способів їх розрахунку та місця в первинній та вторинній документаціях;

проведення експертного оцінювання та розподіл показників за трьома ступенями впливу. За результатами експертного оцінювання вибірку із 25 мотивуючих показників було розподілено на групу показників безпосереднього впливу на процес формування змінної частини заробітної плати, групу показників часткового впливу та групу показників ймовірного впливу;

використання методик KPI та Performance Management для систематизації отриманої інформації.

Третій завершальний етап формування організаційно-методичного забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності включає складання звіту зі стану мотивуючої частини заробітної плати та ознайомлення органів місцевого самоврядування із особливостями нової методики, а саме:

внесення корективів та зауважень відповідними підрозділами та керівництвом;

візування документу керівництвом підрозділу, на який покладено впровадження методичного положення;

затвердження положення та подача його для ознайомлення органам місцевого самоврядування, статистики та іншим відповідним департаментам.

В результаті отримано організаційно-методичного забезпечення матеріального мотивування трудової діяльності. Але діаграма бізнес-процесу моніторингу та аналізу реалізації функції матеріального мотивування в структурі регіональних органів місцевого самоврядування не може вважатися завершеною без зазначення термінів оптимізації бізнес процесів.

В певний момент кожна організація стикається з необхідністю удосконалення своїх бізнес-процесів. Це може біти викликано як

зовнішніми факторам (загостренням конкуренції, зміни існуючих технологій, зростання потреб клієнтів тощо), так і внутрішніми (зміна стратегії компанії, поява нових стратегічних цілей). В умовах постійно змінного зовнішнього середовища постійне покращення діяльності стало філософією для компаній, що прагнуть працювати в середньостроковому, або більш того, у довгостроковому періоді.

На практиці при оптимізації бізнес-процесів використовуються дві основні методичні компетенції – удосконалення та реінжиніринг. Не дивлячись на певну подібність, у них є ряд принципових технологічних відмінностей. Головне з них – це сутність змін, швидкість досягнення результату та обсяг робіт [21, с. 177]. Розглянемо найбільш істотні особливості цих концепцій, які слід брати до уваги при плануванні та реалізації проектів по підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Поняття реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) звучить як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [28, с. 334-335; 205, с. 301-302].

Реінжиніринг включає в себе прояв старих правил та відмову від деяких з них на користь нових способів виконання робіт. Слід зазначити, що процес реінжинірингу потребує індуктивного мислення, тобто спочатку слід знайти рішення, а потім виявити проблеми, які воно зможе подолати. При чому керівництво підприємства, установи чи організації може навіть не підозрювати про існування таких проблем.

Удосконалення бізнес-процесів вважається «класичною» концепцією підвищення ефективності ведення бізнесу. Прикладом може слугувати делегування повноважень або переміщення кордонів між підрозділами з метою підвищення ефективності діяльності, зменшення витрат тощо. Цей підхід передбачає детальний та системний розгляд існуючого процесу з метою пошуку можливих шляхів його удосконалення, або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування.

Щоб краще зрозуміти різницю між реінжинірингом та удосконаленням бізнес-процесів, зобразимо принципові відмінності у вигляді таблиці.

Таблиця 3.5

Принципові відмінності між удосконаленням та реінжинірингом бізнес-процесів

Параметри	Удосконалення бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Рівень змін	Інкрементний (поступовий)	Радикальний
Початкова точка	Існуючий рівень	Бізнес-процес формується заново.
Періодичність змін	Безперервне	Одноразове
Необхідний час	Короткострокові зміни	Довгострокові зміни
Напрямок	Знизу вгору	Згори до низу
Охоплення	На рівні функцій	Міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології

На практиці при оптимізації своєї діяльності підприємства використовують як постійне удосконалення, так і реінжиніринг процесів. Дані методи зазвичай використовуються на різних етапах життєвого циклу організації, або одночасно, але для окремих та різних бізнес-процесів.

Щодо періодичності проведення робіт з удосконалення або реінжинірингу бізнес-процесів, то превентивні заходи можуть дати певні передумови для успішного результату, але головним роком на шляху до ефективного функціонування підприємства є проведення аудиту бізнес-процесів [21, с. 170-171]. Аудит дає змогу оцінити бізнес-процеси з точки зору ефективності, управляємості, функціональності, ступеня задоволеності клієнтів тощо.

Періодичність проведення аудиту на кожному підприємстві варіюється, але важливо щоб ці заходи мали систематичний характер та у якості аудитора було запрошено професіонала у цій сфері. Паралельно з аудитом на підприємствах можна проводити бенчмаркінг, що дасть можливість оцінити побудову та роботу аналогічних процесів на фірмах конкурентів [210, с. 749-750].

Приймати рішення щодо оптимізації бізнес-процесів та періодичності даної процедури можна лише за результатами проведення аудиту. Щодо реінжинірингу, то за статистикою його слід проводити кожні 5-7 років.

Удосконалення бізнес-процесів слід проводити в ситуаціях, коли є можливість поступово покращити роботу організації, не використовуючи вкрай радикальні міри. Оптимізацію слід розглядати не в якості разового заходу, а як безперервний управлінський процес, внаслідок якого бізнес-процеси удосконалюються за мірою необхідності.

При проведенні процедури удосконалення/реінжинірингу бізнес-процесів слід дотримуватися ключових принципів оптимізації [12, с. 177]:

перед оптимізацією існуючі бізнес-процеси мають бути зафіксовані у вигляді моделі, що відобразить існуючий стан на підприємстві, організації чи установі;

слід враховувати можливі наслідки, оцінювати недоліки та переваги рішень з необхідності оптимізації, адже удосконалення процесу з використанням лише одного критерію може призвести до погіршення ситуації в інших підпроцесах;

слід враховувати природній можливий опір з боку безпосередніх виконавців та прийняти міри з попередження негативної реакції.

Беручи до уваги основні принципи, можна побудувати логіку проведення оптимізації. З методологічної точки зору оптимізація бізнес-процесів складається з наступних етапів: дослідження існуючих на підприємстві бізнес-процесів; аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства; побудова моделі існуючого стану; проведення SWOT-аналізу; наведення рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів з урахуванням можливостей автоматизації; побудова моделі з урахуванням бажаного результату; консультаційна підтримка змін.

Отже, можна зробити висновок, що використання уточнених теоретичних положень та удосконалених методик забезпечення дозволяє здійснювати матеріальне мотивування трудової діяльності з урахуванням особливостей та факторів впливу з урахуванням галузевих та регіональних аспектів.

ВИСНОВОК

У монографії вирішено важливе науково-практичне завдання – обґрунтування і розроблення теоретичних положень, методичного забезпечення та практичних рекомендацій з удосконалення матеріального мотивування трудової у врахуванням галузевих та регіональних аспектів впливу.

Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі теоретичні, методичні та науково-практичні висновки:

1. Внаслідок аналізу наукових джерел уточнено визначення поняття «мотивування трудової діяльності», яке, на відміну від існуючих характеризує вплив державних і ринкових регуляторів з врахуванням галузевих та регіональних аспектів, що спрямовують та підтримують працююче населення у напрямку досягнення більших результатів трудової діяльності, за умови отримання ними вчасно і в повному обсязі виплат мотивуючого характеру. Використання уточненого визначення поняття сприятиме розширенню розуміння мотивування трудової діяльності з врахуванням галузевих та регіональних аспектів.

2. За результатами теоретичного аналізу визначено особливості формування матеріальних заохочень на прикладі таких країн як Фінляндія, США, Франція, Великобританія, Швейцарія, Німеччина та Нідерланди та визначено, що переважна більшість закордонних засобів матеріального мотивування не знаходить відповідного використання на вітчизняних підприємствах. Однак, доведено, що здобутки міжнародного досвіду доцільно застосовувати, в першу чергу, в регіонах із стабільною соціально-економічною ситуацією, що дасть змогу визначити «вузькі» місця в питаннях матеріального мотивування трудової діяльності.

3. Виділено особливості перспективної нормативно-правової бази, що впливають на процес матеріального мотивування трудової діяльності, та проаналізовано проекти нового Трудового кодексу, представлені на розгляд до Верховної Ради України та на громадське обговорення. Наведено порівняльну характеристику найбільш значущих позицій з дійсним Кодексом законів про працю. В результаті уточнено,

що сутнісне наповнення та зміст позитивних та негативних впливів перспективної нормативно-правової бази на процес мотивування трудової діяльності з позиції працюючого населення, яка регулює соціально-трудова відносини у сфері праці в Україні, дає змогу значно глибше та чіткіше формувати правила поведінки учасників трудових відносин в процесі матеріального мотивування трудової діяльності.

4. Визначено сутність та особливості заробітної плати, а також здійснено оцінку регіональних особливостей формування фонду оплати праці та мотивуючої частини заробітної плати. На прикладі таких регіонів як АРК, Донецький, Дніпропетровський, Київський, Львівський, Одеський та Харківський на основі даних офіційних сайтів урядового порталу проаналізовано динамку виплат заробітної плати. За результатами статистичного аналізу більшості із досліджуваних показників оплати праці притаманна циклічність і станом на 2012-2013 рр. вони знаходяться на рівні, який підтверджує існування необхідності проведення організаційно-методичних удосконалень матеріального мотивування трудової діяльності.

5. Проведено групування регіонів за станом нарахування та виплат заробітної плати з використанням методу кластерного аналізу. Відповідно до результатів, групи регіонів об'єднано у 5 кластерів з урахуванням таких показників як середньомісячна заробітна плата, середня заробітна плата, заборгованість із виплат заробітної плати, фонд оплати праці, фонд основної та фонд додаткової заробітної плати. Це дало змогу визначити найбільш перспективні та соціально-вразливі регіони України для впровадження подальших заходів із мотивування трудової діяльності працюючого населення.

6. Побудовано комплекс аналітичних моделей прогнозу динаміки показників матеріального мотивування працівників за регіонами на основі факторів, що мають мотивуючий характер. В результаті побудови аналітичних моделей та проведеної кластеризації регіонів виокремлено групи найбільш перспективних та соціально-вразливих регіонів України, за якими доцільно впроваджувати заходи матеріального мотивування трудової діяльності працюючого населення.

7. Визначено показники ефективності мотивуючого характеру трудової діяльності, на основі яких побудовано експертно-аналітичну матрицю із 25 показників для оцінки стану матеріального мотивування трудової діяльності. В результаті її формування запропоновані показники проранжовано з використанням експертних методів. Аналіз результатів експертних оцінок дав змогу виявити, що відповідно до суми балів, показники доцільно згрупувати за ступенем впливу на формування змінної частини заробітної плати, а саме: показники безпосереднього впливу; показники часткового впливу; показники ймовірного впливу. Це дозволить більш ретельно охарактеризувати стан матеріального заохочення працівників підприємств української промисловості.

8. Обґрунтовано і розроблено методичний підхід до аналізу ефективності матеріального мотивування трудової діяльності із застосуванням ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) та методики Performance Management. Особливістю запропонованого методичного підходу є виділення групи індикаторів, класифікованих за рахунок використання методики Performance Management, що безпосередньо впливають на процес формування змінної частини заробітної плати та мотивують працівників до виконання стратегічно-важливих завдань. У результаті використання розробленого підходу створюється можливість визначення стану матеріального мотивування трудової діяльності на підприємствах та прийняття рішень щодо необхідності внесення певних коригувань до процесу нарахування та виплат мотивуючих заохочень.

9. Запропоновано організаційно-методичне забезпечення державного регулювання та аналізу мотивуючих важелів на регіональному рівні, яке було реалізовано засобами технології бізнес-процесу. В результаті розроблено пропозиції з аналізу матеріального мотивування трудової діяльності на регіональному рівні, застосування яких дає змогу контролювати процес формування та нарахування мотивуючих виплат працівникам підприємств промисловості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова Н. Н. Проблемы мотивации труда в России / Н. Н. Абакумова // Научные записки НГУЭУ. – Новосибирск : НГУЭУ, 2007. – № 2. – С. 89–94.
2. Американский опыт мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrportal.ru/article/>
3. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк. – К. : Наук. Думка, 2007. – 196 с.
4. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон ; пер. с англ. И. Ющенко. – М. : Изд-во «Гиппо», 2007. – 384 с.
5. Армстронг М. Оплата праці: практ. посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. з англ. ; за наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
6. Артемов Ю. М. Материальное стимулирование в системе финансовых отношений / Ю. М. Артемов, С. А. Карастелин. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 190 с.
7. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 136 с.
8. Базилюк Я. Б. Конкуентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : монографія. / Я.Б. Базилюк. – К. : НІСД, 2002. – 132 с.
9. Бандур С. І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, І. В. Терон. – К. : ТОВ «ПРИНТ ЕКСПРЕС», 2002. – 250 с.
10. Библиотека показателей KPI / KPI LIB – знания для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kpilib.ru/>.

11. Богиня Д. П. Актуальні проблеми регулювання доходів і організації оплати праці на етапі трансформації економіки України / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 6. – С. 3–11.
12. Богиня Д. П. Ключові питання формування національного ринку праці і удосконалення заробітної плати в Україні / Д. П. Богиня. – К. : НАН України, Інститут економіки, 2005. – С. 4–9.
13. Богиня Д. П. Концептуальні аспекти реформування оплати праці на етапі ринкової трансформації економіки / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 1–2. – С. 10–13.
14. Богиня Д. П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудова відносин / Д. П. Богиня // Вісник Тернопільського університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 4. – Ч.1. – Т.1. – С. 7–10.
15. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: монографія / Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куліков. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. – 320 с.
16. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге видання. – К. : Знання-Прес, 2009. – 313 с.
17. Богиня Д. П. Соціально-трудова відносини в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 3–8
18. Богиня Д. П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.
19. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2004. – 226 с.
20. Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. – К. : Урожай, 2003. – 416 с.
21. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн ; пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

22. Варналій З. С. Стратегічні пріоритети регіонального розвитку України / З. С. Варналій // Актуальні проблеми державного управління. – Х. : Харківський регіональний інститут державного управління, 2004. – № 3. – С. 8–17.
23. Васильев И. А. Мотивация и контроль за действием / И. А. Васильев. – М. : МГУ, 2001. – 373 с.
24. Васильева О. Н. Методы и модели материального стимулирования (теория и практика) / О. Н. Васильева, В. В. Засканов, Д. Ю. Иванов ; под ред. проф. Новикова Д. А и проф. Засканова В. Г. – М. : ЛЕНАНД, 2007. – 283 с.
25. Ведерніков М. Д. Методологія оцінки управлінського персоналу в системі мотивації ефективної праці / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 2. – Т. 2. – С. 15–18.
26. Ведерніков М. Д. Нові підходи до створення ефективного механізму оплати праці спеціалістів / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4. – С. 205–207.
27. Ведерніков М. Д. Проблеми реформування оплати праці робітників / М. Д. Ведерніков // Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку : зб. доп. міжнар. наук.-практ. конф. – Ч. 1. – Хмельницький: ТУП, 2007. – С. 3–4.
28. Ведерніков М. Д. Реінженіринг в управлінні персоналом підприємств / М. Д. Ведерніков, О. М. Баксалова // Основи інноваційно-наукових напрямів діяльності Хмельницького національного університету. – Хмельницький : НВП «Еврика», 2009. – С. 334–335.
29. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії та практики) / М. Д. Ведерніков. – Хмельницький : НВП «Еврика», 2001. – 288 с.
30. Верников Г. Основы методологии IGEF1, IDEF 1X, IDEF3, IDEF5 [Электронный ресурс] / Г. Верников // Режим доступа : <http://www.citforum.ru>.
31. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Журнал «Консультант директора». – 2002. – № 4. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html>.

32. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 2-е издание, дополненное. – М. : Альпина Бизнес букс, 2007. – 149 с.
33. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблшер, 2008. – 208 с.
34. Визначення інтегральних показників ефективності за проєкціями ЗСП / І. М. Герасименко, І. М. Ягнюк та ін. // Макіївський економічно-гуманітарний інститут. – 2011. – № 2. – С. 101–106.
35. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
36. Вишневська О. В. Взаємозв'язок фінансових показників / О. В. Вишневська // Управление финансами предприятия. – 2004. – № 6. – С. 43–52.
37. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.
38. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Економіка Києва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.
39. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Економіка Харкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.
40. Віханський О. Система мотивації на основі KPI / О. Віханський // Журнал «Финансовый директор». – 2006. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://businesspersonal.dp.ua>.
41. Внедрение сбалансированной системы показателей / Под ред. В. Григорьева. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
42. Волгин Н. А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению / Н. А. Волгин. – М. : Центр «Юстицинформ», 2002. – 193 с.
43. Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин // Международный журнал экспериментального образования. Серия: Экономические науки. – 2011. – № 7. – С. 97–99.
44. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун. – М. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2006. – 416 с.

45. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/pmih>.
46. Гриньова В. М. Проблемы мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
47. Грішнова О. А. Гендерні особливості конкурентоспроможності громадян на українському ринку праці / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 3–6.
48. Грішнова О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 10–15.
49. Грішнова О. А. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2011. – №7. – С. 3–8.
50. Грішнова О. А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія / О. А. Грішнова, С. Р. Пасєка, А. С. Пасєка. – Черкаси : Маклаут, 2011. – 358 с.
51. Грогорович С. В. Концептуальні підходи до визначення та впровадження гідної праці / С. В. Грогорович // Социально-экономические аспекты промышленной политики : сб. науч. тр. – Т.1. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2003. – С. 175–183.
52. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
53. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/ru/mainmenu/index/id/116>.
54. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації. Нормативно – правові акти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/ru/document/index/>
55. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації / Положення про департамент

[Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://kharkivoda.gov.ua/ru/article/view/id/117/>

56. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації / Поточна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://kharkivoda.gov.ua/ru/document/index/type/10>.

57. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації / Поточна діяльність. Прожитковий мінімум [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://kharkivoda.gov.ua/uk>

58. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації / Схема [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/ru/article/view/id/118/>

59. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації / Фінансові ресурси / Кошторис [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://kharkivoda.gov.ua/uk/article/view/id/634/>

60. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.ukrstat.gov.ua/>

61. Дієсперов В. С. Оплата праці як похідна від її продуктивності і дохідності / В. С. Дієсперов // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 7. – С. 32–37.

62. Доронина О. А. Оценка труда как инструмент дифференциации его оплаты / О. А. Доронина // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. тр. В 2 т. – Т.2. – Донецк : ДонНУ, 2004. – С. 433–441.

63. Доронина О. А. Современные тенденции оплаты труда в США / О. А. Доронина // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. – Ч.1. – Донецьк : ДонНУ, 2003. – С. 174–176.

64. Доронина О. А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складової кадрової політики підприємства / О. А. Доронина // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2010. – №2. – С. 41–46.

65. Дороніна О. А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці / О. А. Дороніна // Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4 (Ч.1). – С. 113–116.

66. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml

67. Егоршин А. П. Система оплаты труда персонала предприятия : монография / А. П. Егоршин, Ю. Н. Хрисанов. – Н. Новгород : НИМБ, ОАО «ЗМЗ», 2005. – 125 с.

68. Економіка і право. Статті та аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-25-13-15-09.html>

69. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.

70. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К. : Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – 1008 с.

71. Економіко-статистична модель формування заробітної плати у народному господарстві України / А. Д. Петренко, Е. А. Петренко та ін. // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 150–153.

72. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: пособие по применению / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

73. Еникеев М. И. Общая психология / М. И. Еникеев. – М. : ПРИОР, 2000. – 263 с.

74. Еськов А. Л. Управление рабочим временем на крупном промышленном предприятии: проблемы и пути их реализации / А. Л. Еськов. – Донецк : ИЭПИ НАН Украины, 2002. – 263 с.

75. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

76. Завіновська Г. Т. Розвиток систем винагороди за працю в сучасних умовах господарювання / Г. Т. Завіновська // Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудові відносини і соціальна політика в сучасних економічних умовах : сб. науч. тр. – Т.4. – Ч.1. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2003. – С. 55–61.
77. Закон України «Про оплату праці»: Редакція від 09.12.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/>
78. Занюк С. С. Психологія мотивації: теорія і практика мотивування. Мотиваційний тренінг. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2001. – 352 с.
79. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
80. Иванов М. М. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / М. М. Иванов, А. П. Исаенко, С. Р. Колупаева. – М. : Издательство «Эксмо», 2007. – 248 с.
81. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В. В. Ильин. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
82. Исаенко А. Н. Организация оплаты и стимулирования труда руководителей компаний в США / А. Н. Исаенко // Труд за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 66–80.
83. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) : учеб. пособие / А. В. Калина. – 4-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2007. – 312 с.
84. Кармазін В. А. Економічний аналіз: практикум / В. А. Кармазін, О. М. Савицька. – К. : Знання, 2007. – 255 с.
85. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
86. Київська область. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Київська_область

87. Клочков А. КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М. : Изд-во «Эксмо», 2010. – 130 с.
88. Кодекс законов о труде Украины: краткий сборник законов Украины о труде / Составитель П. И. Жигалкин. – Харьков : Консум, 2009. – 160 с.
89. Колективний договір ООО «НГЗ». – Н.: «РАЛ-полиграфія», 2009. – 168 с.
90. Колот А. М. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / А. М. Колот та ін. ; заг. ред. А. М. Колот, Г. Т. Куліков. – К. : КНЕУ, 2008. – 274 с.
91. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
92. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія / А. М. Колот. – К. : Фірма «Праця», 2007. – 337 с.
93. Конституція України. Прийнята на 5-й сесії Верховної ради України 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
94. Костишина Т. А. Вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в контексті інтеграції України до ЄС / Т. А. Костишина // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2005. – Т. 1. – С. 129–133.
95. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
96. Костишина Т. А. Проблеми формування ефективної заробітної плати в умовах ринкових перетворень / Т. А. Костишина // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. – Т.2. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 108–115.
97. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством : монографія / Т.

А. Костишина, Н. І. Огуй, Л. В. Степанова, О. І. Єрещенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 241 с.

98. Коэффициент конкордации рангов Кендалла [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ixxi.me/raznoe/koefficient-konkordacii-rangov-kendalla>.

99. Краснопольська Т. М. Гендерна асиметрія в сучасній українській державі / Т. М. Краснопольська // Актуальні проблеми політики. – 2010. – № 40. – С. 554–562.

100. Краткий психологический словарь. – М. : Политиздат, 2005. – 254 с.

101. Кулагин О. Какие KPI выбрать и почему? [Электронный ресурс] / О. Кулагин. – Режим доступа : <http://www.kpilib.ru/article>.

102. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія / Г. Т. Куликов. – К. : Ин-т економіки НАН України, 2006. – 339 с.

103. Куликов Г. Т. Некоторые аспекты совершенствования мотивации труда на предприятиях промышленности / Г. Т. Куликов // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. тр. – Донецк : Ин-т економіки пром-сти НАН України, 2006. – Т. 3. – С. 53–60.

104. Куліков Г. Т. Гендерна нерівність в матеріальній мотивації найманих працівників / Г. Т. Куликов // Вісник Технологічного університету Поділля. Серія: економічні науки. – 2003. – № 4. – Т. 1. – Ч. 1. – С. 73–76.

105. Куліков Г. Т. Заробітна плата в кризовий період у контексті її впливу на трудовий потенціал / Г. Т. Куликов // Економіка і прогнозування. – 2011. – №3. – 2011. – С. 80–94.

106. Куліков Г. Т. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г. Т. Куликов // Праця і зарплата. – 2008. – № 29. – С. 4–6.

107. Лагутин В. Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції : монографія / В. Д. Лагутин, 2000. – 241 с.

108. Лагутін В. Д. Фонд оплати праці як фінансова категорія / В. Д. Лагутін // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4. – С. 168–170.
109. Лебедева С. Н. Методология и механизм регулирования оплаты труда : монография / С. Н. Лебедева ; под ред. В. Н. Шимова. – Мн. : БГЭУ, 2005. – 343 с.
110. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
111. Лібанова Е. М. Низька оплата праці демотивує / Е. М. Лібанова // Дело. – 2006. – № 264. – С. 3–5.
112. Лісогор Л. С. Якість трудового життя: чинники впливу та напрями покращення / Л. С. Лісогор // Журнал «Демографія та соціальна політика». – 2012. – № 2 (18). – С. 43–52.
113. Лозовицький Д. С. Збалансована система ключових показників та облік витрат за ланцюгом створення вартості у підприємствах / Д. С. Лозовицький // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 160–169.
114. Лук'янченко Н. Д. Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності мотивації праці. Особливості систем мотивації праці на промислових підприємствах та оцінка їх ефективності : монографія / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. – С. 251–277.
115. Лук'янченко Н. Д. Управление трудом на промышленных предприятиях / Н. Д. Лук'янченко. – Донецк : Донбасс, 2006. – 330 с.
116. Лук'янченко Н. Д. Управління системою оплати праці на промислому підприємстві : монографія / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна. – Донецьк, 2006. – 212 с.
117. Лютнес Ф. Организационное поведение / Ф. Лютнес ; пер. с англ. – 7-го изд. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 692 с.
118. Майнд-мэппинг, или карты памяти [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://perevodik.net/ru/posts/31/>

119. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач, В.Г. Шинкаренко та ін. – Харків : ХНАДУ, 2012. – 244 с.

120. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – Вид. 2-ге без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

121. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 360 с.

122. Методические рекомендации по организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях с различными формами собственности / Под общ. ред. В. Ф. Андриенко. – К. : Праця, 2007. – 244 с.

123. Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>

124. Миляева Л. Еще один вариант бестарифной системы оплаты труда / Л. Миляева, Г. Койнаш // Человек и труд. – 2009. – № 4. – С. 49–53.

125. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро та ін. – М. : Гросс Медиа, 2005. – 224 с.

126. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, М. В. Ловчева та ін. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 528 с.

127. Мотивация трудовой деятельности. Заработная плата [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economyinfo.ru>

128. Мотивация. Материал из свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>

129. Назарова Г. В. Вознаграждение персонала на основе ключевых показателей эффективности / Г. В Назарова, Э. Р. Степанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: науковий журнал. – 2011. – №16 (170). – С. 62–66.

130. Назарова Г. В. Матеріальне мотивування членів керівних органів корпоративних структур / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : ХНЕУ, 2010. – № 6 (82). – С. 31–34.

131. Назарова Г. В. Облік, аналіз і аудит персоналу: навчальний посібник / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, В. І. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 260 с.

132. Назарова Г. В. Пріоритетні напрямки розвитку системи державного регулювання трудової діяльності працівників українських підприємств / Г. В. Назарова, Е. Р. Степанова // Бізнес Інформ. – 2011. – № 11. – С. 105–107.

133. Назарова Г. В. Соціально-економічні засади ефективності найманої праці в Україні : монографія / Г. В. Назарова. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 231 с.

134. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции Достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бізнес Інформ. – 2013.– № 6. – С. 221–225.

135. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 323 с.

136. Наказ Міністерства соціальної політики України № 69 від 16.04.1999 р. «Про методичні рекомендації щодо впровадження погодинної оплати та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/>

137. Нерівність в Україні: масштаби та можливості впливу / За ред. Е. М. Лібанової. – К. : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2012. – 404 с.

138. Нижник В. Г. Результати праці в системі оцінки макро- та мезо-економічної ситуації / В. Г. Нижник // Матеріали мозкового штурму : зб. пр. – Хмельницький : ХНУ, 2004. – С. 21– 24.

139. Нижник В. Г. Удосконалення системи регулювання затрат і результатів праці за умов транзитивного періоду / В. Г. Нижник // Регіональна економіка. – 2003. – № 1. – С. 194–202.

140. Нильс-Горан О. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / О. Нильс-Горан, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

141. Нифаева О. В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О. В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 31–36.
142. Новіков В. М. Соціальні трансформації: міжнародний і вітчизняний досвід : монографія / В. М. Новіков, Н. П. Сітнікова, Л. А. Мусіна ; за ред. д.е.н., проф. В. М. Новікова. – Д. : ІЕП НАНУ, 2003. – 235 с.
143. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Издательство «Питер-Юг», 2006. – 448 с.
144. Общая характеристика оплаты труда в европейских странах [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tinlib.ru/>
145. Огляд заробітних плат [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/category/zarplati.aspx>.
146. Оптимізація управлінських рішень в системі менеджменту сучасного підприємства / Л. А. Квятковська // Збірник наукових праць ДонДОУ. Серія «Економіка». – Донецьк : ДонДОУ, 2011. – № 21. – С. 202–209.
147. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Журнал «Человек и Труд». – 2003. – № 12. – Режим доступа : http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html
148. Оценка по KPI в системе Performance Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kpilib.ru/>
149. Павловська Н. О. Реформування оплати праці як засіб удосконалення управління трудовими ресурсами / Н. О. Павловська // Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. Спец. вип. «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». – К. : КНЕУ, 2007. – С. 385–388.
150. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Пармендер ; пер. с англ. А. Платонов. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 264 с.
151. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна. – К. : Дорадо, 2010. — 318 с.

152. Петрова І. Л. Ринковий механізм оплати праці: фактори дії та гальмування / І. Л. Петрова // Науковий вісник ПУСКУ. Серія «Економічні науки». – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – № 3 (30). – С. 155–159.
153. Податковий Кодекс України зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/>
154. Политика вознаграждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5443/548/>
155. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 432 с.
156. Правове регулювання оплати праці // Радник. Український юридичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://radnuk.info/19382-10-pravove-regulyuvannya-oplati-praci.html>
157. Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються: Конвенція МОП від 3 червня 1970 року № 131. Ратифікація Україною від 19.10.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/>
158. Програма рівних можливостей та прав жінок в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gender.undp.org.ua>
159. Разработка систем материального стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://exsolver.narod.ru/Books/>
160. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
161. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Хьюберт К. Рамперсад ; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
162. Рамперсад Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 230 с.
163. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені Наказом Міністерства праці та

соціальної політики України від 31 березня 1999 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.uazakon.com/](http://www.uazakon.com/)

164. Репин В. В. Два поняття процесного підходу к управленію [Электронный ресурс] / В. В. Репин. – Режим доступа : [http:// quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm](http://quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm)

165. Ричард Л. Дафт. Менеджмент / Л. Дафт Ричард ; пер. с англ. В. Вольского и др. ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.

166. Романюк Т. Жінка на ринку праці: проблема гендерної дискримінації / Т. Романюк // Рівність: проблеми гендерної дискримінації : матеріали Всеукраїнського семінару «Механізм забезпечення рівноправності жінок та чоловіків в Україні». – К. : Український соціум, 2007. – С. 44–55.

167. Семикіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М. В. Семикіна // Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України : колективна монографія // Під наук. ред. О. А. Кириченко. – К. : Національна академія управління, 2008. – С. 152–170.

168. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Мавік, 2004. – 123 с.

169. Семів Л. К. Зміни в організації праці та особливості розвитку сфери HR-менеджменту в економіці знань / Л. К. Семів, Р. А. Семів // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 12–16.

170. Семів Л. К. Мотиваційні аспекти розвитку людського капіталу в оцінці представників інтелектуальної еліти / Л. К. Семів // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 1. – С. 3–9.

171. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 480 с.

172. Семів Л. К., Гузар У.Є. Трудова діяльність в економіці знань: підходи до оцінки впливу знаннєвих факторів / Л. К. Семів, У. Є. Гузар // Регіональна економіка. – 2011. – № 3. – С. 131–140.

173. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман та ін. ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

174. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н. О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – С. 19–24.

175. Система стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств / Н. Я. Петришин // Регіон. Економіка. – 2008. – № 4. – С. 173–178.

176. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Портал I-Team. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/>

177. Современная экономика труда : монография / Руководитель авт. кол. и науч. ред. В. В. Куликов. – М. : ЗАО «Финстатинформ», 2009. – 660 с.

178. Современные системы заработной платы за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://managereople.ru/>

179. Соломандина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломандин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

180. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.

181. Статистичний збірник. Праця України у 2010 році. – К. : Держкомстат України, 2011. – 324 с.

182. Степанова Е. Р. Аналіз фонду оплати праці працівників промислових регіонів України за допомогою методу кластеризації / Е. Р. Степанова // Проблеми управління соціально-економічним розвитком України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (м. Харків, 27 квітня 2012 року) [Електронний ресурс]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор. ; 12 см. – Системні вимоги: веб-браузер Internet Explorer версії 6.0. та вище або Firefox версії 2.0. та вище, Acrobat Reader та Windows Media Player. – Назва з контейнера.

183. Степанова Е. Р. Використання ключових показників ефективності та грейдингу в діяльності українських підприємств / Е.Р. Степанова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – №4 (60). – С. 214–221.

184. Степанова Е. Р. Гендерний аспект оплати праці на українських підприємствах / Е. Р. Степанова // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 1 (11). – С. 95–98.

185. Степанова Е. Р. Особливості використання систем винагород в економічно-розвинених країнах / Е. Р. Степанова // Економіка і управління: проблеми науки та практики : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 3-4 грудня 2012 р.). – Київ-Дніпропетровськ : Вид. «Герда», 2012. – С. 49–51.

186. Степанова Е. Р. Оцінка діяльності персоналу на основі об'єктивних показників ефективності (Balanced Scorecard та Key Performance Indicators) / Е. Р. Степанова // Розвиток економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів (м. Харків, 18 березня 2011 р.). – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 230–231.

187. Степанова Е. Р. Система збалансованих показників як інструмент стимулювання працівників / Е. Р. Степанова // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : збірник тез доповідей Восьмої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 24-25 лютого 2011 р.). – Тернопіль : Економічна думка «ТНЕУ», 2011. – С. 278–279.

188. Степанова Е. Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати / Е. Р. Степанова // Економіка розвитку : науковий журнал. – 2013. – № 2 (66). – С. 128–130.

189. Степанова Е. Р. Стан виплат заробітної плати працівникам підприємств Східного регіону України / Е. Р. Степанова // Сучасна

економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 16-17 березня 2012 р.). – Саки : ПП «Підприємство Фенікс», 2012. – С. 351–353.

190. Стимулирование и мотивация в свете системно-процессного моделирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://certicom.ua>

191. Стимулирование и мотивирование персонала: в чем различие? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://indigo-hr.com>

192. Стимулювання діяльності персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://file.qip.ru/file/78590666/3dfb1ea9/>

193. Таблица критических точек распределения Пирсона [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://krit_pirson.ru

194. Ткаченко Л. Г. Продуктивність та оплата праці: діалектика взаємодії / Л. Г. Ткаченко // Журнал «Демографія та соціальна політика». – 2013. – № 1 (19). – С. 132–141.

195. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2007. – 108 с.

196. Трудовой Кодекс України (проект № 2902 від 23.04.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profiwins.com>.

197. Тютюнникова С. В. Оплата труда в трансформационной экономике и ее роль в становлении инновационной модели экономического роста / С. В. Тютюнникова // Социальная экономика. – 2004. – № 3. – С. 92–100.

198. Уманський О. М. Концептуальні аспекти мотивації до праці в Україні / О. М. Уманський // Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформаційної економіки ; під ред. Д. П. Богині. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2006. – С. 92–109.

199. Уманський О. М. Международные трудовые нормы и рекомендации / О. М. Уманський, В. Г. Сумцов. – Луганск : Изд-во Восточнoукраинского национального университета им. В. Даля, 2009. – 247 с.

200. Уманський О. М. Особливості державного регулювання оплати праці / О. М. Уманський, І. О. Ломанов // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7–8. – С. 17–20.
201. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 489 с.
202. Управление эффективностью организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
203. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
204. Управління персоналом у 21 столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: Монографія / Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля та ін. ; за ред. проф. Костишиної Т. А. – Полтава : «Полтавський літератор», 2010. – 498 с.
205. Уткин Э. А. Бизнес – реинжиниринг / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2008. – 428 с.
206. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2009. – 256 с.
207. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників / О. В. Сергеева, М. М. Красноносенко та ін. // Торгівля і ринок. Тематичний збірник наукових праць ДонНУЕТ. – 2011. – № 31. – С. 312–318.
208. Харківська обласна державна адміністрація / Поточна діяльність / Статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/uk/document/view/id/10772>.
209. Харківський регіональний центр зайнятості / Статистика та аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dcz.gov.ua.
210. Цимбалюк С. А. Сценарий и стратегия развития политики трудовых доходов работников бюджетной сферы / С. А. Цимбалюк // Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии : сборник статей Пятой Международной научной конференции (Москва, 18-20 апреля 2012 г.). – М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, ТЕИС, 2012. – Т. 1. – С. 748–756.

211. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. – К. : Видавничий дім «МедіаПро», 2009. – № 2. – С. 86–98.

212. Цимбалюк С. О. Диференціація заробітної плати: види, чинники, сучасний стан в Україні / С. О. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 16–22.

213. Шеклтон Р. Мотивація – змінний підхід / Р. Шеклтон // Персонал-мікс. – 2001. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru>

214. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д.Бергер, Л. Бергера. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

215. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : МЦФЭР, 2005. – 528 с.

216. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Г.Т. Яковлева. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.

217. Ястремська О. М. Гендерний аспект в управлінні персоналом підприємства / О. М. Ястремська // Управління розвитком : збірник наук. статей. – Х. : ХНЕУ, 2005. – № 1. – С. 77–83.

218. Ястремська О. М. Методичний підхід до мотивування працівників підприємства в процесі бюджетування / О. М. Ястремська // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 69–74.

219. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. – 328 с.

220. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2012. – 196 с.

221. Aubrey C. D. Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness / C.D.Aubrey, James E.D. - Performance Management Publications, 4-th Edition, 2004. – 321 p.

222. Bradley P. «ENAPS Business Model» / P. Bradley, P. Jordan. – ENAPS WP3.2 Final Deliverable, CIMRU, University College Galway, 2006. – 213 p.
223. Brian Tracy. Motivation. The Brian Tracy Success Library. – USA: AMACOM, 2013. – 128 p.
224. Bruno S. F., Magrit O. Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives (Organization and Management Innovation). – Berlin; New York; Barcelona; London; Milan; Paris; Tokyo: Springer, 2002. – 317 p.
225. David Parmenter. Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPI's / David Parmenter. – Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 295 p.
226. Donald E. Campbell. Incentives: Motivation and the Economics of Information. 2-nd edition / D.E. Campbell. – Cambridge University Press, 2006. – 583 p.
227. Herman Aquinis. Performance Management (3-rd Edition). – Prentice Hall, 2012. – 336 pages.
228. Jean-Jacques Laffont, David Martimor. The Theory of Incentives: The Principal – Agent Model. – Published by Princeton University Press. New Jersey, 2002. – 413 pages.
229. Kenneth Merchant, Win Van der Stede. Management Control System: Performance Management, Evaluation and Incentives (3-rd Edition). – Financial Times, Prentice Hall, 2011. – 832 pages.
230. Rachad Baroudi, PhD. KPI Mega Library: 17 000 Key Performance Indicators. – USA, 2010. – 425 pages.
231. Robert W. Kolb. Too Much Is not Enough: Incentives in Executive Compensation (Financial Management Association Survey and Synthesis Series. – Oxford University Press, 2012. – 232 pages.
232. Stepanova E.R. Benefits of Performance Management / E. R. Stepanova // Важелі і механізми формування сталого розвитку економіки в умовах світової глобалізації : матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Тернопіль, 9-10 грудня 2010 року). – Тернопіль : Крок, 2010. – С. 220–221.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Динаміка середньомісячної заробітної плати»

Таблиця А.1

Динаміка середньомісячної заробітної плати по регіонах у 1995-2013 роках, грн

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	73	126	143	153	178	230	311	376	462	590	806	1041	1351	1806	1906	2239	2633	3026	3265
АРК	70	118	134	143	168	225	301	358	433	543	730	952	1220	1609	1707	1991	2295	2654	2850
Вінницька	58	100	112	115	129	159	215	265	334	435	597	793	1028	1404	1511	1782	2074	2432	2651
Волинська	53	90	103	105	118	150	201	253	319	412	591	773	1013	1380	1427	1692	1994	2339	2580
Дніпропетровська	91	159	179	189	209	273	370	438	526	667	913	1139	1455	1876	1963	2369	2790	3138	3336
Донецька	97	158	180	195	220	292	383	452	550	712	962	1202	1535	2015	2116	2549	3063	3496	3755
Житомирська	61	102	114	118	134	164	220	268	334	434	602	793	1033	1404	1493	1785	2071	2369	2561
Закарпатська	50	86	100	108	130	172	238	295	379	479	665	868	1091	1453	1562	1846	2069	2351	2553
Запорізька	84	146	163	183	215	289	379	445	541	671	860	1091	1394	1812	1843	2187	2607	2927	3142
Івано-Франківська	65	105	116	120	140	188	259	318	402	510	718	923	1180	1543	1627	1927	2213	2539	2679
Київська	78	128	145	151	179	241	317	378	470	592	811	1058	1362	1852	1987	2295	2761	3157	3351
Кіровоградська	58	103	127	119	153	170	231	282	353	455	624	819	1054	1428	1537	1815	2114	2428	2608
Луганська	82	132	151	163	184	232	320	393	474	596	805	1022	1323	1769	1873	2271	2742	3090	3337
Львівська	62	107	122	132	152	196	272	339	419	523	713	923	1183	1570	1667	1941	2244	2578	2789
Миколаївська	68	116	131	145	169	227	327	398	470	565	744	955	1202	1621	1806	2122	2448	2822	3094
Одеська	66	117	134	146	183	236	306	379	454	566	768	966	1226	1633	1787	2046	2387	2700	2947
Полтавська	76	130	142	150	173	220	292	354	437	560	758	961	1243	1661	1733	2102	2481	2850	2988
Рівненська	61	105	117	120	135	173	245	312	390	506	685	888	1133	1523	1614	1960	2211	2575	2844
Сумська	66	115	127	130	150	194	259	307	379	473	663	857	1098	1472	1593	1866	2177	2503	2702
Тернопільська	53	90	102	104	112	135	190	237	304	388	553	727	943	1313	1412	1659	1871	2185	2359
Харківська	72	127	149	159	184	230	310	370	455	569	759	974	1251	1679	1804	2060	2407	2753	2975
Херсонська	59	102	120	125	143	173	233	289	356	451	625	800	1017	1375	1482	1733	1970	2269	2464
Хмельницька	55	95	109	114	127	156	211	258	323	419	584	792	1045	1429	1521	1786	2075	2425	2641
Черкаська	63	111	122	127	146	175	229	276	350	465	642	846	1085	1459	1532	1835	2155	2508	2682
Чернівецька	55	94	108	106	123	157	218	271	344	441	621	819	1051	1402	1523	1772	1985	2329	2484
Чернігівська	57	104	116	122	141	177	235	277	342	438	602	790	1016	1370	1465	1711	1974	2308	2504
м. Київ	100	177	215	247	303	405	549	643	761	967	1314	1729	2300	3074	3161	3431	4012	4607	5007
м. Севастополь	83	137	153	159	187	251	325	391	486	594	803	1005	1302	1726	1882	2167	2476	2891	3114

Додаток Б
«Динаміка середньої заробітної плати»

Таблиця Б.1

Середня заробітна плата по регіонах у 2002-2013 роках, грн

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	442,91	550,92	703,77	1019,71	1277,06	1675	2001	2233	2629	3054	3377	3619
АРК	430,61	528,04	659,90	922,32	1173,86	1493	1776	2027	2290	2678	2987	3148
Вінницька	318,76	406,83	523,28	786,71	975,12	1273	1587	1784	2063	2396	2694	2956
Волинська	292,30	394,24	490,60	773,62	951,23	1257	1522	1654	1995	2292	2591	2817
Дніпропетровська	492,97	624,49	782,78	1117,12	1344,43	1682	1936	2233	2654	3064	3385	3544
Донецька	506,63	622,34	811,83	1157,95	1424,64	1840	2035	2436	2955	3439	3811	4117
Житомирська	313,94	409,10	523,61	775,81	980,93	1278	1568	1787	2133	2399	2617	2848
Закарпатська	347,99	462,25	583,35	899,66	1070,45	1370	1720	1951	2262	2494	2695	2906
Запорізька	516,52	625,66	776,93	1027,10	1301,23	1694	1932	2105	2556	2954	3155	3434
Івано-Франківська	362,72	464,86	599,68	907,77	1072,13	1412	1718	1808	2217	2461	2682	2876
Київська	444,82	550,69	701,43	1019,92	1283,96	1671	2039	2322	2647	3245	3528	3624
Кіровоградська	332,81	422,23	546,24	800,82	1011,21	1287	1555	1833	2062	2414	2660	2918
Луганська	446,40	546,52	691,88	982,60	1192,19	1553	1870	2142	2631	3346	3335	3657
Львівська	402,03	499,39	613,30	891,37	1117,12	1447	1765	1944	2252	2533	2791	3029
Миколаївська	479,93	559,77	684,50	943,85	1191,32	1492	1962	2174	2511	2848	3321	3641
Одеська	454,17	530,98	681,21	981,77	1196,30	1536	1982	2317	2411	2822	3100	3440
Полтавська	412,58	514,03	664,93	940,32	1181,50	1580	1797	2053	2557	2911	3215	3350
Рівненська	373,99	500,57	630,22	886,40	1124,47	1491	1817	1984	2359	2693	2903	3285
Сумська	360,08	440,43	552,33	814,04	1001,93	1306	1624	1857	2141	2474	2722	2954
Тернопільська	288,86	365,49	473,66	749,13	907,74	1191	1595	1695	2041	2132	2466	2697
Харківська	439,34	535,17	669,89	945,93	1169,65	1559	1874	2130	2398	2798	3068	3250
Херсонська	335,85	423,17	546,39	799,75	988,44	1271	1608	1744	2060	2274	2543	2811
Хмельницька	302,44	400,12	510,81	791,46	1023,61	1357	1650	1807	2159	2390	2728	3030
Черкаська	318,57	421,25	554,27	799,63	1033,04	1332	1577	1768	2064	2479	2726	2940
Чернівецька	348,40	431,14	539,92	823,82	1037,75	1341	1666	1816	2086	2320	2628	2862
Чернігівська	320,23	403,18	521,79	741,93	957,63	1231	1533	1636	1951	2211	2498	2703
м. Київ	801,87	950,63	1217,20	1755,08	2256,88	3038	3549	3684	4174	4819	5368	5618
м. Севастополь	487,69	595,33	728,21	1071,17	1243,38	1638	2105	2328	2712	2974	3655	3911

Додаток В
«Індекси реальної заробітної плати»

Таблиця В.1

Індекси реальної заробітної плати за регіонами у 2002-2013 роках, %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	118,2	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5	106,3	90,8	110,2	108,7	114,4	108,2
Автономна Республіка Крим	117,5	112,3	123,1	118,7	118,6	111,7	104,2	90,4	108,9	105,2	116,1	110,0
Вінницька	118,9	117,1	125,4	122,7	120,5	111,9	108,7	94,7	111,9	110,2	118,0	110,0
Волинська	122,7	119,4	124,4	127,8	119,7	116,0	108,8	91,3	114,5	110,2	117,9	111,0
Дніпропетровська	114,0	110,9	123,3	122,4	113,1	106,4	102,3	89,1	112,8	108,7	112,0	106,7
Донецька	114,2	114,2	123,9	117,1	113,4	112,3	104,6	89,4	112,1	110,9	112,2	106,3
Житомирська	121,2	117,9	123,8	120,4	121,4	116,0	107,7	92,7	111,0	107,4	115,1	109,6
Закарпатська	121,5	120,1	126,3	123,5	119,7	113,6	111,6	95,5	109,0	105,7	114,2	109,4
Запорізька	116,1	113,5	119,1	111,4	116,5	112,7	102,7	87,4	110,2	110,0	112,0	108,1
Івано-Франківська	121,0	120,7	127,4	126,3	120,0	115,4	105,2	91,2	112,6	108,0	114,9	106,6
Київська	115,9	117,4	120,8	119,4	117,4	114,2	107,7	92,3	108,5	113,3	114,4	107,2
Кіровоградська	123,3	116,4	120,2	119,7	121,9	114,3	108,8	95,0	111,0	108,1	115,3	109,0
Луганська	122,6	115,4	120,6	118,5	114,3	109,2	106,2	90,6	113,8	110,1	111,7	107,6
Львівська	120,7	116,5	124,1	122,3	120,3	113,4	104,0	90,1	108,1	106,7	114,4	109,2
Миколаївська	117,2	106,9	117,3	116,2	118,4	110,4	105,3	95,8	108,2	105,7	116,1	109,8
Одеська	121,8	111,7	122,9	121,7	115,4	110,9	102,8	93,1	107,4	106,5	113,0	109,3
Полтавська	121,9	116,6	123,4	116,6	114,7	111,9	104,2	90,0	114,1	109,1	115,5	106,1
Рівненська	125,5	116,5	123,2	118,6	121,0	112,0	106,4	91,6	114,8	105,0	117,6	111,5
Сумська	118,0	117,5	118,1	121,1	117,9	109,5	108,6	94,5	107,9	108,8	115,1	109,5
Тернопільська	123,5	123,9	125,2	128,1	122,0	112,3	110,3	92,8	111,0	104,5	117,3	109,3
Харківська	121,0	116,9	118,0	118,0	119,4	111,1	104,0	90,4	107,6	108,7	114,2	109,3
Херсонська	120,6	112,0	121,6	122,4	117,5	113,2	104,5	93,6	107,9	104,3	115,3	109,4
Хмельницька	121,4	120,0	122,9	123,2	127,0	113,3	106,4	91,7	111,7	107,6	116,6	109,6
Черкаська	116,9	120,7	126,7	120,5	121,3	111,3	107,1	90,1	113,1	109,5	116,0	107,9
Чернівецька	120,6	118,0	127,2	125,1	119,5	113,0	107,4	95,6	111,5	105,9	118,0	108,0
Чернігівська	118,8	116,8	122,1	120,7	120,0	112,9	107,5	90,8	111,1	105,7	118,4	110,0
м. Київ	109,9	110,3	127,4	119,7	121,0	112,3	107,8	88,2	105,2	106,3	112,5	107,8
м. Севастополь	117,5	117,2	121,7	120,8	112,5	113,6	105,5	94,4	106,8	102,8	114,9	108,0

Додаток Д
«Заборгованість із виплат заробітної плати»

Таблиця Д.1

Заборгованість із виплати заробітної плати у 2001-2013 роках, млн. грн

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	2996,7	2389,0	2123,6	7933,3	1113,4	996,1	745,1	1736,7	1641,0	1340,9	1105,5	950,5	1019,4
АРК	87,1	86,5	77,8	35,9	51,7	57,1	48,0	56,6	81,8	74,5	60,2	59,9	59,4
Вінницька	101,5	77,8	70,1	21,5	54,9	38,7	22,4	33,2	34,2	23,4	14,0	14,7	9,6
Волинська	33,6	28,0	19,9	6,4	8,9	4,8	2,7	19,4	18,4	17,9	7,8	4,9	2,8
Дніпропетровська	240,5	182,5	154,5	61,9	71,7	53,7	38,2	68,7	94,6	23,5	15,1	11,7	7,5
Донецька	747,6	691,5	634,2	226,5	267,6	211,4	184,6	498,8	287,3	253,6	236,6	158,8	141,5
Житомирська	88,9	76,3	71,6	32,3	40,3	32,1	20,2	31,9	52,5	26,5	17,9	12,4	8,0
Закарпатська	18,6	10,7	3,8	0,4	2,2	3,1	4,2	23,3	15,3	14,5	14,7	11,0	8,3
Запорізька	69,1	52,8	47,2	29,9	34,5	34,8	23,4	53,8	69,4	55,6	43,9	46,2	60,4
Івано-Франківська	52,5	35,7	26,1	8,7	8,8	10,9	5,6	17,7	9,5	8,6	8,6	7,3	8,1
Київська	109,9	96,1	67,6	20,1	35,6	29,7	21,1	32,1	62,7	30,7	10,8	2,2	149,0
Кіровоградська	58,5	41,7	41,4	15,0	37,1	39,5	34,2	39,0	55,5	65,9	47,8	35,6	36,0
Луганська	361,4	325,5	338,7	94,5	106,0	94,0	70,2	224,3	145,6	166,4	113,4	79,2	41,5
Львівська	132,1	118,5	113,5	40,1	39,6	37,7	30,0	116,5	86,5	71,4	58,0	63,0	48,2
Миколаївська	41,7	84,0	20,8	17,6	23,4	34,6	15,3	29,4	40,5	55,8	68,6	38,4	47,0
Одеська	81,2	72,3	37,9	13,6	35,2	44,4	29,3	64,9	50,2	31,7	21,1	16,4	26,9
Полтавська	84,3	52,1	33,8	7,3	26,9	20,2	10,7	25,1	37,5	26,4	16,5	11,6	14,3
Рівненська	46,8	34,0	24,2	5,2	15,1	11,8	7,6	25,1	18,1	8,4	2,3	1,6	0,9
Сумська	46,7	27,9	30,6	21,1	39,3	31,0	26,3	33,6	59,2	45,9	42,1	60,2	51,6
Тернопільська	60,7	30,4	17,8	8,1	29,6	26,4	15,9	22,5	14,9	11,8	9,0	8,7	7,1
Харківська	160,7	84,1	70,6	25,6	35,0	67,7	67,1	123,6	126,2	143,5	139,4	125,0	122,7
Херсонська	71,2	56,7	53,4	30,9	23,2	18,6	11,3	24,8	25,6	18,7	22,6	24,1	15,1
Хмельницька	68,1	61,7	63,2	35,7	54,5	35,4	18,2	16,9	23,8	19,7	17,2	14,3	12,0
Черкаська	81,5	55,8	32,5	10,7	31,5	24,2	20,3	29,8	27,1	24,7	14,3	15,6	14,6
Чернівецька	27,9	20,1	15,8	4,6	7,2	3,9	2,8	9,4	6,6	3,9	0,6	0,04	0,1
Чернігівська	53,7	29,0	22,7	7,8	16,4	18,7	7,3	27,9	29,6	25,0	21,3	28,8	24,1
м. Київ	52,2	36,4	21,6	8,3	8,6	9,0	7,3	84,1	159,4	131,4	73,8	93,7	96,3
м.Севастополь	18,4	14,7	11,9	3,7	8,6	2,7	0,9	4,3	9,0	11,5	7,9	5,2	6,4

Додаток Е
«Динаміка чисельності населення»

Таблиця Е.1

Чисельність економічно-активного населення, тис. осіб

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	16687,9	20712,0	20675,7	20321,6	20220,7	20247,9	20393,5	20478,2
АРК	888,3	890,2	890,4	894,9	881,9	892,8	903,1	904,7
Вінницька	704,0	704,8	705,4	697,0	692,5	692,9	696,2	699,5
Волинська	438,1	439,1	441,4	436,3	435,7	440,4	445,4	450,2
Дніпропетровська	1536,9	1540,6	1543,7	1566,0	1549,8	1541,5	1553,8	1567,6
Донецька	2127,7	2127,0	2126,5	2037,6	2017,5	2035,6	2033,0	2022,4
Житомирська	569,5	569,1	568,5	556,2	552,3	546,9	551,5	559,0
Закарпатська	549,8	551,7	553,2	546,1	543,2	540,7	548,4	553,8
Запорізька	836,5	830,4	828,4	822,9	813,1	813,5	823,5	821,7
Івано-Франківська	530,6	540,6	545,0	535,6	535,8	540,4	557,2	564,2
Київська	796,4	792,8	782,2	755,2	751,2	748,5	762,3	767,9
Кіровоградська	460,1	459,4	458,7	435,9	431,6	436,1	437,0	434,3
Луганська	1068,5	1068,0	1068,6	1021,4	1009,6	991,0	994,3	99,7
Львівська	1066,7	1074,1	1087,2	1090,5	1100,5	1104,2	1112,7	1119,9
Миколаївська	555,7	556,7	558,4	539,8	537,4	537,4	539,7	542,7
Одеська	1006,9	1015,9	1020,2	1026,1	1030,5	1036,1	1045,4	1047,1
Полтавська	683,0	688,8	691,8	662,1	661,6	662,9	663,8	662,5
Рівненська	572,1	540,0	490,9	491,0	487,1	492,2	495,4	497,9
Сумська	559,5	559,1	559,0	501,8	508,7	512,0	510,1	504,3
Тернопільська	415,8	420,9	427,3	433,6	437,9	438,6	445,0	446,5
Харківська	1321,8	1301,8	1282,9	1260,4	1264,0	1272,8	1286,9	1296,1
Херсонська	509,4	507,7	506,2	497,0	492,7	488,3	488,4	490,3
Хмельницька	570,6	576,4	578,3	576,0	571,5	566,5	569,1	574,2
Черкаська	580,9	588,8	579,3	579,0	578,4	576,6	578,0	579,3
Чернівецька	352,6	360,7	364,7	356,5	353,7	358,1	361,5	395,8
Чернігівська	485,1	484,4	483,3	478,4	469,4	463,2	468,0	467,8
м. Київ	1333,2	1349,1	1359,1	1348,7	1338,3	1345,3	1351,2	1370,0
м. Севастополь	172,9	173,9	175,1	175,6	174,8	173,4	172,6	173,8

Додаток Ж
«Динаміка чисельності зайнятого населення»

Таблиця Ж.1

Чисельність зайнятого населення, тис. осіб

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Україна	15519,2	19263,8	19251,7	18365,0	18436,5	18516,2	18736,9	18901,8
АРК	834,8	840,4	844,7	828,4	821,7	833,9	847,0	849,5
Вінницька	653,3	654,9	656,1	614,4	615,6	617,7	628,9	635,1
Волинська	396,8	399,1	401,8	391,8	395,2	400,5	406,4	412,3
Дніпропетровська	1451,5	1455,7	1459,8	1437,8	1432,1	1429,2	1445,3	1460,8
Донецька	1998,5	1998,2	1998,0	1832,0	1834,6	1857,9	1861,2	1856,9
Житомирська	512,5	513,4	514,6	489,6	491,5	485,5	492,6	502,2
Закарпатська	508,5	513,1	515,4	488,4	492,9	485,5	497,8	508,2
Запорізька	778,2	775,0	774,5	749,9	746,2	749,0	762,1	764,0
Івано-Франківська	483,6	495,4	498,5	483,8	488,3	489,9	510,3	520,4
Київська	742,4	737,1	733,0	689,0	691,5	694,4	711,5	718,5
Кіровоградська	418,8	418,7	418,6	388,3	389,3	395,2	397,0	397,3
Луганська	968,1	977,1	993,4	936,0	930,9	920,8	925,8	928,4
Львівська	970,0	982,3	997,5	990,0	1007,7	1012,1	1023,6	1035,6
Миколаївська	502,7	505,5	508,7	485,0	488,8	490,0	494,1	500,1
Одеська	950,9	960,4	970,0	950,8	962,5	469,4	979,8	987,6
Полтавська	630,8	639,7	644,1	588,2	592,4	597,2	602,6	604,8
Рівненська	529,7	490,9	444,7	424,1	426,3	435,4	442,1	446,5
Сумська	513,7	514,0	515,3	439,6	449,5	460,0	461,1	461,5
Тернопільська	374,0	379,9	386,2	379,8	387,1	488,4	397,0	400,3
Харківська	1300,4	1288,8	1209,3	1154,9	1166,1	1176,6	1193,9	1208,3
Херсонська	461,0	460,5	460,1	445,9	446,6	440,5	442,7	445,9
Хмельницька	515,4	520,2	526,7	514,9	516,6	511,1	515,4	524,3
Черкаська	524,0	525,4	527,4	511,0	516,0	518,9	522,2	524,1
Чернівецька	315,3	320,7	329,8	317,6	318,1	323,9	328,0	334,4
Чернігівська	439,6	440,3	441,8	418,2	413,3	408,3	416,4	419,4
м. Київ	1283,1	1290,4	1313,7	1252,9	1253,2	1263,4	1270,8	1292,5
м. Севастополь	165,9	166,7	168,0	162,7	163,3	161,5	161,3	162,9

Додаток 3
«Фонд оплати праці»

Таблиця 3.1

Структура фонду оплати праці за 2008 рік

1	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати			соціальні пільги	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Україна	142891	88115	47281	34,1	33,7	7495	45,0	6,7	8,5
АРК	4606	2881	1470	38,7	29,2	255	52,7	7,2	8,2
Вінницька	3516	2305	1044	39,5	30,4	167	63,9	3,1	8,1
Волинська	2074	1364	621	40,2	27,1	90	68,1	2,8	8,7
Дніпропетровська	14168	8674	4932	31,5	35,3	563	38,2	8,1	9,1
Донецька	18638	10857	6859	27,8	35,6	923	38,9	8,4	9,7
Житомирська	2790	1798	851	36,7	29,2	142	53,0	7,4	8,8
Закарпатська	2155	1373	670	41,6	29,0	112	57,6	11,7	8,0
Запорізька	6611	3953	2298	31,0	36,8	360	34,9	8,0	8,8
Івано-Франківська	2701	1707	826	41,6	27,2	167	55,9	2,5	8,4
Київська	4985	3127	1601	33,2	34,8	257	48,6	5,1	8,7
Кіровоградська	2309	1515	684	40,0	26,3	110	59,2	2,4	8,5
Луганська	7319	4345	2712	30,3	28,9	262	45,7	7,5	10,5
Львівська	6425	4119	1982	38,4	30,2	324	51,2	5,0	8,2
Миколаївська	3200	2003	1002	36,0	32,5	195	39,8	7,8	8,0
Одеська	6261	3936	1955	35,9	31,4	370	48,0	8,2	7,9
Полтавська	4775	2964	1508	34,6	33,3	303	4107	3,4	8,2

Продовження додатка 3
Продовження таблиці 3.1

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Рівненська	2536	1581	805	41,5	26,2	151	45,1	1,3	9,4
Сумська	3099	2067	881	38,2	28,1	151	51,7	6,5	8,3
Харківська	8452	5303	2701	40,4	29,7	448	42,7	6,1	8,2
Херсонська	2182	1452	635	39,6	26,8	96	54,8	8,2	8,3
Хмельницька	2697	1778	760	39,8	24,8	159	54,4	4,4	8,3
Черкаська	3148	2099	910	38,8	28,9	140	57,8	6,2	7,9
Чернівецька	1473	936	463	45,1	25,3	74	66,6	5,1	8,2
Чернігівська	2574	1710	732	37,5	28,4	133	60,6	4,5	8,4
м. Київ	21500	12502	7570	30,9	44,2	1428	36,9	7,3	7,3
м. Севастополь	930	576	315	36,2	30,8	39	53,2	8,1	8,5

Додаток И
«Фонд оплати праці»

Таблиця И.1

Структура фонду оплати праці за 2009 рік

	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Україна	246878	150112	83787	34,5	34,5	12978	45,8	5,4	8,5
Автономна Республіка Крим	7856	4803	2639	37,4	32,4	414	56,8	6,7	8,3
Вінницька	5949	3778	1886	39,1	32,2	286	63,8	2,9	8,3
Волинська	3665	2318	1175	39,3	28,4	172	64,8	2,0	8,9
Дніпропетровська	22753	13533	8156	32,8	36,3	1063	35,6	3,6	9,3
Донецька	30926	17980	11391	30,1	33,3	1555	37,6	5,8	9,7
Житомирська	4660	2904	1523	36,8	32,4	233	59,5	4,4	8,9
Закарпатська	3688	2327	1157	42,4	27,8	204	60,0	9,3	8,3
Запорізька	10987	6396	4003	29,9	37,1	587	36,4	8,1	9,0
Івано-Франківська	4579	2847	1446	43,2	26,4	287	58,2	1,9	8,6
Київська	8679	5329	2934	34,8	36,3	416	51,1	5,4	8,4
Кіровоградська	3829	2417	1218	40,4	26,7	194	60,2	1,8	8,9
Луганська	12393	7374	4581	31,9	28,9	437	45,1	5,8	10,5
Львівська	11105	7078	3438	39,1	28,9	598	52,8	3,6	8,4
Миколаївська	5204	3244	1656	36,3	33,7	304	45,7	8,1	8,0
Одеська	10683	6600	3378	38,5	29,5	705	49,1	6,7	7,9
Полтавська	8087	4927	2695	34,1	35,2	465	46,6	3,5	8,4
Рівненська	4251	2567	1430	40,6	28,8	254	52,5	1,1	9,3

Продовження додатка И
Продовження таблиці И.1

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Сумська	5098	3298	1544	37,8	28,3	257	53,9	3,9	8,5
Тернопільська	3104	2058	904	43,5	25,7	141	63,2	5,8	8,1
Харківська	14210	8833	4613	40,5	29,9	765	41,0	5,4	8,1
Херсонська	3663	2398	1110	40,8	28,0	155	59,9	7,6	8,2
Хмельницька	4587	2936	1392	38,6	28,5	258	59,5	4,1	8,4
Черкаська	5267	3435	1601	39,2	29,7	230	58,9	6,1	8,2
Чернівецька	2531	1601	798	46,8	25,1	132	64,5	5,9	8,0
Чернігівська	4212	2728	1267	38,4	29,0	218	60,6	2,3	8,6
м. Київ	43296	25422	15290	29,4	46,0	2583	37,2	6,7	7,1
м. Севастополь	1616	981	562	35,7	34,9	74	48,9	9,1	8,3

Додаток К
«Фонд оплати праці»

Таблиця К.1

Структура фонду оплати праці за 2010 рік

	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Україна	243647	149738	82201	34,6	29,0	11707	47,9	5,6	9,5
Автономна Республіка Крим	8118	4955	2761	36,1	28,6	402	58,2	7,6	9,0
Вінницька	6018	3808	1955	37,8	27,6	255	67,7	5,3	9,2
Волинська	3492	2228	1115	39,2	20,6	150	70,9	1,6	10,0
Дніпропетровська	21919	13099	7868	32,3	31,8	952	376	3,5	10,5
Донецька	29678	17617	10611	31,7	27,3	1449	34,3	4,5	10,8
Житомирська	4622	2938	1483	36,7	26,4	200	62,3	3,0	9,4
Закарпатська	3798	2399	1215	41,3	23,1	183	67,0	9,8	9,3
Запорізька	10339	6171	3613	30,7	30,4	555	38,7	9,6	10,2
Івано-Франківська	4534	2831	1452	42,8	19,5	251	65,0	2,0	9,7
Київська	8815	5409	2977	34,8	31,2	429	47,5	5,9	9,3
Кіровоградська	3854	2460	1223	39,7	22,1	170	68,2	0,9	9,6
Луганська	12314	7300	4666	31,9	23,5	348	53,5	7,3	11,8
Львівська	11135	7033	3550	38,3	24,6	551	57,2	4,2	9,4
Миколаївська	5434	3364	1775	34,6	30,0	295	49,9	6,2	9,0
Одеська	11047	6842	3592	37,5	27,0	612	52,7	7,4	8,5
Полтавська	7894	4851	2577	34,4	28,4	466	43,7	4,1	9,4
Рівненська	4264	2619	1420	39,5	23,4	225	57,6	1,4	10,1

Продовження додатка К
Продовження таблиці К.1

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Сумська	5112	3289	1599	34,6	25,4	224	55,7	3,9	9,6
Тернопільська	3189	2116	950	42,2	20,8	122	68,7	5,7	9,01
Харківська	14189	8828	4662	39,7	24,8	698	44,4	7,3	9,0
Херсонська	3729	2452	1141	39,0	22,6	136	63,8	5,9	9,3
Хмельницька	4580	2936	1414	40,5	21,9	229	62,3	2,0	9,2
Черкаська	5137	3382	1527	39,7	23,0	227	57,1	14,2	8,9
Чернівецька	2606	1661	820	43,3	21,5	126	67,5	6,5	9,0
Чернігівська	4195	2742	1250	38,1	22,1	204	57,4	2,0	9,5
м. Київ	41946	25395	14383	30,4	40,1	2168	40,1	6,4	8,2
м. Севастополь	1692	1012	603	35,3	31,4	76	46,2	6,4	8,7

Додаток Л
«Фонд оплати праці»

Таблиця Л.1

Структура фонду оплати праці за 2011 рік, млн. грн

	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Україна	289082	180360	95078	36,8	29,2	13644	46,1	5,5	8,7
АРК	9807	6126	3197	39,3	28,0	485	56,0	6,7	8,4
Вінницька	7055	4541	2209	40,4	27,5	305	62,1	6,1	8,4
Волинська	4065	2590	1290	41,6	20,7	185	63,5	0,9	9,1
Дніпропетровська	26434	16064	9151	32,7	34,0	1219	33,8	3,4	9,2
Донецька	35382	21291	12529	34,9	27,6	1562	35,3	4,4	9,8
Житомирська	5460	3454	1772	39,7	26,6	234	63,0	3,8	8,8
Закарпатська	4454	2782	1437	46,6	22,4	235	56,2	10,2	8,4
Запорізька	12235	7440	4180	33,2	30,6	615	38,1	12,1	9,1
Івано-Франківська	5203	3239	1667	45,0	20,2	298	62,6	1,7	8,9
Київська	10548	6594	3476	39,7	29,9	478	50,1	4,8	8,4
Кіровоградська	4569	2935	1434	41,9	22,2	201	64,2	0,9	9,0
Луганська	14905	9009	5448	33,2	24,4	449	46,3	7,3	10,8
Львівська	12924	8094	4170	39,7	24,9	659	51,9	4,2	8,9
Миколаївська	6188	3883	1997	39,3	26,6	308	49,8	6,1	8,7
Одеська	13089	8308	4086	39,1	26,0	694	52,7	5,1	8,2
Полтавська	9290	5718	3006	34,5	31,8	566	38,3	4,4	8,3
Рівненська	5040	3051	1695	43,2	24,4	293	51,3	1,1	9,2

Продовження додатка Л
Продовження таблиці Л.1

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Сумська	5773	3723	1790	37,5	24,2	260	54,2	4,1	9,1
Тернопільська	3650	2378	1122	45,4	22,0	151	64,6	5,1	8,5
Харківська	16401	10442	5184	40,8	25,2	774	43,7	7,5	8,5
Херсонська	4198	2755	1278	42,0	23,0	164	59,1	4,1	8,7
Хмельницька	5373	3467	1639	42,4	22,1	267	59,2	1,8	8,6
Черкаська	5993	3960	1784	43,0	24,2	248	57,1	5,3	8,0
Чернівецька	2986	1884	942	47,0	20,2	160	68,1	3,0	8,7
Чернігівська	4872	3188	1463	41,1	22,6	221	61,1	1,8	8,7
м. Київ	50958	32056	16371	31,8	39,9	25,32	39,0	7,6	7,5
м. Севастополь	2230	1388	761	38,6	31,0	81	54,2	5,8	7,7

Додаток М
«Фонд оплати праці»

Таблиця М.1

Структура фонду оплати праці за 2012 рік, млн. грн

	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Україна	333533	207633	110979	35,1	31,3	14921	43,2	5,1	8,8
Автономна Республіка Крим	10729	6711	3500	39,1	28,7	518	51,2	7,0	8,4
Вінницька	7886	5073	2497	38,3	29,5	316	58,3	5,6	8,5
Волинська	4670	2949	1535	39,9	22,1	186	63,8	1,2	9,5
Дніпропетровська	31039	18731	11068	30,0	37,5	1240	34,1	3,3	9,4
Донецька	41882	25101	15002	32,08	30,6	1779	34,5	4,6	9,8
Житомирська	6184	3919	2018	39,1	26,9	247	57,5	2,1	9,1
Закарпатська	4834	3035	1574	44,8	22,8	224	53,9	12,7	8,8
Запорізька	14160	8448	5006	31,5	33,1	707	36,9	9,1	9,2
Івано-Франківська	5841	3640	1891	44,2	20,8	311	63,8	2,0	9,1
Київська	10729	7886	4179	36,8	34,1	599	45,3	4,1	8,1
Кіровоградська	5185	3335	1641	40,4	23,2	209	62,5	1,0	9,0
Луганська	17532	10413	6602	32,2	25,8	518	41,9	6,6	11,8
Львівська	14598	9202	4722	39,2	25,6	674	52,0	4,3	8,7
Миколаївська	6966	4360	2222	38,6	27,3	383	41,5	5,3	8,6
Одеська	14698	9472	4539	37,8	28,3	987	51,5	5,1	8,2
Полтавська	10901	6681	3620	33,0	34,1	601	37,3	3,5	8,3
Рівненська	5605	3400	1872	42,5	24,5	333	48,0	1,2	9,3

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Сумська	6489	4148	2073	36,0	26,9	268	53,1	4,0	8,9
Тернопільська	4054	2632	1286	45,8	21,0	136	65,5	7,0	8,9
Харківська	18813	12002	5977	38,7	28,1	835	37,8	7,1	8,3
Херсонська	4600	3037	1407	35,0	30,7	156	64,1	4,9	8,7
Хмельницька	6050	3939	1827	41,2	22,5	284	57,1	1,8	8,6
Черкаська	6853	4573	2034	40,2	26,2	245	64,1	4,7	8,3
Чернівецька	3318	2094	1063	47,4	20,3	162	62,4	5,5	8,6
Чернігівська	5433	3533	1663	40,0	23,4	237	57,8	2,3	8,8
м. Київ	60072	37788	19311	30,9	41,0	2973	33,7	6,0	7,3
м. Севастополь	2473	1529	850	38,8	30,9	94	51,7	6,9	8,0

Додаток Н
«Фонд оплати праці»

Таблиця Н.1

Структура фонду оплати праці за 2013 рік, млн. грн

	Фонд оплати праці, млн. грн.	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Україна	384459	240106	126533	35,9	30,9	17819	45,5	4,7	8,9
Автономна Республіка Крим	12214	7606	3985	40,3	27,2	624	52,6	5,1	8,4
Вінницька	9169	5857	2919	38,6	29,6	393	60,9	5,5	8,7
Волинська	5407	3399	1763	41,5	21,3	245	63,6	1,0	9,8
Дніпропетровська	35508	21622	12572	31,0	36,6	1314	42,2	3,0	9,6
Донецька	48168	28836	17024	32,9	30,4	2307	32,9	4,1	10,0
Житомирська	7036	4449	2281	39,4	26,7	306	58,6	2,6	9,3
Закарпатська	5368	3336	1770	46,1	21,6	261	60,7	10,0	9,0
Запорізька	15736	9540	5412	33,6	30,0	754	44,3	8,4	9,7
Івано-Франківська	6674	4131	2176	47,0	19,6	367	67,0	2,2	9,3
Київська	14565	9137	4758	36,9	33,5	669	47,3	3,8	8,4
Кіровоградська	5957	3858	1851	41,7	21,8	248	65,0	1,1	9,2
Луганська	19534	11758	7173	33,5	27,1	604	46,8	6,4	10,8
Львівська	16576	10388	5388	41,3	23,9	800	54,1	3,9	9,0
Миколаївська	7984	5027	2520	39,5	26,7	436	46,1	4,8	8,8
Одеська	16537	10762	4958	38,9	26,8	817	53,0	4,6	8,3
Полтавська	12724	7745	4259	32,5	35,2	720	40,3	2,7	8,5
Рівненська	6454	3942	2161	42,7	24,5	351	58,5	3,0	9,7

Продовження додатка Н
Продовження таблиці Н.1

	Фонд оплати праці, млн. грн	У тому числі				У тому числі			Нараховано за невідпрацьований час, у % до фонду оплати праці
		фонд основної ЗП, млн. грн.	фонд додаткової ЗП			заохочувальні та компенсаційні виплати			
			усього, млн. грн.	з нього у %		усього, млн. грн.	з них у %		
				надбавки і доплати	премії за результати		матеріальна допомога	соціальні пільги	
Сумська	7499	4796	2359	36,7	27,4	3434	54,8	2,9	9,2
Тернопільська	4595	2961	1463	47,3	19,6	171	73,4	5,0	9,1
Харківська	22038	14017	6957	39,3	28,2	1064	42,4	7,5	8,5
Херсонська	5252	3436	1608	34,1	31,1	208	63,4	3,6	9,0
Хмельницька	7065	4578	2148	42,8	22,2	338	59,6	2,0	8,6
Черкаська	7881	5236	2339	40,8	25,8	305	65,8	3,8	8,6
Чернівецька	3683	2310	1191	48,8	19,3	182	68,3	4,3	9,2
Чернігівська	6094	3938	1878	43,1	22,2	279	57,6	2,5	9,1
м. Київ	71889	45661	22692	30,9	41,2	3536	33,4	5,7	7,3
м. Севастополь	2856	1780	929	38,4	32,2	147	40,3	2,9	7,9

Додаток П

«Перелік показників матеріального мотивування трудової діяльності»

Таблиця П.1

Індикатори мотивуючого характеру

Маркер показника	Показник	Сутність та значення показника	Джерела інформації	Формула розрахунку
X ₁	Трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції	Характеризує час, витрачений на виготовлення однієї одиниці продукції.	форма №1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»; форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»	Відношення витрат робочого часу до обсягу виробленої продукції [87, с. 161]
X ₂	Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	Визначаються як доцільна трудова діяльність, спрямована на виробництво продукції, товарів або послуг.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №1 – «Баланс підприємства»; оперативна звітність цехів	Відношення повної собівартості продукції до вартості продукції у діючих цінах [84, с.247]
X ₃	Обсяг фонду оплати праці	Основна частина характеризує оплату за роботу, що була виконана у відповідності до встановлених норм праці, а додаткова частина включає в себе мотивуючі виплати, які залежать від рівня виконання працівником його роботи.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;	ФОП = Σ (місячний посадовий оклад працівника × середньооблікова чисельність працівників × кількість місяців роботи працівників); [97, с. 244]
X ₄	Сума заборгованості із виплат заробітної плати	Визначає заборгованість із виплат заробітної плати перед працівниками підприємств.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;	Інформація про розрахунок даного показника міститься у представленій формі статистичної звітності та на сайті Державної служби статистики за регіонами.
X ₅	Обсяг коштів, виділених для преміювання	Визначає можливий розмір преміальних виплат з урахуванням коштів, виділених на покриття витрат з оплати праці.	форма № 4-Зд, № 4-Зм «Звіт про надходження та використання інших надходжень спеціального фонду» форма №1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили»	Розрахунок здійснюється з урахування кількості працівників, що підлягають преміюванню та загальній сумі коштів, яким володіє підрозділ, підприємство, галузь.
X ₆	Участь працівників у прибутках підприємства	Полягає в розподіленні певної частини прибутків між працівниками підприємства певного регіону, в залежності від їх внеску в досягнення кінцевого стратегічного результату.	пункт «Доходи населення» на сайті Державної служби статистики України; сайт «smida.gov.ua» - статистична інформація за підприємствами форма №1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили»	УП = сума чистого прибутку, що виплачується працівникам / загальна сума чистого прибутку [61, с. 244]

Продовження додатку П
Продовження таблиці П.1

Маркер показника	Показник	Сутність та значення показника	Джерела інформації	Формула розрахунку
X ₇	Коефіцієнт виконання бюджету за фондом оплати праці (ФОП)	Дає змогу оцінити якість планування фонду оплати праці.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №2д «Звіт про виконання загального фонду кошторису установи»	$K_{вб} = (\text{фактичні показники за ФОП у звітному періоді}) / (\text{бюджетні показники за ФОП на цей же період})$ [225]
X ₈	Ефективне використання фонду робочого часу (ФРЧ)	Дає змогу оцінити наскільки ефективно використовується робочий час працівників.	форма №П-2 «Табель обліку використання робочого часу і розрахунку зарплатні»; форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;	$E_{фрч} = [(\text{загальний ФРЧ} - \text{витрати робочого часу-час понаднормових робіт}) / \text{загальний ФРЧ}] * 100\%$ [225]
X ₉	Зниження собівартості продукції, товарів або послуг	Являє собою грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Від собівартості продукції залежить кінцевий показник діяльності підприємств – прибутковість.	форма №2 «Звіт про фінансові результати»	$C_{тп} = \text{основні матеріали} + \text{додаткові матеріали} + \text{витрати на закупівлю напівфабрикатів} + \text{транспортні витрати} + \text{вартість технологічної енергії} + \text{амортизаційні відрахування} + \text{основна заробітна плата} + \text{додаткова заробітна плата} + \text{відрахування на соціальне страхування} + \text{заводські витрати} + \text{цехові витрати} + \text{невиробничі витрати};$ [91, с. 182]
X ₁₀	Зростання продуктивності трудової діяльності	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Скорочення витрат часу на виробництво є підставою для нарахування виплат мотивуючого характеру.	форма №1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»; форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»	Продуктивність визначається відношенням обсягу продукції до загальної чисельності персоналу [92, с. 174]
X ₁₁	Відношення темпів зростання ФОП до темпів зростання продуктивності праці	Характеризує як ефективність персоналу підприємства, так і ефективність системи мотивування, що застосовується.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»;	$T_{рфоп} = \text{темп зростання ФОП} / \text{темп зростання продуктивності праці}$ [225]
X ₁₂	Частка заробітної плати у загальному доході	Характеризує відношення фонду оплати праці до доходу підприємства.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №2 «Звіт про фінансові результати»	$\text{Доля}_{зп} = \frac{\text{ФОП}}{\text{дохід}} * 100\%$; [225]

Продовження додатку П
Продовження таблиці П.1

Маркер показника	Показник	Сутність та значення показника	Джерела інформації	Формула розрахунку
X ₁₃	Зменшення плинності кадрів	Сприяє покращенню корпоративного зв'язку, що веде за собою зростання продуктивності праці.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;	$Пл = \frac{\text{число звільнень у плановому періоді}}{\text{середнє число працівників у плановому періоді}}$ [87, с.77]
X ₁₄	Реальна середньомісячна нарахована заробітна плата	Показник розраховується у розрізі регіону у відсотках від попереднього року.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;	Дані надходять з Державної служби статистики України та регіональних служб статистики.
X ₁₅	Зростання показників якості продукції, товарів або послуг	Виконання робіт відповідно до ГОСТів та відповідних нормативів	матеріали ревізій та аудиторських перевірок; оперативна звітність відповідних відділів	Формуються на основі проведення спеціальних експертиз, метою яких є контроль невідповідностей виготовленої продукції нормативам.
X ₁₆	Участь у виготовленні нової продукції	Свідчать про обов'язковість нарахування преміальних виплат за розробку або впровадження нової продукції.	результати експериментів	$H_{пр} = \frac{\text{кількість нової продукції за попередній рік}}{\text{загальна кількість виробленої продукції}} * 100 \%$ [87, с. 109]
X ₁₇	Рівень виконання робіт підвищеної складності	Є основою для нарахування преміальних виплат, зазвичай ці виплати відносять до премій, що носять одноразовий характер.	оперативна звітність відповідних відділів наряди на відрядні роботи	Аналіз оперативної звітності відповідних відділів та підрозділів підприємства та нарядів на відрядні роботи. Результатом аналізу є інформація щодо динаміки та якості виконання робіт підвищеної складності.
X ₁₈	Частка ФОП у собівартості продукції	Показник відображає долю фонду оплати праці у собівартості продукції за звітний період	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №2 «Звіт про фінансові результати»	$\text{Доля}_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{собівартість реалізованої продукції}}$ [225]
X ₁₉	Збільшення об'ємів продажів продукції, товарів або послуг	Характеризується кількістю відвантаженої покупцям продукції. Відповідні підрозділи, що несуть відповідальність за здійснення реалізації продукції можуть бути винагороджені за мотивування продажів та, відповідно, за зростання прибутку.	розрахунково-платіжні відомості; бізнес-план підприємства; відомість №16 «Рух готових виробів, їх відвантаження та реалізація»	$V_{пр} = \text{загальна виручка} \times \text{кількість реалізованої продукції}$ [125, с.232]

Закінчення додатку П
Закінчення таблиці П.1

Маркер показника	Показник	Сутність та значення показника	Джерела інформації	Формула розрахунку
X ₂₀	Рентабельність обсягу продажів	Є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції.	форма №2 «Звіт про фінансові результати»; форма №6 «Довідка про рентабельність окремих видів продукції»; форма №1-П «Звіт про випуск продукції»	Визначається як відношення чистого прибутку до чистого доходу [61, с. 58]
X ₂₁	Рівень безпеки виробництва	Відображає ступінь безпеки праці на підприємстві, і в результаті впливає на якість роботи персоналу	Звіти з охорони праці на підприємствах, які передаються для аналізу у Департаменти та відділи з охорони праці.	Враховує такі фактори як рівень виробничого травматизму, кількість нещасних випадків на підприємстві. Чим менше рівень, тим більший вплив він має на мотивування трудової діяльності
X ₂₂	Номінальний фонд робочого часу	Число робочих днів, що визначається як різниця між календарним фондом робочого часу та вихідними і святковими днями.	форма №1 – ПВ «Звіт про використання робочого часу»; таблиці обліку використання робочого часу	$T_{\text{ном}} = (\text{календарний фонд робочого часу} - \text{святкові дні} - \text{вихідні}) \times \text{середньооблікову чисельність працівників}$; [90, с.112]
X ₂₃	Забезпеченість підприємства основними засобами	Визначає ступінь забезпечення підприємства основними засобами за умови найінтенсивнішого їх використання та пошуку резервів підвищення фондівіддачі.	Форма № 1-КБ (місячна)	$I = \text{кількість виконаних замовлень} / \text{загальний обсяг робіт}$; [225]
X ₂₄	Індекс обсягу виконання товарної продукції	Характеризує, наскільки було виконано запланований об'єм будівельних робіт за певний період.	форма №2 «Звіт про фінансові результати»; форма №1 «Баланс підприємства»	Враховує кількість виробленої товарної продукції [152]
X ₂₅	Рівень середньої заробітної плати	Характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації; визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на середню чисельність працівників.	форма №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»; форма №1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили»	$ЗП_{\text{сер}} = \text{дохід працівника за рік} / \text{кількість календарних днів без вихідних та святкових}$; [93, с.114]