

*Н.В. Овсяк  
к.пед.н., докторант  
Житомирського державного  
технологічного університету,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку  
Вінницького торговельно-економічного  
інституту КНТЕУ*

### **ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Найважливішим аспектом аналізу винагороди персоналу є оцінка політики підприємства в цьому напрямку і визначення факторів, що впливають на тактичні та стратегічні рішення керівництва в галузі винагороди та стимулювання персоналу. Системний підхід до розробки стратегії мотивації персоналу в поєднанні з сучасним аналітичним інструментарієм дозволить підвищити ефективність праці працівників, їх зацікавленість в успіху підприємства, встановити залежність винагороди персоналу від рівня затрат виробництва, інвестиційної привабливості та дивідендної політики підприємства, що призведе до зниження конфлікту інтересів між персоналом та власниками.

Нестабільність економічної, політичної, соціальної та виробничої сфер значно знижує, а іноді й зовсім руйнує мотивацію до праці. Недостатня вмотивованість працівників підприємств здебільшого пов'язана з тим, що більшість керівників повною мірою не усвідомлюють, яким рівнем мотиваційних можливостей вони володіють, а тому й недостатню увагу приділяють питанню формування мотиваційного потенціалу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел показує, що питання виділення мотиваційного потенціалу підприємства як складового елемента його економічного потенціалу практично не досліджене. Варто зазначити, що більшість вчених-дослідників (зокрема, Д.П. Богиня, М.В. Семикіна [1], О.В. Бойко [2], В.А. Дятлов, В.В. Травин [11], О.О. Клокар [5], А.М. Колот [6], Л.П. Червінська [12]) здебільшого виділяють такі терміни, як «мотиваційний потенціал працівника, менеджера або ж особистості».

Певні спроби визначення сутності та величини мотиваційного потенціалу підприємства можна знайти у дослідженнях Д. Прусса [9], а також О. Стахова [10], однак запропоновані авторами формули поєднують у собі показники, різні за своєю економічною суттю, що, у свою чергу, унеможливує проведення їх порівнянності. В той же час запропоновані методики визначення величини мотиваційного потенціалу є надто громіздкими, незрозумілим також є спосіб оцінювання одержаного кінцевого результату.

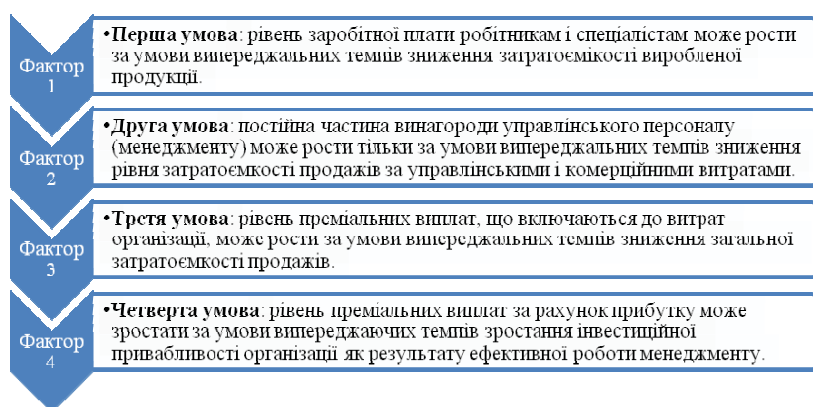
Кузьмін О. Є. [7] стверджує, що під мотиваційним потенціалом підприємства слід розуміти економічну категорію, яка визначає можливість підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їхніх актуалізованих потреб і дає змогу спрямувати зусилля, навички й вміння працівників на найбільш ефективне досягнення цілей підприємства.

**Мета дослідження.** Для того, щоб мати чітке уявлення про рівень використання мотиваційного потенціалу певного суб'єкта господарської діяльності, насамперед слід правильно визначити його суть, виділити основні складові та здійснити їх науково обґрунтоване оцінювання. Це і є метою даного дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою забезпечення оптимального використання мотиваційного потенціалу підприємства важливим є формування такої оптимізаційної економіко-математичної моделі, яка б дозволяла здійснити адекватне оцінювання як рівня використання величини мотиваційного потенціалу підприємства, так і окремих його складових.

Відповідно пропонуємо скласти модель, де на результативний показник (мотиваційний потенціал) впливають чотири складних фактора (рис. 1), кожен з яких представляє добуток коефіцієнтів. Кожен фактор окремо (за винятком четвертого) ілюструє залежність рівня винагороди окремих категорій персоналу від затратоємкості продукції за певними видами витрат. Витрати в свою чергу диференціюються на виробничі витрати, управлінські та комерційні витрати, а також повну собівартість продукції, що тісно корелює відповідно з заробітною платою робітників, фахівців, менеджменту організації, а також преміями, що включаються до собівартості продукції, товарів, робіт і послуг.

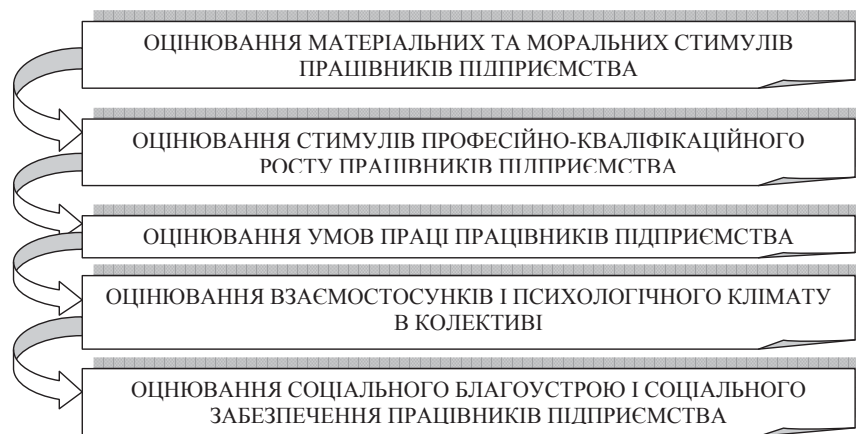
Таким чином, політика винагороди персоналу підприємства формується під дією умов, формалізованих у вигляді факторів рівняння залежності. Оцінка напрямків і ступеня зміни факторів за аналізований (прогнозний, поточний) період дозволять скорегувати приватні стратегічні цілі підприємства, спрямовані або на зростання заробітної плати робітників при зменшенні темпів витратомісткості, або заробітної плати управлінського персоналу, премій за рахунок собівартості або бонусів при відповідних рівних умовах. При цьому зміни факторів не будуть, та й не можуть бути рівновеликими, що свідчитиме, з одного боку, про цільові установки керівництва підприємства щодо регулювання винагороди персоналу, а з іншого - про глибину конфлікту інтересів між робітниками і власниками [4, с. 205].



**Рис. 1. Вплив факторів на мотиваційний потенціал підприємства**

Варто зазначити, що в цілому проблема вимірювання мотиваційного потенціалу суб'єктів господарської діяльності є достатньо складною. Здебільшого це зумовлено методологічною проблемою, яка полягає у тому, що важко забезпечити порівнянність різних за своєю економічною суттю складових елементів мотиваційного потенціалу, звести їх до визначення розрахункових показників, критеріїв та індикаторів, які, у свою чергу, також повинні підлягати якісному та кількісному оцінюванню.

Рівень оцінювання та використання мотиваційного потенціалу підприємства можна здійснювати шляхом розрахунку певних показників відповідно до складових елементів мотиваційного потенціалу (рис. 2).



**Рис. 2. Показники оцінювання та використання мотиваційного потенціалу підприємства**

Нерідко може виникати ситуація, коли запропоновані до розрахунку показники не мають конкретних нормативних значень, а їхнє позитивне значення може бути відображене лише за допомогою відстеження напрямку цієї зміни (йдеться про максимізацію або ж мінімізацію значення показника). Для врегулювання вищезгаданих проблем використовують методи стандартизації показників шляхом заміни одержаних значень показників на бали, ранги, стандартні відхилення, відносні величини тощо. Однак застосування бального методу може спровокувати появу проблеми суб'єктивізму одержаних результатів ще на початковому етапі оцінювання, до того ж, обрані для оцінювання показники в подальшому потребують тієї ж таки бальної інтерпретації (наприклад, при визначенні вагових значень показників). Не найкращим вибором у даному випадку є також метод ранжування показників, адже він передбачає необхідність порівняння показників між собою, коли найважливішому показникові надається перший ранг, а найменш важливому - останній ранг.

Бухгалтерський облік, аналіз та аудит : проблеми теорії, методології, організації

Тому найбільш доречним у даному випадку є використання методу стандартизації показників шляхом застосування відносних величин, у ролі яких можуть виступати еталонні значення показників. Л. Попович у своїх дослідженнях пропонує проводити стандартизацію показників саме шляхом порівняння вихідних одиничних значень розрахункових показників з їхнім еталонним значенням. Як еталон, автор пропонує використати середньогалузеві значення оціночних коефіцієнтів, показники найбільш успішних конкурентів, а також показники діяльності самого підприємства за декілька минулих звітних періодів, які були для нього найбільш сприятливими з точки зору одержаних фінансових результатів [8].

Підприємства також повинні постійно вдосконалювати систему матеріального і морального стимулювання трудового колективу, для досягнення прискорення росту продуктивності праці, скорочення плинності кадрів і, як наслідок, поліпшення кінцевих результатів всієї роботи підприємства. Для оцінки ефективності використання преміальної системи використовують ряд показників. Вітко Т. М. пропонує розраховувати такий показник як премієвіддача [3]. Для оцінки премієвіддачі проводять наступні розрахунки (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Аналіз премієвіддачі підприємства**

Показники	Фактично за минулий рік	Звітний рік			відхилення		У % до минулого року
		план	факт	% виконання плану	від плану	Від минулого року	
1. Роздрібний товарообіг в діючих цінах, тис. грн.	1230	1300	1415	108,85	115	185	115,04
2. Виплачено премій, тис. грн.	423	450	510	113,33	60	87	120,57
3. Премієвіддача (п.1/п.2)	2,91	2,89	2,77	95,85	-0,12	-0,14	95,19
4. Виріток на одного працівника, тис. грн.	76,88	85,25	89,44	104,91	4,19	1,16	116,33
5. Прибуток від реалізації, тис. грн	513	525	527	100,38	2	14	102,73
6. Рентабельність премій	1,21	1,25	1,29	103,2	0,04	0,08	106,61

Показник премієвіддачі повинен мати тенденцію до збільшення. Про ефективність використання премій можна стверджувати також і по відношенню темпів росту продуктивності праці та премієвіддачі. Темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту премієвіддачі – це свідчить про неефективну преміальну систему на підприємстві. До показників, що характеризують ефективність використання преміальної системи також можна віднести рентабельність премій. Збільшення в динаміці показника рентабельності премій свідчить про ефективне використання премій на підприємстві.

Від ефективності використання трудових ресурсів та коштів на оплату праці залежать багато показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Для узагальнюючої оцінки всієї господарської діяльності розраховують і оцінюють інтегральний показник ефективності господарювання, при розрахунку якого використовуються показники ефективності торговельної, фінансової і трудової діяльності.

**Висновки.** Запропонований метод оцінювання та аналізу використання мотиваційного потенціалу підприємства дозволяє провести розрахунок часткових показників у контексті кожної складової мотиваційного потенціалу, дозволяючи таким чином виявити ті моменти, які потребують першочергової уваги керівництва підприємства.

Окрім того, запропонований метод дозволяє дослідити закономірності зміни результативного показника залежно від значень різних чинників, визначити їх позитивний і негативний вплив на величину результативного показника. А це, у свою чергу, допомагає вчасно скоригувати дії керівників, направивши їх на реалізацію тих першочергових управлінських рішень, що покращують саме ті показники, які в даний момент часу впливають на рівень продуктивності праці персоналу підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики: Монографія / Передмова І.Ф. Кураса. - К.: Шторм, 2003. - 382 с.
2. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: Автореф. дис. канд. екон.

Бухгалтерський облік, аналіз та аудит : проблеми теорії, методології, організації

наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Національний авіаційний університет. - К., 2005. - 23 с.

3. Витко Т. М. Методика анализа и оценки эффективности материального стимулирования работников / Т. М. Витко. // Бухгалтерский учет и анализ. – 2004. – №7. – С. 19–21.

4. Евдовицкий Д. А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Д. А. Евдовицкий, Л. А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 303 с.

5. Клокар О.О. Роль трудової мотивації аграріїв у соціально-економічному розвитку України // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук, праць. - 2008.— №7. - С 140-145.

6. Колот А.М. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.

7. Кузьмін О.Є., Горбань В.Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. Національна академія управління. Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал: Київ №8 (122). – 2011. – с. 202-212.

8. Попович Л. Особливості використання інтегрального показника для оцінки рівня економічної стійкості підприємства // Економічний аналіз. — 2007.— Вип. 1 // [econa.at.ua](http://econa.at.ua).

9. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин // Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління. - 2008.- №4. - С 171-179.

10. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства//Демографія та соціальна економіка. — 2008.— №2. — С. 134-143.

11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. -3-е изд. - М.: Дело, 2002. - 272 с.

12. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: Монографія. - К.: Правда Ярославичів, 1998. - 254 с.