

**МОТИВАЦІЯ ЯК ОДИН З ЧИННИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

*У статті розглянуто сукупність процесів та охарактеризовано механізм реалізації мотиваційної складової, як одного з багатьох чинників забезпечення розвитку персоналу на виробничих підприємствах, зокрема підприємствах світлотехнічної галузі промисловості України. Проаналізовано економічні показники підприємств світлотехнічної галузі. Розглянуто механізми забезпечення мотиваційних процесів, їх реалізацію на цих підприємствах, ефективні шляхи забезпечення мотиваційного чинника, як одного з багатьох, що впливають на забезпечення розвитку персоналу на підприємстві. Запропоновано заходи щодо активнішого впровадження та реалізації мотиваційних процесів, їх видів, поєднання й інструментів їх вирішення, які безпосередньо впливають та визначають ступінь забезпечення розвитку персоналу підприємств. Реалізація мотиваційних процесів певною мірою залежить від ефективності економічних показників діяльності підприємств світлотехнічної галузі. В умовах сьогодення процес забезпечення розвитку персоналу на цих підприємствах є важливим завданням перед суб'єктом господарювання. Пошук додаткових мотивацій для персоналу дасть змогу наповнити мотиваційний пакет, що позитивно відобразиться на процесі забезпечення розвитку персоналу.*

*The article deals with a set of processes and describes the mechanism of implementation of the motivational component, as one of many factors for ensuring the development of personnel at manufacturing enterprises, in particular, enterprises of the light engineering industry of Ukraine. The economic indicators of the lighting industry enterprises are analyzed. Mechanisms of providing of motivational processes, their realization at these enterprises, effective ways of providing of motivational factor as one of the many that influence development of personnel at the enterprise are considered. Proposed measures for more active implementation and implementation of motivational processes, their types, combination and tools for their solution, which directly influence and determine the degree of ensuring the development of personnel of enterprises. The implementation of motivational processes to a certain extent depends on the effectiveness of economic indicators of the enterprises lighting industry. In the current conditions, the process of providing personnel development at these enterprises is an important task before the subject of management. Finding additional motivations for staff will allow you to fill out a motivational package that will positively affect the process of staff development.*

*Ключові слова: мотивація персоналу, забезпечення розвитку персоналу, забезпечення мотиваційних процесів.*

*Key words: motivation of personnel, provision of personnel development, provision of motivational processes.*

**Окреслення проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток сучасного виробництва передбачає реалізацію складного процесу, впровадження котрого залежить від багатьох чинників. Серед завдань, які сьогодні стоять перед суб'єктами господарювання, що розвиваються в умовах ринкової економіки, є завдання, пов'язані із забезпеченням розвитку персоналу. Один із важливих чинників розвитку персоналу – мотиваційна складова, яку має забезпечити безпосередньо роботодавець. Наукові дослідження проблем розвитку та управління персоналом дають підстави стверджувати, що реалізація процесів мотивації персоналу в умовах економічного спаду та непростих ринкових відносин, є однією з основних цілей та умов забезпечення його розвитку. Враховуючи жорсткі умови ринкової економіки, можливі соціально-економічні ризики, роботодавцям потрібно систематично удосконалювати чинні та впроваджувати нові методи утримання та збереження робочої сили. Можна стверджувати, що зростання показників економічної ефективності виробничої діяльності підприємств є результатом багатьох еконо-

мічних процесів, серед яких – процес стабільності персоналу, його висока вмотивованість і забезпечення ефективного розвитку.

**Аналіз досліджень та публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Мотивація персоналу виведена в окремий напрямок дослідження в економічній дисципліні. Питання мотивації персоналу є одним з основних, котрі розглядають та вивчають такі дисципліни як – «Економіка підприємств», «Економіка і підприємництво, менеджмент», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Економіка малого підприємства» та ін. Ці проблеми глибоко та ґрунтовно висвітлено у наукових дослідженнях та працях як вітчизняних так і зарубіжних учених: А. Афоніна, Д. Богині, Н. Бакуліної, М. Зайферта, Б-Р. Елліга, П. Капустянського, Є. Качана, А. Колота, Д. Колота, Г. Кулікова, Е. Лібанової, М. Семікіної, Д. Шушпанова та ін. Проте, незважаючи на більше ніж достатню кількість наукових публікацій, питання забезпечення мотиваційної складової як одного з чинників забезпечення розвитку персоналу висвітлені фрагментарно і потребують глибшого дослідження.

Метою статті є аналіз мотиваційних процесів, їх реалізація та пошук можливостей щодо підвищення ефективності забезпечення розвитку персоналу на підприємствах світлотехнічної галузі промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова ефективного та конкурентоспроможного виробничого підприємства залежить від багатьох чинників. Варто зазначити, що поряд із забезпеченням суб’єктів господарювання матеріальними та високотехнологічними засобами виробництва, нині вагомим значення надають формуванню кваліфікованого, затребуваного, високовмотивованого персоналу. Рівень ефективності використання найманої праці напряму залежить від забезпечення розвитку персоналу на виробничих підприємствах. Одним з чинників, який має безпосереднє значення для найманого працівника, є мотивація в загальному, тобто – рівень заробітної плати, рівень насичення соціального пакета послуг підприємства та ін.

Щодо поняття «мотивація», то в науковій літературі є безліч визначень цього поняття, котрі розкривають її сутність із різних боків. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів) [1, с. 5]. Мотивація праці – це свідоме внутрішнє спонукання найманого працівника (персоналу) до виконання своїх виробничих обов’язків, спрямованих на досягнення цілей, визначених виробничими програмами. Мотиваційну атмосферу на підприємствах персонал сприймає по різному залежно від віку, статі, кваліфікації та досвіду роботи. Коли працівник відчуває власну значимість, задоволеність від виконання завдання, то таку роботу вважає дуже цінною. Ідентичної думки дотримується переважно персонал старшого віку, з певним робочим досвідом. А молоді спеціалісти мають інший підхід до оцінювання праці, вони обирають краще організовані робочі місця, умови та колектив [2, с. 99].

В умовах ринкової економіки для найманого працівника гарантована заробітна плата є основним критерієм мотивації. Питання мотивації персоналу та його соціального захисту є важливою складовою сучасної системи управління людськими ресурсами, оскільки вони впливають на рівень задоволеності працею та якість трудового життя працівників. Використання ефективних управлінських інструментів у галузях матеріального виробництва стимулює зростання економіки та рівня життя населення. Відсутність належної мотивації та соціального захисту провокує погіршення основних соціально-економічних показників і виникнення конфліктів у соціально-трудої сфері. В умовах економічної кризи проблеми забезпечення дієвої мотивації праці й надання ефективного соціального захисту загострюються, що зумовлює необхідність пошуку нових механізмів забезпечення умотивованості персоналу та соціальної захищеності різних верств населення [3, с. 51].

У складних умовах економічного становища в країні основним завданням для роботодавців залишається забезпечення розвитку персоналу, адже саме персонал відіграє нині визначальну роль у ефективному, економічно-обґрунтованому розвитку самих підприємств.

Для впровадження завдань щодо забезпечення розвитку персоналу, на виробничих підприємствах можна виділити загальні та спеціальні чинники. До загальних чинників потрібно віднести: поліпшення умов праці; моніторинг кваліфікаційного рівня персоналу; дотримання правил та норм охорони праці; використання сучасних інноваційних технологій; модернізація виробництва; дотримання вимог, норм та рекомендацій МОП; підвищення рівня трудової мобільності; впровадження багатопрофільності робочої сили та ін. До спеціальних чинників можна віднести наступні: мотиваційна складова; соціальна відповідальність підприємства; проведення заходів щодо поліпшення здоров'я персоналу; залучення персоналу до розподілу прибутку підприємства та ін.

Аналізуючи процес розвитку персоналу підприємств, пропонуємо виділити такі його основні стадії: формування персоналу за професіями; розподіл персоналу за структурними підрозділами; ефективність використання персоналу; збереження та утримання персоналу [6, с. 128].

Усі ці стадії взаємопов'язані між собою, хоча можна стверджувати, що принципи реалізації кожної з цих стадій різняться. Але можна сказати, що на всіх цих стадіях наявний такий чинник, як мотивація; особливо гостро мотиваційна складова задіяна на стадіях «збереження та утримання персоналу», адже саме це впливає та відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку підприємств. Забезпечення ефективності господарювання на виробничому підприємстві та підвищення ефективності використання найманої праці на виробництві можна завдяки побудові та використанню певної системи мотивації.

Нині, в непростих ринкових відносинах, актуалізується питання взаємозв'язку й взаємозалежності результатів ефективного господарювання виробничих підприємств та забезпечення мотиваційної складової. Можна сказати, що ці два процеси дуже тісно пов'язані між собою, і тому потрібно будувати таку систему мотиваційного забезпечення персоналу, яка б відображала пряму залежність певних результатів ефективного господарювання та рівня мотиваційного забезпечення. Мотиваційна складова напряму залежить від ефективності функціонування підприємств, формування та моніторингу цінової політики реалізації продукції, пошуку нових ринків збуту, рівня кваліфікації персоналу, рівня конкурентоспроможності продукції та ін.

Система мотивації на підприємстві повинна відповідати таким вимогам: результативність праці є визначальною при наданні можливостей працівникам щодо їх зайнятості та посадового просування; узгодження рівня оплати праці з її результатами та оцінка особистого внеску працівника в загальний успіх; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці і добробуту працівників; створення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників; забезпечення в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації спільної мети, ефективної комунікації між керівниками та працівниками [4, с. 150].

В наукових роботах достатньо глибоко проаналізовано поняття мотивації, систему мотивації, її формування, види, моделі тощо. Розроблено багато теорій формування мотиваційної системи, аналіз чинників, що впливають на трудову активність людини та інше, але варто все ж зупинитись на глибшому розгляді методів мотиваційного процесу, процеси їх реалізації суб'єктом господарювання. Як відомо з наукових праць, запропоновано певну класифікацію методів мотивації трудової діяльності персоналу (див. рис. 1).

Базуючись на основах поділу методів мотивації, можна поділити мотиваційні процеси за видами на матеріальні і нематеріальні. Матеріальний вид мотиваційного процесу відображається у вигляді: рівня заробітної плати; додаткових стимулюючих доплат; доплат за сезонність; доплат за виконання надскладних виробничих робіт; інших заохочувальних та компенсаційних виплат у вигляді винагород, премій, подарунків, відшкодувань та ін.

Матеріальні види мотивації персоналу можна виразити у грошовому еквіваленті. Нематеріальний вид мотиваційного процесу відображається у вигляді: піднесення ролі працівника, планування кар'єри на підприємстві; залучення персоналу до керівництва підприємствами; проведення різного роду стажувань для підвищення кваліфікації; створення сприятли-

вого психологічного клімату в колективі; поліпшення умов праці; можливість організації перерозподілу робочого часу, запровадження для персоналу гнучкого графіка роботи; участь у прийнятті важливих для підприємства рішень та ін.



**Рис. 1. Класифікація методів мотивації трудової діяльності [4, с. 388].**

Спробуємо охарактеризувати процес реалізації деяких видів мотиваційної складової як одного з показників забезпечення розвитку персоналу на підприємствах світлотехнічної галузі України. Світлотехнічна галузь представлена багатьма підприємствами. Історія створення цих підприємств починається ще з 1957 року, і сягає більш як 60 років. Сьогодні ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є окремим базовим підприємством з повним циклом виробництва світлотехнічної продукції промислового напрямку. Поряд з тим, це підприємство об'єднує окремо функціонуючі підприємства з закритим повним циклом виробництва комплектуючих для виготовлення світлотехнічної продукції, представниками яких є наступні підприємства ТОВ «ВКП ВАТРА» та ТОВ «ВАТРА-Техномаш».

На цих підприємствах, у різні роки свого існування, поряд з іншими виробничими планами та завданнями, дуже гостро стояло питання персоналу та забезпечення його розвитку. Сьогодні питання персоналу є першочерговим при вирішенні багатьох завдань. Тому в структурі світлотехнічних підприємств створено підрозділи, котрі займаються пошуком персоналу, його підбором та навчанням, підготовкою персоналу до виконання виробничих завдань, пошуком методів покращення використання персоналу, його утриманням та збереженням. Ті ж підрозділи розробляють методики щодо підвищення мотиваційних складових забезпечення розвитку персоналу, відбувається пошук додаткових шляхів та методів щодо їх реалізації. Підрозділи по роботі з персоналом розробляють посадові інструкції, береть участь

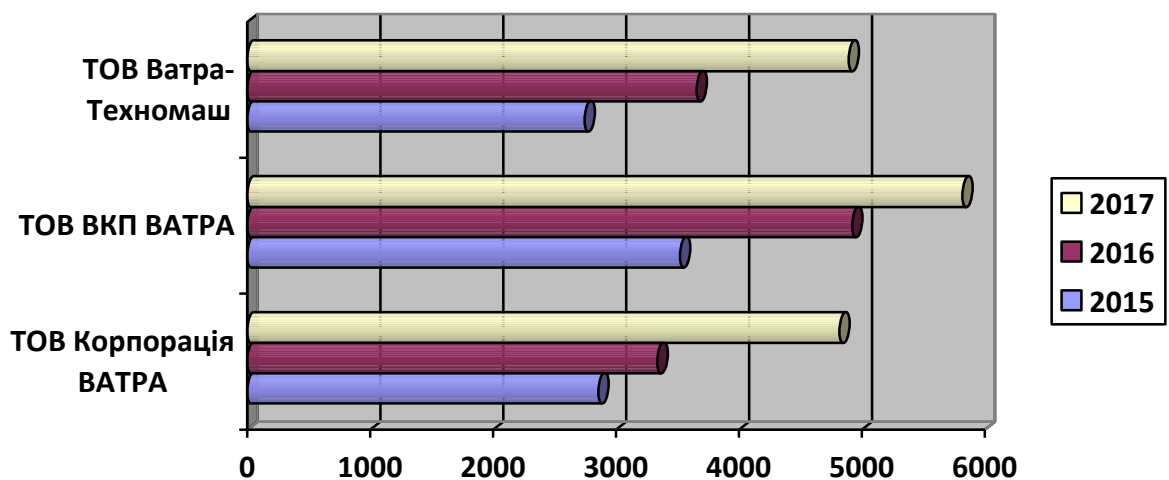
в розробленні концепції залучення персоналу при розподілі певної частини прибутку підприємств та ін.

Розмір середньомісячної заробітної плати за 2015-2017рр. подано у таблиці 1 за підприємствами, які представлені вище, і він становив:

Таблиця 1

**Розмір середньомісячної заробітної плати за 2015-2017 роки, грн**

№	Назва підприємства	2015	2016	2017
1.	ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	2857,65	3337,29	4817,41
2.	ТОВ «ВКП ВАТРА»	3520,14	4921,05	5816,81
3.	ТОВ «В-Техномаш»	2744,73	3656,59	4893,68



**Рис.2. Рівень середньомісячної заробітної плати за період 2015-2017 роки.**

Можна спостерігати, що тенденція зростання рівня середньомісячної заробітної плати позитивна – 25-30% в рік є показником того, що підприємства активно розвиваються, і таке зростання може свідчити і про забезпечення ефективного розвитку персоналу.

Але рівень оплати праці на місцевому рівні нижчий порівняно із середньомісячним показником заробітної плати в Україні загалом, за кожен рік окремо. Так склалося, що останніх 3-5 років Тернопільська, Волинська, Чернівецька, Івано-Франківська та Чернігівська області є тими регіонами, де середньомісячна заробітна плата нижча на 20-25 відсотків від середньомісячної в Україні.

Це пов'язано з багатьма специфічними та неспецифічними економічними чинниками. Але можна стверджувати, що це на пряму залежить від рівня промислового розвитку регіону, демографічних показників, показників рівня народжуваності та смертності, міграційних та інших показників.

У таблиці 2 подано дані щодо чисельності працівників та фонд заробітної плати окремо на цих підприємствах за останні три роки [5].

## Звітність підприємств у 2015-2017 рр.

		2015	2016	2017
	<b>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»</b>			
1.	Чисельність:			
	<i>повна та часткова зайнятість</i>	442	463	492
2.	Фонд заробітної плати (тис. грн.):			
	<i>Загальний</i>	15157	18542	28442
3.	Фонд єдиного соціального внеску (тис. грн.)			
	<i>Відрахування</i>	6145	4014	6045
4.	<i>Реінвестування (тис. грн.)</i>	4048	6949	5032
	<b>ТОВ «ВКП ВАТРА»</b>			
1.	Чисельність:			
	<i>повна та часткова зайнятість</i>	120	114	116
2.	Фонд заробітної плати (тис. грн.):			
	<i>Загальний</i>	5069	6732	8097
3.	Фонд єдиного соціального внеску (тис. грн.)			
	<i>Відрахування</i>	1874	1258	1584
4.	<i>Реінвестування (тис. грн.)</i>	1090	2080	2180
	<b>ТОВ «В-Техномаш»</b>			
1.	Чисельність:			
	<i>повна та часткова зайнятість</i>	95	91	87
2.	Фонд заробітної плати (тис. грн.):			
	<i>Загальний</i>	3129	3993	5109
3.	Фонд єдиного соціального внеску (тис. грн.)			
	<i>Відрахування</i>	1287	867	1130
4.	<i>Реінвестування (тис. грн.)</i>	250	440	590

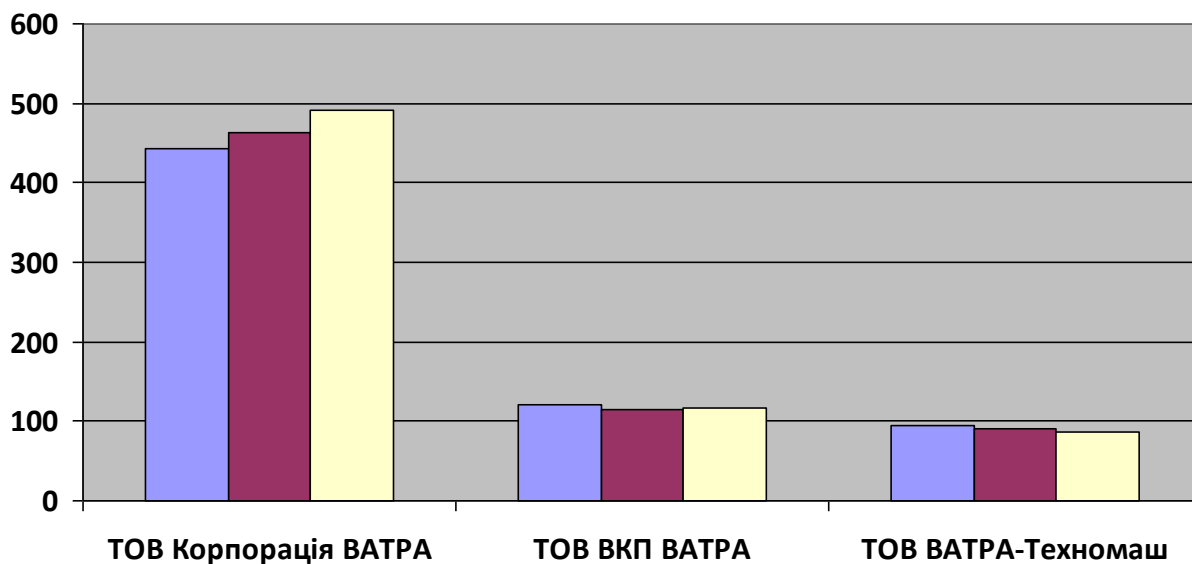


Рис. 3. Зміна чисельності працівників за 2015 - 2017 роки.

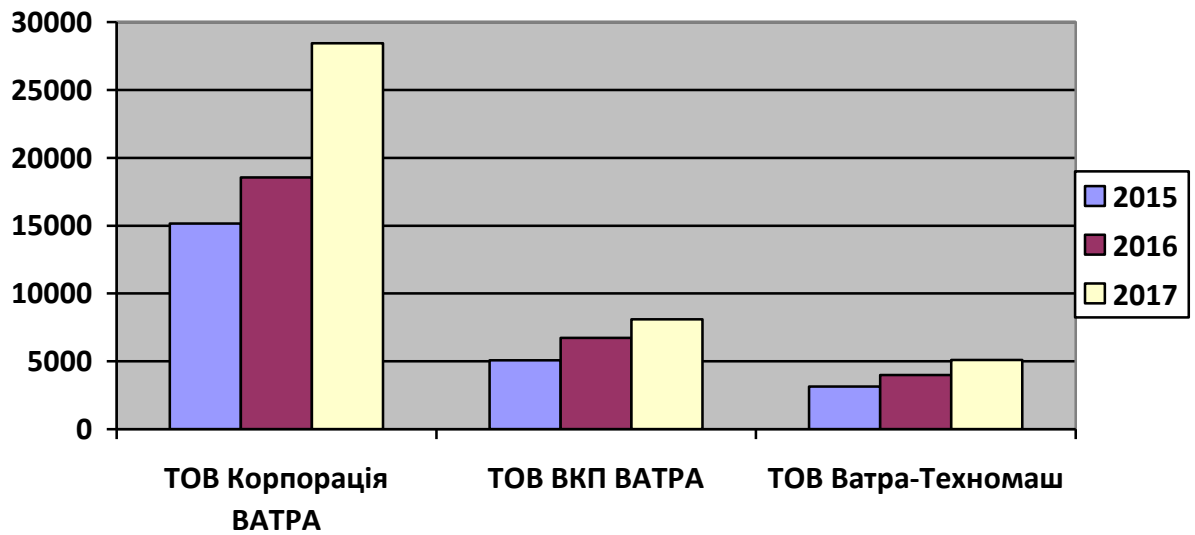


Рис. 4. Фонд заробітної плати (тис. грн.) за 2015 – 2017 роки.

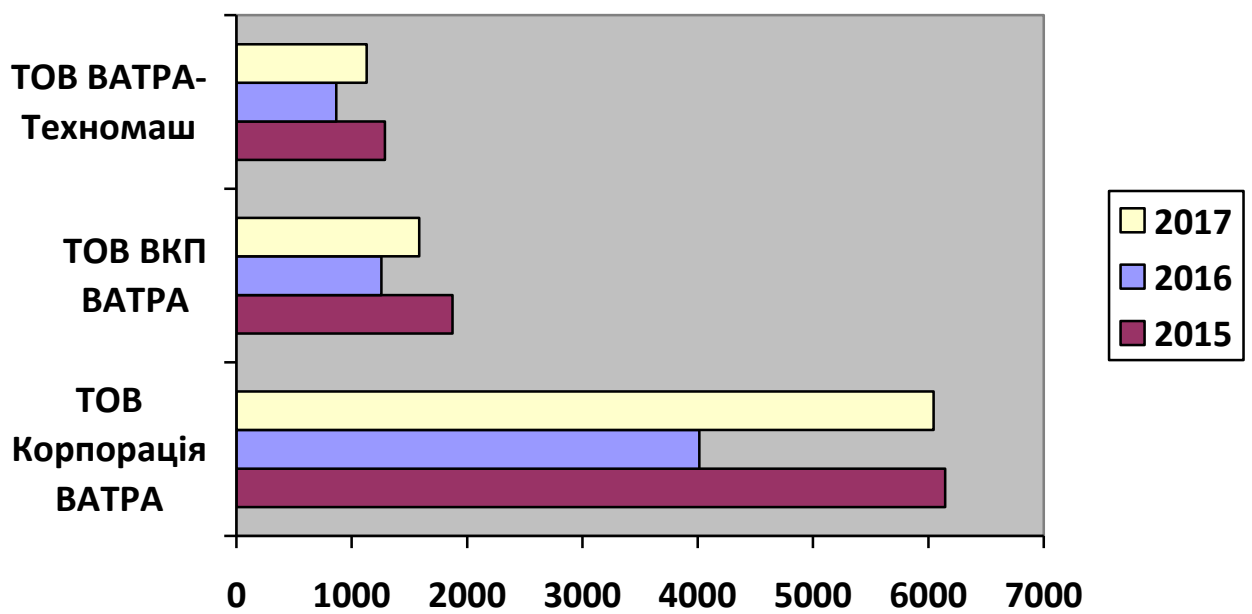


Рис. 5. Відрахування єдиного соціального внеску за 2015-2017 роки.

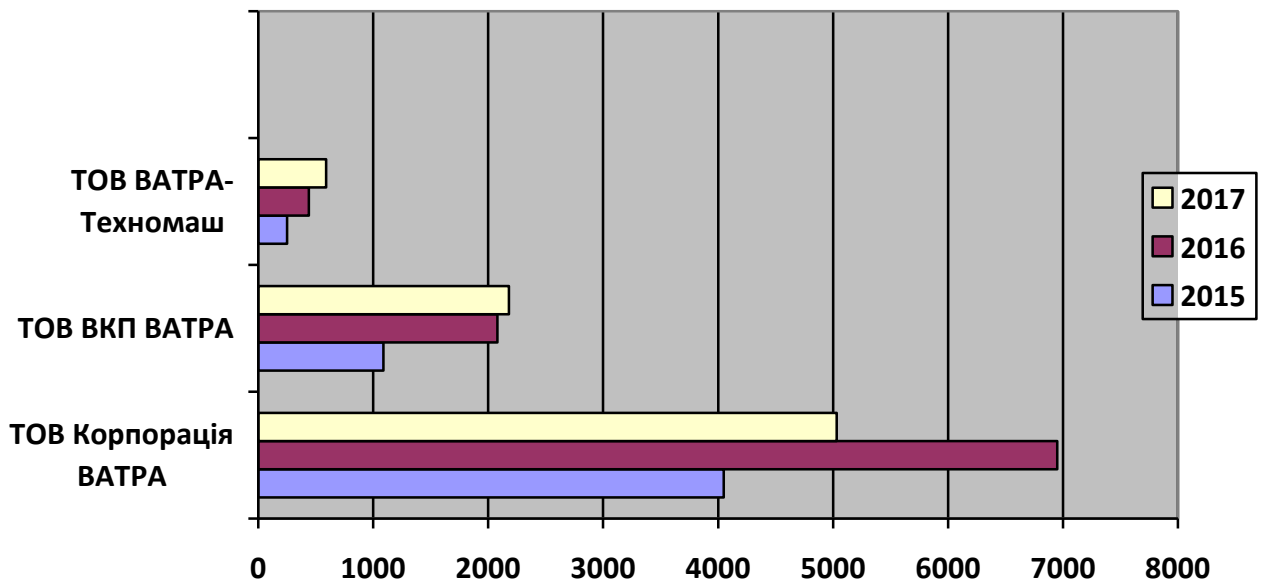


Рис. 6. Реінвестування по підприємствах за 2015-2017 роки.

Як можемо спостерігати, фонд заробітної плати кожного наступного року збільшується. Його наповнення залежить від поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а саме: збільшення чисельності робочих місць; незначного збільшення обсягів виробництва; реінвестування підприємств; державних регуляторних заходів щодо оплати праці та ін.

Так, згідно з постановою КМУ від 28. 12. 2016 р. № 1037, рівень мінімальної заробітної плати у 2017 р. становив 3200 грн. Варто згадати, що у 2016 р. рівень єдиного соціального внеску зменшився до ставки 22%, тому це стало базою для поступового підвищення мінімальної заробітної плати, але все ж мало і свій негативний аспект. Можна спостерігати, що у 2016 р. відрахування єдиного соціального внеску зменшилися в усіх трьох підприємствах, але це було короткочасним. У 2017 р. відрахування єдиного соціального внеску збільшилося. Як бачимо з графіків, динаміка зростання чисельності працівників на підприємствах відрізняється. Якщо на підприємстві ТОВ «Корпорація ВАТРА» динаміка зміни чисельності персоналу є позитивною, хоч і незначною, на інших двох підприємствах є проблема вивільнення персоналу.

Проаналізувавши дану ситуацію ґрунтовніше, на підприємствах переглянули підходи до стимулювання розвитку персоналу та вирішення інших питань. Усе ж таки, найгостріше стоїть питання залучення на підприємства молодого персоналу. Питання рівня оплати праці, залишається одним з основним мотивуючих характеристик для молодих спеціалістів. За станом на початок 2017 р. на підприємствах збільшився перелік матеріальних мотивацій. Створено преміальний фонд, котрий наповнюється згідно з нововведеними ставками. За виконання виробничих планів працівникам нараховують премію – 20% від посадового окладу плюс 15% від середньомісячного показника заробітної плати. Це дало змогу підняти заробітну плату в середньому на 18-24% порівняно з 2016 р. Як можна спостерігати, матеріальний вид мотиваційного чинника, який обраховують в грошовому еквіваленті, – один з основних для вибору місця праці. Але визначальним для працівника є системний підхід забезпечення мотиваційної складової. Попри матеріальні види заохочення для персоналу, на виробничих підприємствах формується пакет нематеріальних видів, таких, як: соціальний пакет; пакет часткового або повного відшкодування на санаторно-курортне лікування; покриття витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу; покриття витрат на медичне обслуговування та обстеження за рахунок наявності власного медичного закладу; покриття витрат на харчування працівників; та ін.

Але, незважаючи на заходи щодо забезпечення розвитку персоналу на підприємствах, все ж залишаються зовнішні чинники, котрі негативно характеризують попит на ринку пра-



ці, а саме: відсутність вузькоспеціалізованих освітніх інституцій світлотехнічного напрямку; не налагоджена плідна співпраця роботодавця та освітніх інституцій; дефіцит працівників робітничих професій, відсутність бажання працювати на виробництві; низький престиж місця праці; все ще низький рівень середньої заробітної плати, значний рівень суспільних навантажень та соціальних ризиків та ін.

Нині на підприємствах ТОВ «Корпорація ВАТРА» застосовують програму спрямовану на охорону здоров'я всіх зайнятих працівників, а вікова структура працівників така:

- ✓ працівники віком 55–65 років – 20%;
- ✓ працівники віком 45–55 років – 37%;
- ✓ працівники віком 30–45 становить 27%;
- ✓ працівники до 30 років – 16%.

Поряд із переліком статей матеріального забезпечення, на підприємствах реалізують напрямком нематеріальної мотивації. На підприємстві створений та функціонує медичний лікувально-профілактичний заклад, який безпосередньо наглядає за станом здоров'я працівників. Кваліфіковані лікарі проводять систематичні профілактичні медичні огляди персоналу, надають медичні послуги зі стоматології, функціонує власна медична лабораторія. Це дало змогу детально аналізувати стан здоров'я працівників на підприємстві, підвищило рівень запобігання важким хронічним захворюванням, зменшило кількість професійних хвороб. Працівники лікувально-профілактичного закладу активно застосовують державні програми профілактики серцево-судинних захворювань, профілактики онкологічних захворювань і захворювань легеневої системи, зокрема профілактики туберкульозу. У таблиці 3 подано інформацію щодо медико-оздоровчих заходах на підприємствах за 2015-2017 роки.

Таблиця 3

**Звітність про медико-санітарні заходи на підприємствах**

		2015	2016	2017
	<b>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»</b>			
1.	Проведено профілактичних оглядів (к-сть прац.)	328	412	456
2.	Проведено лікув. кардіол. проф. (к-сть прац.)	112	124	133
3.	Проведено лікув. уролог. проф. (к-сть прац.)	87	89	87
4.	Проведено лікув. гінекол. проф. (к-сть прац.)	101	107	107
5.	Проведено лікув. гастроентр. проф. (к-сть прац.)	92	94	101
6.	Проведено лікув. стоматол. проф. (к-сть прац.)	117	122	122
	<b>ТОВ «ВКП ВАТРА»</b>			
1.	Проведено профілактичних оглядів (к-сть прац.)	93	95	98
2.	Проведено лікув. кардіол. проф. (к-сть прац.)	44	52	54
3.	Проведено лікув. уролог. проф. (к-сть прац.)	27	32	34
4.	Проведено лікув. гінекол. проф. (к-сть прац.)	12	24	31
5.	Проведено лікув. гастроентр. проф. (к-сть прац.)	11	18	24
6.	Проведено лікув. стоматол. проф. (к-сть прац.)	27	34	41
	<b>ТОВ «В-Техномаш»</b>			
1.	Проведено профілактичних оглядів (к-сть прац.)	74	84	85
2.	Проведено лікув. кардіол. проф. (к-сть прац.)	42	50	51
3.	Проведено лікув. уролог. проф. (к-сть прац.)	21	22	24
4.	Проведено лікув. гінекол. проф. (к-сть прац.)	12	14	15
5.	Проведено лікув. гастроентр. проф. (к-сть прац.)	13	14	18
6.	Проведено лікув. стоматол. проф. (к-сть прац.)	24	27	33

За даними медичного підрозділу, проведення профілактичних оглядів зумовило зниження рівня захворювань загального характеру на 17%, профілактика серцево-судинних та легеневих захворювань – на 12,7%, підняло рівень ранньої діагностики онкологічних хвороб на 11,8%. Такі заходи сприяють зниженню рівня професійних захворювань, підвищенню показників працездатності трудового колективу, формуванню позитивного морального клімату

серед працівників [6, с. 130]. На підприємствах здійснюють у повному обсязі лікарняні виплати по листках непрацездатності. На ділянках виробництва з важкими умовами праці впроваджено систематичний медичний огляд та видачу продуктивних наборів.

Нааявність медичного лікувально-профілактичного закладу, котрий обслуговує працівників всіх підприємств, власних лікарів-спеціалістів є вагомим чинником і одним з видів забезпечення нематеріальної мотивації. Це дає змогу компенсувати витрати персоналу на проведення профілактично-оздоровчих та лікувальних заходів, що також відіграє мотиваційну роль для найманого працівника.

На підприємствах проводиться часткова або повна компенсація на санаторно-курортне лікування для персоналу. В таблиці № 4 подано кількість працівників, котрі скористалися можливістю санаторно-курортного лікування у с.м.т. Східниця, Трускавецького району, Львівської області.

Таблиця 4

**Кількість працівників, охоплених санаторно-курортним лікуванням**

	2015	2016	2017
<b>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»</b>			
Санаторно-курортне лікування (к-сть прац.)	6	8	12
<b>ТОВ «ВКП ВАТРА»</b>			
Санаторно-курортне лікування (к-сть прац.)	4	5	5
<b>ТОВ «В-Техномаш»</b>			
Санаторно-курортне лікування (к-сть прац.)	7	6	8

Низький показник кількості працівників, котрі скористалися такими послугами зумовлений тим, що ТОВ «Корпорація ВАТРА» до початку 2012 р. використовувала власні заклади санаторно-курортного оздоровлення. Нині, в умовах спаду економіки в країні, важкої суспільно-політичної ситуації на сході нашої країни та жорсткої конкуренції на ринку реалізації світлотехнічної продукції, ТОВ «Корпорація ВАТРА» не має змоги утримувати заклади соціальної сфери. Беручи до уваги той факт, що і на державному рівні санаторно-курортна оздоровча програма майже знищена, переважна більшість санаторно-оздоровчих закладів перейшла у приватну власність. Це, своєю чергою, призвело до встановлення високих цін на оздоровлення та високовартісні медичні послуги в цих приватних установах.

Також одним з видів нематеріальної мотивації є запровадження соціального пакета послуг. Перелік складових пакета прийнято окремим положенням в трудовому договорі. Соціальний пакет послуг охоплює: оформлення страхових полісів для працівників підприємства; виплати у зв'язку з народженням дитини в сім'ї працівника; виплата допомоги у зв'язку із втратою годувальника; покриття транспортних витрат на перевезення працівників до місця праці; часткова компенсація на навчання працівників; оплата навчання для підвищення кваліфікації працівників; безпосередня грошова допомога пенсіонерам та ін.

На підприємстві створили та щороку наповнюють додатковий фонд страхування персоналу. Також щороку на виробничих підприємствах працівники проходять обов'язкове страхування від нещасних випадків на виробництві за рахунок коштів роботодавця та реалізують додаткові угоди щодо надання страхових послуг з інших видів угод. Завдяки таким заходам кожен працівник має певну гарантію того, що він не залишиться без посильної матеріальної чи будь-якої допомоги при настанні страхового випадку. Підприємство сповна забезпечує матеріальне забезпечення та відшкодування витрат. Упродовж 2015–2017 років на підприємствах виплатили певні страхові суми працівникам. У таблиці 5 подано суми страхових виплат по підприємствах.

Поряд з тим, на світлотехнічних підприємствах створено підрозділи, котрі займаються підвищенням рівня професійної освіти та навичок персоналу. Проводять курси з підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, проводиться пошук молодих кваліфікованих кадрів, залучення фахівців певного технічного рівня для проведення навчальних занять з працівниками

підприємств. Залучення молодих спеціалістів на підприємства спонукає адміністрацію впроваджувати нові мотиваційні напрямки. Одним з таких напрямків, який актуальний для молоді сьогодні, є житлове питання. Нині триває пошук можливостей щодо процесу реалізації надання житла для молодих спеціалістів.

Таблиця 5

Суми страхових відшкодувань за 2015-2017 роки

	2015	2016	2017
<b>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»</b>			
Страхові виплати (грн.)	62000	23000	27850
<b>ТОВ «ВКП ВАТРА»</b>			
Страхові виплати (грн.)	54750	18000	12750
<b>ТОВ «В-Техномаш»</b>			
Страхові виплати (грн.)	18650	17100	14350

На підприємствах повноцінно впроваджена система дотримання норм та правил охорони праці. Персонал проходить на постійній основі навчання та ознайомлення з правилами техніки безпеки на виробництві. Дотримання стандартів МОП та вимог з правил техніки безпеки та охорони праці дає позитивне підґрунтя щодо мотиваційної складової для персоналу.

На підприємствах світлотехнічної галузі впроваджена система покриття витрат на транспортування персоналу до місця праці та після закінчення робочих змін. Такий вид нематеріальної складової теж має певний позитивний аспект.

За станом на кінець 2017 р. підприємства світлотехнічної галузі ТОВ «Корпорація ВАТРА» шукають нові ринки збуту, оптимізують виробничі площі та оновлюють матеріально-технічну базу. Частковий перехід на випуск новітнього типу світлотехнічної продукції, використовуючи ЛЕД-технології, дав змогу досягти певних економічних показників, що позитивно відобразилося на підвищенні конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Перехід на новий тип продукції допоміг додатково отримати кілька державних та іноземних замовлень.

**Висновки.** Узагальнюючи проблеми реалізації мотиваційного чинника на підприємствах світлотехнічної галузі, можна стверджувати, що мотивацію, як складову забезпечення розвитку персоналу необхідно розглядати системно. Можна стверджувати, що це цілісна система заходів та процесів стосовно поєднання сукупності характеристик, які відображають поведінку працівника (персоналу підприємства) в тій чи іншій ситуації, за наявності зовнішніх спонукальних чинників та сукупності намічених цілей та завдань, визначених виробничими програмами.

На підприємствах світлотехнічної галузі промисловості України велику увагу приділяють методологічному впровадженню мотиваційних видів заохочення персоналу як одного з чинників забезпечення його розвитку. Варто зазначити, що, враховуючи реалізацію матеріального виду мотиваційного чинника, слід також розвивати та шукати нові нематеріальні види мотивації і активно їх впроваджувати. Але потрібно розуміти, що і матеріальний, і нематеріальний види мотиваційного чинника потребують від суб'єкта господарювання наявності певних власних коштів, які є основним критерієм забезпечення реалізації мотиваційного чинника.

Тільки комплексний підхід до аналізу господарювання виробничих підприємств, залучення та використання новітніх технологій на виробництві, впровадження зарубіжного досвіду забезпечення розвитку персоналу дасть певний позитивний економічний результат. Аналізуючи впроваджені процеси мотивації на виробничих підприємствах, варто зазначити, що в умовах жорстких ринкових відносин рівень мотивації безпосередньо залежить від багатьох факторів.

Рівень оплати залишається основною проблемою, котру потрібно розв'язувати в умовах сьогодення. Звичайно, рівень оплати праці напряму залежить від ефективності господарювання виробничих підприємств, його прямих прибутків. Для цього слід забезпечити пошук, розроблення та впровадження системи пошуку нових ринків збуту, можливість збільшення переліку продукції, запровадження випуску нових видів світлотехнічної продукції.

Варто звернути увагу на можливість додаткового впровадження виплат з преміального фонду та нових систем компенсацій та доплат. Покращення умов праці, збільшення розміру відрахувань на матеріально-технічне оновлення виробництва, на постійне оновлення знань, вмінь та навичок, на підвищення кваліфікації персоналу та ін. – є одними з багатьох процесів, котрі безпосередньо впливатимуть на рівень мотивації персоналу як чинника забезпечення його розвитку. Розвиток нематеріальних видів мотиваційної складової, реалізація та впровадження нових форм заохочення персоналу доповнюватимуть ті мотиваційні процеси, які вже працюють та використовуються на виробничих підприємствах. Звичайно, у непростий для країни час, в умовах жорсткої конкуренції та економічного спаду в загальному, розвиток виробничих підприємств істотно уповільнився. Без програм державної підтримки вітчизняного виробника, без пошуку нових шляхів та методів господарювання, світлотехнічна галузь промисловості України, яка налічує багато десятків років історії, може опинитись на межі зникнення.

### **Література**

1. Гайдученко С. О. *Тексти лекцій з навчальної дисципліни Мотивація персоналу / Менеджмент організації і адміністрування: навч. матер.* – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. – 111 с. – С.5.
2. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. *Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* – 2016. – № 2 (177) – С. 98 – 101.
3. Колот А. М. *Мотивація та соціальний захист персоналу: моногр. / за заг. редакцією д. е. н., проф. А. Г. Бабенка.* – Дніпропетровськ, Дніпропетр. держ. фінанс. акад., 2011. – 400 с. – С. 51.
4. Болтянська Л. О., Андреева Л. О., Лисак О. І. / *Економіка підприємства: навчальний посібник / Л. О. Болтянська, Л. О. Андреева, О. І. Лисак.* – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с. – С. 388.
5. *Звітність світлотехнічних підприємств Корпорації ВАТРА за період 2015 – 2017 рр.*
6. Хориняк В. Г. *Стабільність персоналу підприємств як результат ефективності забезпечення розвитку персоналу // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип.21.* – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – С. 126-136.