

**Keywords:** machine building, volume indices of industrial production, balanced financial result, cumulative profit, operational profitability, circulating assets, accounts payable, accounts receivable, net indebtedness, own capital.

---

*Зеленська М.О.*  
*асистент ФММ НТУУ «КПІ»*  
*Тимчук Г.В.*  
*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

## **ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті проаналізовано кадровий потенціал підприємства, наведено його складові, визначено функції управління ним, виділено методи мотивації персоналу, досліджено ефективність впливу даних методів на внутрішній та зовнішній кадровий потенціал підприємства.*

**Ключові слова:** мотивація, матеріальні та нематеріальні стимули, кадри, кадровий потенціал.

**Вступ.** Функція мотивації є важливою складовою системи управління підприємством, так як ефективність діяльності працівників безпосередньо впливає на результативність підприємства за рахунок показників зростання/зниження продуктивності праці. Мотивацію можна вважати сукупністю засобів впливу, що направлені, відповідно, на підвищення ефективності діяльності окремого суб'єкта та групи суб'єктів, тобто функцію мотивації доцільно визначити як сукупність методів, засобів, інструментів, що здійснюють вплив на учасників робочого процесу з метою підвищення результативності діяльності для досягнення цілей підприємства. Під мотивацією робітників чи груп робітників доцільно вважати систему заохочення до діяльності через задоволення суспільних, психологічних, соціальних потреб кожного з них.

Для керівника підприємством головним завданням є знаходження тих стимулів, які будуть ефективними для даного типу підприємства, його завдань та ринкового середовища, в якому воно функціонує. Тому дослідження функції мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства є актуальними для підприємств з метою отримання конкурентних переваг в ринковому середовищі. До науковців, що досліджували основи мотивації можна віднести А. Сміта, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Мак-Грегора, М.Вольського, М. Тугана-Барановського, Г. Цехановецького.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є дослідження складових кадрового потенціалу підприємства та можливостей управління ними, аналіз

існуючих методів мотивації та їх застосування для управління внутрішнім та зовнішнім кадровим потенціалом.

**Результати дослідження.** Функція мотивації в управлінській діяльності безпосередньо впливає на можливості працівників у складі робітників, службовців та управлінців на підприємстві та за межами його, а, отже здійснює вплив на кадровий потенціал

Під кадровим потенціалом можна визначити сукупність категорій робочих, спеціалістів, інших груп робітників, праця яких може використовуватись в процесі трудової діяльності за певних умов розвитку[6]. Тобто дана категорія включає в себе сукупність ресурсів – безпосередньо працівників підприємства та можливостей здійснення їх діяльності для досягнення цілей підприємства.

Кадровий потенціал підприємства у розрізі ресурсного забезпечення можна охарактеризувати певними якісними та кількісними характеристиками відповідно до груп працівників так і кожного: кількості працівників різних категорій, вікового складу персоналу, освіти; рівня кваліфікації; професійних здібностей та навичок; психометричних характеристик кадрів підприємства (моральні якості людини, здатність працювати в різних умовах, а також, швидко адаптуватись до будь-яких непередбачуваних змін).

Кадровий потенціал також можна поділити на внутрішній та зовнішній по відношенню до підприємства. Класифікаційний розподіл кадрового потенціалу показаний на рис. 1.

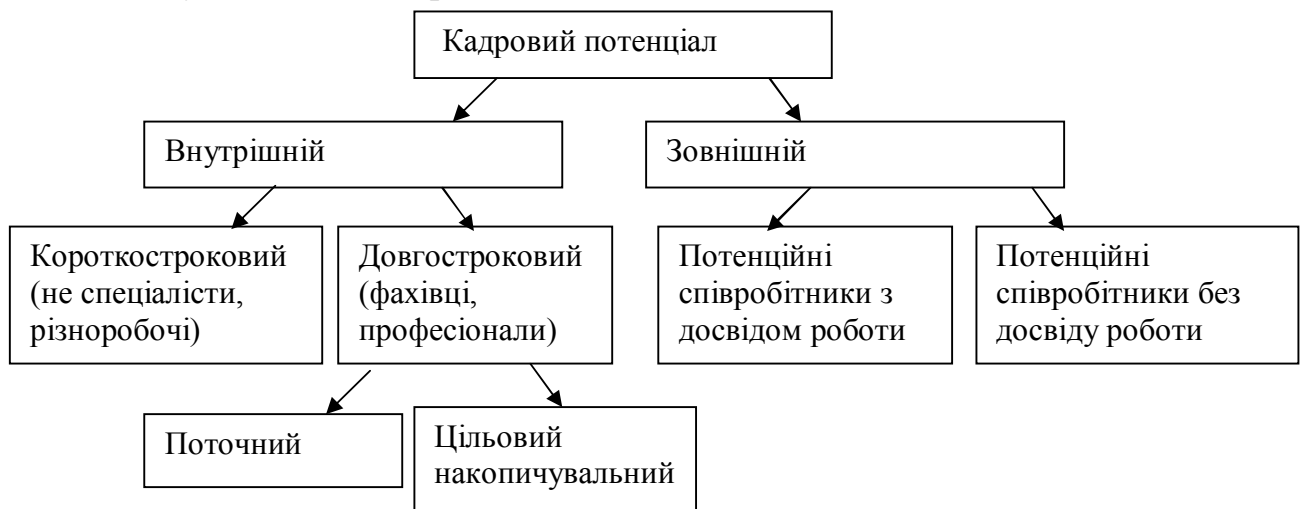


Рис 1. Складові кадрового потенціалу. (розроблено на основі [1], доопрацьовано автором)

Зовнішній кадровий потенціал характеризується наявністю потенційних співробітників підприємства в ринковому середовищі та доступу підприємства до даних кадрів, можливостям їх залучення до діяльності підприємства, комунікації та інформуванню їх про цілі підприємства та перспективи його розвитку. Здійснювати управління зовнішнім кадровий потенціалом, розробляти та впроваджувати стратегічні плани щодо такого

управління доцільно для підприємств, які ставлять за мету завоювання ринку, орієнтуються на швидке зростання та бажання стати лідером у певному секторі економіки. До зовнішньої складової кадрового потенціалу підприємства ми відносимо працівників, які в майбутньому могли б працювати на підприємстві та підприємство зацікавлене в їх залученні. Відповідно до цілей підприємства та специфіки його господарської діяльності, орієнтувати управління можна на роботу з молодими спеціалістами, які закінчили вищі навчальні заклади або ще навчаються на старших курсах та не мають досвіду роботи, але отримали хорошу теоретичну підготовку, здійснюють громадську діяльність, являються амбітними та мають бажання до розвитку та прояву своїх здібностей. Інший підхід до управління зовнішнім потенціалом закладається в роботі з цільовою групою працівників, що мають досвід практичної роботи, являються компетентними та знаними. Якщо підприємство ставить довгострокові цілі по управлінню зовнішнім кадровим потенціалом та орієнтується на одну з наведених стратегій, потрібно зазначити на необхідність розробки методики та впровадження механізму такої роботи та наявності фінансових затрат на управління.

Управління внутрішнім кадровим потенціалом характеризується орієнтацією підприємства на розвиток, оптимізацію внутрішніх кадрових резервів та підвищення їх ефективності. Такий напрямок діяльності доцільний для підприємств, які намагаються досягти конкурентних переваг за рахунок створення корпоративної культури, виховання почуття відповідальності, причетності до розвитку бізнесу та подолання тенденцій до швидкої зміни кадрів.

Довгостроковий кадровий потенціал включає в себе кваліфікованих працівників, які можуть вирішувати завдання розвитку підприємства, підвищення його ефективності, тобто фахівців підприємства різних напрямів, рівнів та складу. При цьому можна виділити дві основні складові довгострокового кадрового потенціалу: поточний і цільовий накопичувальний. Поточний кадровий потенціал являє собою персонал, який розглядається адміністрацією виключно для виконання основних операцій виробництва. Цільовий накопичувальний кадровий потенціал призначений для вирішення завдань стратегічного розвитку, розширення виробництва, підвищення його конкурентоспроможності [1].

Відповідно до структури кадрів, специфіки діяльності та потреб, підприємство створює систему управління, яка передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями [2]:

Планування – це функція управління, яка забезпечує визначення напрямів розвитку кадрового потенціалу, пріоритетні напрями впливу на категорії працівників, визначення основних заходів впливу на внутрішній та зовнішній кадровий потенціал.

Організація – функція управління, за допомогою якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками, враховуючи потенційні

можливості кожного, а також між групами працівників та узгодження їх діяльності.

Мотивація – функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до впорядкованих і узгоджених спільних дій для досягнення поставленої мети, а також, надає можливість до якісного зростання кадрового потенціалу підприємства.

Контроль – функція управління, яка є кінцевою в будь-якій діяльності і представляє собою перевірку відповідності реальних результатів та запланованих.

Процес мотивації складають етапи визначення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб, пошук шляхів задоволення чи пригнічення потреб, визначення напрямів дій, для задоволення цих потреб, виконання дій, одержання винагороди за виконану дію. Основним завданням мотивації як функції управління є створення такого мотиваційного середовища, при якому персонал продуктивно виконував би свою роботу.

Сучасні підходи до мотивації поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні ґрунтуються на внутрішній мотивах людей, які змушують їх діяти певним чином. Процесуальні – на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знань, якими володіє людина [3]. Розподіл за основними напрямками та підходами до мотивації представлено на рис.2.

Здійснивши аналіз підходів до мотивації потрібно відзначити, що змістовні мають більшу вагомість для працівників, адже засновані на задоволенні в першу чергу фізіологічних потреб людини, її матеріальному забезпеченні. Отже, мотивація в першу чергу має включати грошове заохочення як у розрізі вчасної виплати заробітної плати так і премій, надбавок і т.д. Проте потрібно зауважити, що грошове заохочення буде дієвим у першу чергу для короткострокового та поточного довгострокового кадрового потенціалу, тоді як для цільового-накопичувального матеріальне стимулювання вже не являється первинним. В цьому розрізі зазначимо, що складова мотивації розподіляється на матеріальну та нематеріальну складові, що має вираження у збагачення змісту праці, створення умов для прояву творчого потенціалу працівників та їх професійного зростання тощо. Даний розподіл з визначенням заходів та інструментів впливу наведено на рис.3.

Важливим фактором у мотивації творчої праці є навколишнє середовище працівника, тобто сукупні умови праці, які безпосередньо впливаю на виробничу, творчу та інші види діяльності. Формування сприятливого навколишнього середовища включає організацію неформального спілкування, що являє собою вид спілкування, під час яких відбувається обмін інформацією, що підвищує можливість прискорення результативності інноваційного процесу. Неформальні горизонтальні контакти сприяють вирішенню питань технічного, економічного, організаційного, виробничого і наукового порядку.

Розглянувши методи мотивації та проаналізувавши склад персоналу з урахуванням кількісних та якісних параметрів, підприємство повинно

вирішити задачу вибору найбільш ефективних та доцільних заходів впливу. У випадку, коли для підприємства суттєвою є проблема частоті зміни кадрів потрібно застосовувати такі заходи: техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці); організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю); виховні (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки); соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення); культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку).



Рис.2. Підходи до мотивації (розроблено на основі [3])

При необхідності пошуку нових співробітників можна використовувати наступні методи: пошук кандидатів для заміщення посади серед працівників підприємства з перенавчанням чи додатковим навчанням, пошук за допомогою інформування співробітників підприємства; оголошення на

корпоративному сайті підприємства, що підвищує виявлення ініціативи кандидатами на посаду; оголошення в ЗМІ, презентаційні програми в навчальних закладах, співпраця з центрами зайнятості населення. Для керівників та фахівців відділів ефективним заходом з мотивації буде проведення тренінгів, конференцій, круглих столів.

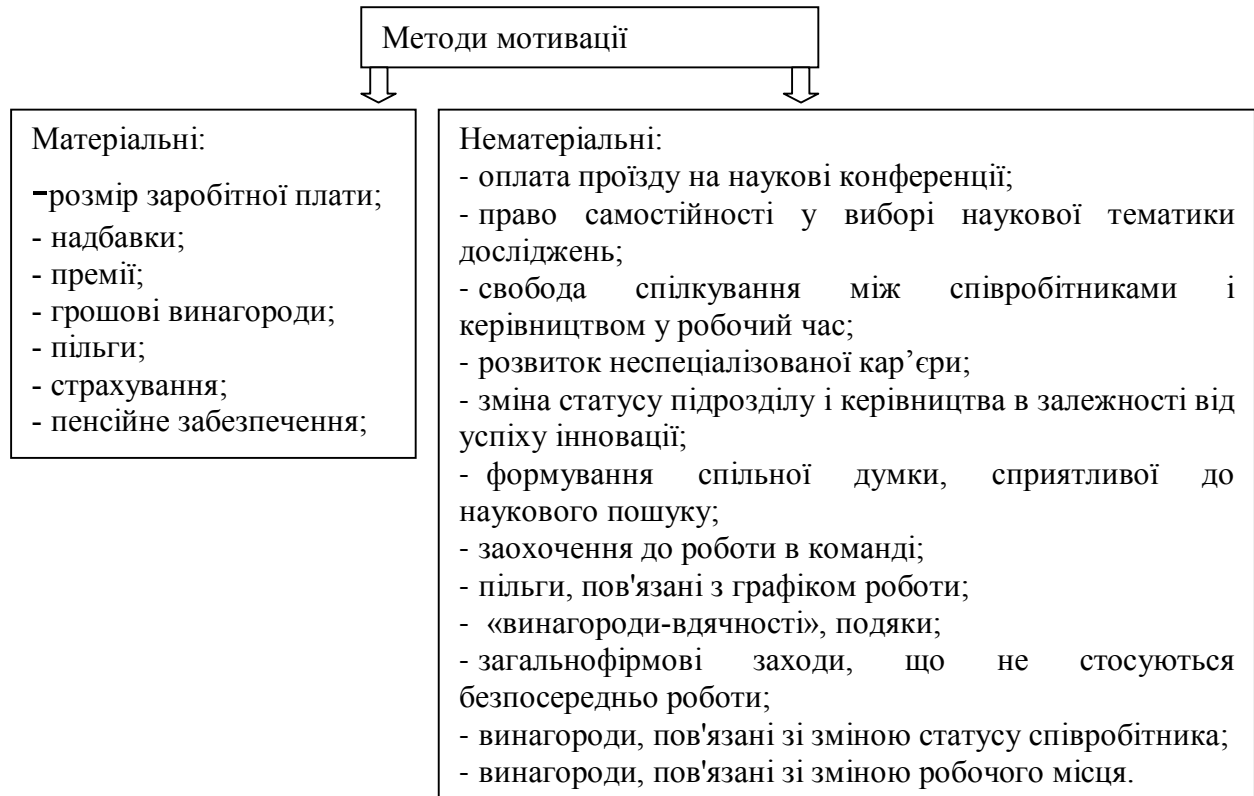


Рис 3. Методи мотивації [3]

**Висновок.** В сучасних ринкових умовах, що характеризуються динамічністю та високим рівнем конкуренції, для підприємства є важливим отримання стійких конкурентних переваг, що будуть важко повторюваними для інших суб'єктів ринку. Основою отримання переваг такого типу може стати управління кадровим потенціалом. Даний вид потенціалу є з одного боку найбільш складним для управління, а з іншого результати якісного управлінського впливу мають своє вираження у підвищенні продуктивності, лояльності, стійкості, працездатності колективу. Найбільш ефективно даний вплив можна здійснювати за допомогою методів мотивації, під якою доцільно розуміти довготривалий вплив на працівників, що стимулює людину до певних дій. Вибір методів мотивації ґрунтується на потребах, інтересах і здібностях працівника, цілей діяльності підприємства та його специфічних ознак. Методи мотивації можуть бути як матеріальними так і нематеріальними. Використання даних методів в першу чергу доцільно в управлінні внутрішнім кадровим потенціалом, а стратегія їх застосування має бути комплексною та виваженою. У розрізі управління зовнішньою складовою, функція мотивації може застосовуватися у формуванні

привабливих соціальних пропозицій та програм для різних груп потенційних співробітників. Ефект від запровадження внутрішніх мотиваційних програм має опосередкований вплив на зовнішній кадровий потенціал, адже репутація підприємства як надійного та привабливого роботодавця зменшує необхідність проведення коштовних зовнішніх програм з управління.

#### Перелік посилань

1. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства// Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с. (Альма-матер)
4. Микитенко В.В., Ігнат'єва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. // Вісник економічної науки України. – 2005. – №2. – С.77.
5. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підр./О.І.Волков, М.П.Денисенко, А.П.Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І.Волкова, проф. М.П.Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
6. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів.//Економіка України №3, 2005. – с.49-56.

---

**Зеленская М.А.**

*преподаватель ФММ НТУУ «КПИ»*

**Тымчук Г.В.**

*студентка ФММ НТУУ «КПИ»*

### **ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Функция мотивации персонала в системе управления кадровым потенциалом предприятия. В статье проанализированы кадровый потенциал предприятия, приведены его составляющие, определены функции управления ими с выделением методов мотивации персонала, исследованы эффективность воздействия данных методов на внутренний и внешний кадровый потенциал предприятия.*

**Ключевые слова:** мотивация, материальные и нематериальные стимулы, кадры, кадровый потенциал.

**Zelenska M.O.**

*Instructor of FMM NTUU «KPI»*

**Tymchuk G.V.**

*student of FMM NTUU «KPI»*

### **FUNCTION OF MOTIVATION IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL**

*The personnel motivation system function in the human resources management system of a company. The paper analyzes the human resources*

*company, listed its elements defined management functions with the allocation methods of staff motivation, investigated the effectiveness of these methods for internal and external human resources company.*

**Keywords:** motivation, wage and non-material incentives, shots, skilled potential.

---

**Клименко О.В.**

*канд. фіз.-мат. наук, доц. НТУУ «КПІ»*

## **ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА НА ІНТЕРНЕТ ТА ЇХ ПОДАТКОВІ НАСЛІДКИ**

*Проаналізовані основні статті витрат, пов'язані з забезпеченням доступу підприємства, яке здійснює виключно оподатковувану діяльність, до Інтернету.*

**Ключові слова:** Витрати на Інтернет, модем, Інтернет-послуги, провайдер.

**Вступ.** Глобальна мережа інформації – Інтернет – сьогодні необхідна підприємству для того, щоб оперативно реагувати на ситуацію, яка склалася у світі, Україні; бути поінформованим у новинах законодавства; володіти інформацією про бізнес-середовище; спілкуватися з діловими партнерами, своїми працівниками по електронній пошті; шукати постачальників, покупців; слідкувати за акціями конкурентів; розміщувати свою рекламу тощо. Наказом [1] визначено розвиток мережі Інтернет і забезпечення широкого доступу до неї громадян, юридичних осіб усіх форм власності як пріоритетний напрямок державної політики у сфері інформатизації.

**Постановка задачі.** Мета статті – аналіз основних статей витрат, пов'язаних із забезпеченням доступу підприємства до Інтернету, за умови, що підприємство здійснює виключно оподатковувану діяльність. Інтернет пов'язаний з певними проблемами у податковому обліку, їх аналіз.

В основі дослідження покладені загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, системність, діалектика, а також методи бухгалтерського обліку.

**Результати дослідження.** Розглянемо основні статті витрат, пов'язані із забезпеченням доступу підприємства до Інтернету. Це витрати на: прокладання кабелю, придбання модему, придбання антени, плата за підключення, оплата Інтернет-послуг.

Розглянемо ситуацію, коли підприємство здійснює виключно оподатковувану діяльність. Для платників, які не зареєстровані платниками ПДВ, до складу витрат входять суми ПДВ, сплачені у складі ціни придбання товарів, робіт, послуг (п.139.1.6 [2]). Умовою відображення податкового