

О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
ЧИННИКИ МОТИВУВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ ПРИЛАДОБУДІВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**



Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький національний технічний університет

О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шнян

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Моніографія

Вінниця
ВНТУ
2011

УДК 658:621:331.101.3

ББК 65.290-2

М 80

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 6 від 27.01.2011 р.)

Рецензенти:

О. О. Прутська, доктор економічних наук, професор

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

Мороз, О. В.

М 80 Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.

ISBN 978-966-641-427-7

В монографії розглядаються питання розроблення базових методів підвищення економічної результативності персоналу приладобудівних підприємств шляхом регулювання міжособистісних відносин у колективі. Описано методи для врахування соціально-психологічних аспектів менеджменту як умови підвищення економічної ефективності управління колективом; можливості використання інтегральних показників як контрольних характеристик в управлінні розвитком колективу, а також під час оцінювання соціально-економічних перспектив даного колективу. Отримані результати можна використовувати в управлінні виробничим колективом.

УДК 658:621:331.101.3

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-641-427-7

© О. Мороз, Л. Нікіфорова, А. Шиян, 2011

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Генезис мотивації та дослідження основних положень теорій мотивації.....	8
1.2. Роль соціально-психологічних методів у системі сучасної мотивації персоналу.....	25
1.3. Міжособові стосунки в колективі та їх вплив на рівень ефективності праці.....	37
Висновки до 1 розділу.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИЛАДОБУДІВ- НИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	52
2.1. Особливості використання соціально-психологічних чинників на приладобудівних підприємствах.....	52
2.2. Виявлення специфіки взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп.....	89
2.3. Оцінювання результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання.....	121
Висновки до 2 розділу.....	133
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ.....	135
3.1. Оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі єдиного інтегрального показника.....	135
3.2. Підвищення ефективності спільної економічної діяльності працівників на основі дихотомічного розподілу.....	151
3.3. Психологічні особливості інтерперсональної взаємодії керівників і персоналу у межах системного підходу до мотивації...	168
Висновки до 3 розділу.....	181
ВИСНОВКИ.....	183
ДОДАТКИ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	237

ВСТУП

В умовах реформування економіки України зростає потреба у ефективному використанні людських ресурсів. Саме від цього значною мірою залежить рівень розвитку вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя. Вирішальним фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація продуктивної праці персоналу підприємств. Міжособистісні відносини у колективах є важливим фактором, який істотно впливає на економічні показники підприємств, зокрема на рівень ефективної економічної діяльності персоналу. Саме тому, з огляду на кризову ситуацію, в якій перебуває значна частина українських приладобудівних підприємств, все більшого значення набувають соціально-психологічні методи і технології мотивації персоналу.

Соціально-психологічний аспект проблеми мотивування як важливий напрям формування системи ефективного управління підприємством в умовах України має певні особливості. Тривале домінування адміністративних методів управління економікою та недосконалість ринку перехідного періоду зумовили невідповідність між рівнем підготовки висококваліфікованих кадрів та психологічними стереотипами їх мислення і діяльності. Як свідчить практика, недостатнє урахування цих чинників у механізмі здійснення ринкових реформ стало однією з причин їх уповільнення та загострення соціально-економічної ситуації у промисловому секторі. Тому, враховуючи зростання ролі соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, все більшого значення набуває необхідність дослідження проблем психології управління персоналом, зокрема на приладобудівних підприємствах.

У центрі сучасних концепцій управління знаходиться працівник, якого розглядають як найвищу економічну цінність. Базовими науково-практичними дослідженнями у цьому напрямку є праці зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Д. Асемоглу, К. Альдерфер, Р. Белс, Д. Богиня, І. Волков, Ф. Герцберг, В. Гриньова, Д. Картрайт, Н. Кирич, В. Ковальчук, А. Колот, О. Кузьмін, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Є. Мейо, Дж. Морено, І. Процик, М. Спенс, Дж. Стігліц, Н. Чухрай та ін. В роботах цих вчених обґрунтовано

положення, відповідно до якого внутрішньогрупова взаємодія людей в організованій групі (трудовому колективі) визначається не лише емоційно-психологічними факторами, але й змістом та соціальним значенням спільної діяльності.

Водночас порівняно малодослідженим залишається питання щодо оцінювання впливу соціально-психологічних чинників у трудових колективах та прогнозування їх ролі в економічному зростанні підприємств. З огляду на це розроблення методів для оцінювання та вимірювання взаємодії працівників на основі інтегральних показників, і, насамперед, способів агрегування таких показників для забезпечення ефективності діяльності колективу і підприємства в цілому, має високий рівень актуальності.

Метою дослідження є розроблення базових методів підвищення економічної результативності персоналу приладобудівних підприємств шляхом регулювання міжособистісних відносин у колективі.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сукупність показників, які адекватно описують ситуацію, що склалась на рівні міжособистісних відносин в малих референтних групах (колективах) та, використовуючи математичний апарат, агрегувати її до єдиного інтегрального показника для оцінювання результативності діяльності колективу з урахуванням соціально-психологічних чинників;
- виміряти особливості міжособистісних відносин в колективах приладобудівних підприємств і на основі цього визначити взаємозв'язок між станом соціально-психологічного клімату у колективі та рівнем результативності його економічної діяльності;
- обґрунтувати, на основі ідентифікації існуючих типів економічної діяльності працівників, основні принципи побудови методів ефективного регулювання міжособистісних відносин з урахуванням соціально-психологічних чинників мотивування;
- розробити метод розрахунку результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання;
- уточнити понятійний апарат щодо трактувань визначень «мотив» та «потреба».

Об'єктом дослідження є процес мотивування працівників прила-

добудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення з мотивування персоналу приладобудівних підприємств з урахуванням соціально-психологічних чинників.

Інформаційна база дослідження формувалась на основі наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також офіційних матеріалів Державного комітету зі статистики, періодичної преси та на підставі окремої первинної документації низки приладобудівних підприємств Вінницької області.

Наукова новизна одержаних результатів відображена у таких результатах дослідження.

Вперше обґрунтовано множину показників, які є більш вагомими для опису міжособистісних відносин у колективах, та, з використанням математичного апарату, проведено агрегування таких показників до єдиного інтегрального показника з метою оцінювання результативності діяльності персоналу підприємства з урахуванням соціально-психологічних чинників мотивування.

Удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання особливостей міжособистісної взаємодії у колективах приладобудівних підприємств та визначення взаємозв'язку між станом соціально-психологічного клімату та рівнем результативності праці в малих референтних групах, що відрізняється від аналогів застосовуванням кількісних вимірників;

– метод оцінювання результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання, який відрізняється від аналогів використанням полюсів дихотомій та оригінальним кількісним вимірником;

Набули подальшого розвитку:

– принципи визначення типів економічної діяльності працівників та вплив даного чинника на результативність їх спільної праці. Дані принципи, на відміну від існуючих, дають змогу врахувати переваги економічної діяльності кожного працівника як основи побудови мотиваційних моделей;

– поняття «мотив», яке, на відміну від існуючих трактувань, визначається як чинник вибору раціональної поведінки індивідуума, що

зменшує розмірність підсвідомого інформаційного простору і змушує працівника до конкретних конструктивних дій та поняття «потреба», яке, на відміну від існуючих тлумачень, трактується як фізично, психологічно і духовно визначена необхідність задоволення свідомих (підсвідомих) прагнень індивідуума, що відображається у кінцевому результаті виробничої діяльності працівника і є, як правило, основою його мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методів для повнішого врахування соціально-психологічних аспектів менеджменту як умови підвищення економічної ефективності управління колективом; можливості використання введених інтегральних показників як контрольних характеристик в управлінні розвитком колективу, а також під час оцінювання соціально-економічних перспектив даного колективу. Результати монографії можуть бути використані для удосконалення управління персоналом промислових підприємств з метою підвищення результативності праці на рівні малих референтних груп.

Наукові та прикладні результати дисертаційної роботи знайшли застосування на таких приладобудівних підприємствах, як ПП «Елна-Сервіс», ЗАТ «Вінницький агрегатний завод» НВФ «АВВАКС-ЛТД».

Окремі результати монографії використано у навчальному процесі ВНТУ при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Основи економіки та організації виробництва», «Управління персоналом», «Основи менеджменту» та при написанні кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Генезис мотивації та основні положення мотиваційних теорій

Джерелом будь-якої науки є потреби людини, а вивчення існуючих потреб та прогнозування майбутніх на сучасному рівні розвитку людства стає найбільш важливою галуззю майже всіх наукових досліджень. Дослідженням людини та людського суспільства займаються такі науки як психологія, соціологія, філософія, політологія, економіка тощо.

Що саме цікавить науковців економічного спрямування, менеджерів, керівників будь-якого рівня в людині? Це, перш за все, мотиви, якими керується людина [20]. Мотиви, які визначають прийняття рішення, скеровують дії людини, впливають не лише на суб'єкта прийняття рішення, але й на його оточення. Дії будь-якої людини визначаються її рішенням. Навіть коли її примушують силою до тих або інших дій, людина все-таки сама вирішує як зробити [21].

Ключовим питанням ефективного використання персоналу є мотивація, зокрема, посилення стимулів, які викликають зміни поведінки в необхідному напрямку, а також відповідність структури системи стимулів структурі системи мотивів персоналу. Переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді (соціологічне опитування, спостереження, висновки менеджерів) [28-38]. Вузькоспеціалізований підхід до рішення будь-якої проблеми дає обмежені, а іноді навіть невірні результати. Таким чином виникає потреба в проведенні системного дослідження первісних витоків мотивації, виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу [26].

Для управління системами, що здатні до самостійного прийняття рішень, застосовні тільки рефлексивні форми управління [39, 40]. Рефлексивне управління зводиться до провокування людини на ті або

інші вчинки. Провокування полягає в зміні середовища й умов існування людини таким чином, щоб викликати в неї потрібну відповідну реакцію поведінки. Однак, як вважають деякі науковці [41-44], цей метод не є достовірним, тому що вгадати правильно реакцію не завжди вдається. Тому для управління людиною в організації використовують різні методи мотивації, які призначені для скерування підлеглого на ті або інші дії.

Визнання, подяка, заробітна плата, нагороди, повага, довіра, задоволеність роботою, делегування відповідальності, просування по службі й багато чого іншого відносять до мотивації. Основою мотивації є людські потреби, як зовнішні, так і внутрішні. Потреби людини поділяються на набуті та закладені генетично. [45-50]. Природу фізіологічних потреб (голод, спрага, сон) зрозуміли давно й відносять до генетично заданого [22-27]. Але духовні потреби (творчість, бажання бути понятим, бути шановним, коханим, мати друзів, домінувати, лідирувати й т.п.) є джерелом загадок. У психології давно ведеться пошук джерела духовних потреб людини. По А. Маслоу [7, 33, 35], соціальні потреби (любов, приналежність до групи, самоповага, успіх, статус і ін.) вторинні, а фізіологічні (спрага, голод, безпека, сон) – первинні. Мак-Келланд виділяє три головні потреби: влада, успіх, визнання [26, 34]. На активізацію діяльності людини спричиняють вплив не тільки внутрішні потреби, що відчують на підсвідомому рівні, але й прогностична функція свідомості (Врум, Портер, Лоулер) [45, 51]. Чим більше ймовірне очікування бажаного результату, тим дії стають активніше.

Як вже було зазначено, переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді, тому проведемо системне дослідження «теорії мотивації», виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу, залучаючи знання генетики, психології, теорії еволюції й соціології [39].

Насамперед приймемо як постулат доведений природознавством факт походження людини від еволюційного ряду тваринних предків [22]. Як і всі тварини людина народжується з набором генетичних програм поведінки. У їх числі програма продовження роду, визнавання статевого партнера, прагнення до лідерства, визнання, заохоченню. А

також допитливість, почуття своєї зграї, боротьба за місце, почуття власника, своєї території й ін. У процесі соціалізації людина здобуває ще безліч інших програм поведінки. Вся сукупність програм становить значну частину психіки людини. Генетичні програми поведінки зафіксовані десь у непізнаних ще глибинах клітинного ядра [23]. Програми навчання локалізовані в структурах головного мозку [20, 26]. Однак всі програми призначені для підтримки гомеостазу людського організму через задоволення його потреб. Набір програм у різних людей має різну «активність». У генетичних лідерів активно працює програма прагнення до лідерства (її можна ідентифікувати ще в дитячому саду). Програма продовження роду також не однаково працює в різних людей.

Активність програм може змінюватися залежно від багатьох факторів. На думку авторів найбільш впливовими факторами є: вік, життєвий досвід, сімейний стан, наявність дітей, освіта, матеріальна забезпеченість, бажання бути лідером, прагнення влади. Також, автори вважають, що існують первісні передумови, які провокують людину в майбутньому на ті чи інші дії і які людина змінити не в змозі. До них слід віднести: стать, темперамент, емоційність, соціальний прошарок, в якому виховувалась людина, знак зодіаку, рік народження.

Програми проявляються в суб'єктивних відчуттях у вигляді мотивів. «Звучання» мотиву є сигнал про необхідність дій з метою задоволення потреби. Міркування про програми неминуче приводить нас до думки про інформаційну природу цих програм. Розширимо наші представлення до рівня біологічних структур [23, 26].

Інформація лежить в основі життя. Носієм інформації в живій речовині є молекули ДНК. Чим складніше жива істота, тим більше в неї міститься інформації. Будь-яке розмноження – це, як мінімум, подвоєння первинної інформації [26]. Елементарна клітина при розмноженні діленням подвоює кількість Днк-молекул. Риби відкладають мільйони ікринок, у кожній міститься інформація про батьків. Прагнення до продовження роду (своєї генетичної інформації) є й у всіх сучасних людей. Отже, на всіх рівнях еволюційних сходів живої істоти можна виявити мотив (програму) до множення своєї, індивідуальної інформації [23, 24].

Поява людського суспільства супроводжувалося ще більшим ростом кількості інформації, але вже не генетичної, а соціальної [20]. Людство винайшло писемність, магнітні, оптичні й інші носії інформації. З'явилася соціальна пам'ять, аналог генетичної пам'яті, що також передається з покоління в покоління як своєрідні соціальні гени. Однак мотив і прагнення до множення своєї власної інформації в людині не зник, але набув трохи інші форми.

Множення генетичної інформації поступилося місцем множенню соціальної інформації [20, 26]. Лідируюче становище в соціумі дає можливість поширювати свої ідеї, думки, знання, досвід, ідеологію, полегшувати доступ до засобів масової інформації, увійти в історію. Лідери політичних партій частіше з'являються на екранах телевізорів, друкуються в пресі. Поширено нав'язування своєї ідеології або релігії чужинцям. Отже, закон «прагнення до множення своєї індивідуальної інформації» виявляється у всіх живих істот.

Якщо з погляду цього закону повернутися до розгляду теорії мотивації, то стане ясно, що духовні, соціальні потреби майже всі мають інформаційне походження. Наприклад, прагнення до лідерства, влади викликане можливістю поширення своїх соціогенів і доступу до матеріальних ресурсів. Визнання, схвалення, повага приходять у підсумку розповсюдження інформації про себе. Самовираження, успіх відображають думку соціуму. Таким чином, більшість мотивів у людині є наслідком генетичної потреби реалізації програми поширення своїх генів (біосоціальних).

Отже, кожна програма поведінки індивідуума має свій мотив, що заявляє про себе, «звучить» у підсвідомості сильно або слабо. Мотиви можуть бути генетичними або придбаними в процесі контакту із соціумом (тяга до алкоголю, палінню, наркотикам, звички). Мотивація – це активізація або гноблення мотивів за допомогою стимулів [35]. Стимули – це зовнішні впливи, що активізують або гнітять внутрішні мотиви. Слово «стимул» означає ціпок з гострим наконечником для погонки ослів [26].

Ці два поняття у викладі різних авторів мало відрізняються за змістом і застосовуються часто як синоніми. Однак такий підхід не є обґрунтованим.

Згідно О.С. Виханському та А.І. Наумову [52] «мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, задають межі й форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей». Деякі автори [53-58] наголошують на усвідомленості вибору людиною визначеної лінії поведінки. При цьому ряд авторів [59-62] додержуються думки, що мотивація заснована на внутрішніх і зовнішніх факторах, інші [63-67] – винятково на внутрішніх факторах.

Окремі автори мотивом називають внутрішнє спонукання до праці з метою задовольнити свої потреби, усвідомлену спонукальну причину до якої-небудь дії або вчинку. На думку Н. Дишлока [59], «мотив – це збагачені стимулом потреби». Інший автор [61, 20], у свою чергу, відзначає, що в основі мотиву може бути як стимул, так і особисті причини. Існує й більш широке визначення мотиву, відповідно до якого мотив – це остаточно сформований вид рішень, кінцевий продукт мотивації, отриманий на основі певної інформації про потреби, стимули даної ситуації, їхньої відповідності один одному, які визначають цілеспрямований характер дій.

Безпосередньо людину до дії спонукають мотиви. Як відзначають деякі автори [52, 58], мотиви знаходяться «всередині» людини й мають персональний характер і залежать від безлічі зовнішніх і внутрішніх, по відношенню до людини, факторів. Мотиви визначають, що і як потрібно буде зробити, спонукають людину до дії, впливають на деякі характеристики поведінки та виробничої діяльності працівника. До таких характеристик належать: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість.

Щодо стимулів, то вони є зовнішніми факторами, які примушують працівників до діяльності у напрямку реалізації своїх особистих чи спільних з колективом інтересів. Дію мотивів викликають стимули, які виступають у ролі фактора незадоволеності або навіть роздратування. В якості стимулів часто виступають як окремі предмети, так і вчинки інших людей, відкриті можливості та перспективи й багато інших чинників, які можна запропонувати людині, як винагороду за її дії або перспективу отримання даної винагороди в результаті реалізації певних дій. Якщо людина не сприймає стимул або він не відповідає

потребам людини, то стимул може й не перетворитися на мотив. Якщо першопричина поведінки людини збігається з їх цілями або інтересам, то в такому випадку починають діяти і зовнішні стимули. І як наслідок, важливим завданням постає визначення пріоритетності індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Також нерідко мотиви виникають самі по собі, без зовнішніх стимулів. З огляду на все вищесказане, варто розрізнити такі поняття як «стимул» та «мотив».

Широко використовується поняття «стимулювання». Батіг і стимул – інструменти однакового призначення, але батіг чомусь відносять до мотивації, ну а стимул, зрозуміло, до стимулювання. Під стимулюванням окремі автори пропонують розуміти «процес використання різних стимулів для мотивування людей» [42-43], а інші вважають стимулювання позитивною мотивацією – з чим не можна погодитися [47-48].

Більшість авторів розрізняють стимулювання й мотивування [20, 26]. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один з засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. Але слід відзначити, що чим вище рівень корпоративної культури на підприємстві, тим рідше як засіб управління персоналом використовується стимулювання. Деякі автори повністю розділяють ці поняття і під стимулюванням праці розуміють економічну категорію відносин між підприємством і працівниками із приводу благ, які перші пропонують останнім, а під мотивацією – категорію, що характеризує відносини працівника до праці [44,47,50].

Історія виникнення першого мотиваційного стимулу [22,45], завдяки якому люди краще працювали на своїх господарів іде своїм корінням у прадавні часи, коли основним таким стимулом був страх. Але часи змінились, і страх перестав відігравати роль основного стимулу для продуктивної праці робітників. На зміну «теорії страху» прийшли нові, досконаліші теорії. Теорія мотивації стала активно розроблятися в ХХ в., хоча багато мотивів, стимули і потреби були відомі з прадавніх часів. На сьогодні існує порівняно невелика кількість мотиваційних теорій, які умовно розподіляються на три групи: первісні, змістовні, процесуальні.

Первісні теорії мотивації виникли спираючись на аналізування історичного досвіду та оцінювання поведінки певних категорій людей, застосування таких простих стимулів як грошова винагорода (матеріальне заохочення) і похвала (моральне заохочення). Найбільш знаною і досі широко використовуваною є, так звана, політика «батога і пряника». «Батогом» раніш найчастіше був страх страти чи вигнання з країни за невиконання вказівок царя, короля чи князя, а «пряником» виступало багатство чи споріднення з правителем. Ця теорія мотивації широко використана в казках і переказах народів світу. Політика «батога і пряника» підкупує простотою мотивів і стимулів до досягнення поставленої мети, до речі, не завжди чітко сформульованої правителем. Вона краща в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко позначена і навряд чи придатна для виконання складних проектів з великою тривалістю і значним числом учасників.

Приваблює простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z» [45, 35], в основі, який відношення людини до праці. Теорія «Х» була спочатку розроблена Ф. Тейлором [69], а потім розвинена і доповнена Д. Мак-Грегором [69], що додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, у 80-х рр. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини) [29]. «Х», «У» і «Z» – це зовсім різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинний застосовувати дуже різні стимули до праці. Розглянемо ці теорії більш докладно.

Теорія «Х» базується на наступних передумовах: у мотивах людини переважають біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається уникати роботи, тому працю необхідно нормувати, а кращим методом організації є конвеєрний; через небажання працювати більшість людей тільки шляхом примусу можуть здійснювати необхідні дії і затрачати зусилля, необхідні для досягнення цілей виробництва.

Середня людина хоче, щоб нею керували, намагається не брати на себе відповідальності; має відносно низькі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації; якість роботи низька, тому необхідний постійний суворий контроль з боку керівництва. У теорії «Х» легко сполучаються риси поганого українського й азіатського працівника з

здатками рабської психології. Тому природним є застосування як головний стимул примусу, а допоміжного – матеріального заохочення. Відсталі люди є в будь-якім суспільстві, різниця полягає лише в їхньому долі від працездатного населення країни.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована зовсім на іншу групу людей. В основі теорії «У» такі передумови: у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання гарне працювати; фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри чи на відпочинку; небажання працювати не є спадкоємною рисою, властивій людині. Людина може сприймати роботу як джерело чи задоволення як покарання в залежності від умов праці; зовнішній контроль і погроза покарання не є головними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей; відповідальність і зобов'язання стосовно цілям організації залежать від винагороди, одержуваної за результати праці. Найбільш важливою винагородою є те, що зв'язано з задоволенням потреб у самовираженні; звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність і прагне до цього; в багатьох людей є готовність використовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Мотиваційна модель, яка покладена в основу теорії «У» відображає прогресивний, творчий, комунікабельний елемент суспільства. Спонукальні стимули в теорії «У» упорядковані наступним чином: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. Очевидно, що питома вага працівників, описуваних цією теорією, невеликий – за даними наших досліджень, від 15 до 20% від чисельності колективу. Найчастіше вони індивідуалісти і не можуть цілком розкрити свої таланти в соціальній групі.

Основні передумови теорії «Z»: у мотивах людей сполучаються соціальні і біологічні потреби; люди воліють працювати в групі і надають перевагу груповому методу ухвалення рішення; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; переважає неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна існувати постійна ротация кадрів з постійною самоосвітою; переважає повільна службова

кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку; адміністрація піклується про працівника і забезпечує йому довгострокове чи довічне наймання; людина – основа будь-якого колективу, і саме він забезпечує успіх підприємства.

Основні положення теорії «Z» охарактеризовують професійного робітника чи працівника, який надає перевагу роботі в колективі, стабільності та консерватизму, щодо встановлення цілей на тривалу перспективу. Саме під дану теорію мотивації як найкраще підходять японські працівники, які працюють на великих промислових підприємствах чи фірмах [70, 71]. Також, слід відзначити, що працівники, які підпадають під дію теорії «Z», є у всіх країнах світу, і працюють вони, як правило, у великих промислових корпораціях. Щодо розрахунку ефективності використання теорії «Z», то її слід визначати виходячи із наявного відсотку вмотивованих нею працівників у загальній кількості персоналу. Відносно стимулів, які заохочують людину до праці, то для працівників, яких охарактеризовує теорія «Z», вони спрацюють лише в наступній заданій послідовності: самоствердження, нематеріальне (моральне, духовне) заохочення, матеріальне заохочення і, найбільш неефективним є прямий примус.

Таким чином, працівники, описувані теоріями «X», «Y» і «Z», утворюють різні спонукання до праці. На підприємстві представлені всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб Маслоу [7]; теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера; теорія придбаних потреб Мак-Клелланда [34]; теорія двох факторів Герцберга. Розглянемо основні позиції цих теорій (у скороченому варіанті) [35].

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб (дод. А, рис. А.1). Теорія потреб Маслоу – одна з найбільш відомих теорій мотивації. Дана теорія показує, як різні потреби мають здатність мотивувати індивідуумів до конкретної діяльності, яка здатна задовольнити потреби даного індивідууму. Однак у концепції є ряд уразливих моментів:

1. потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать і т.д.);
2. далеко не завжди спостерігається тверде слідування однієї групи потреб за іншою, як це представлено в піраміді Маслоу;
3. задоволення верхньої групи потреб не обов'язково приводять до ослаблення їхнього впливу на мотивацію. Потреби визнання і самовираження можуть впливати на мотивацію в процесі їхнього задоволення і гасити фізіологічні потреби.

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера. Він вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи [35,45]. Однак на відміну від піраміди потреб Маслоу таких груп потреб існує тільки три: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту. При чому перші вміщують у себе одразу два рівні потреб відповідно до піраміди Маслоу: це потреби безпеки та фізіологічні потреби.

Потреба зв'язку по Альдерферу відображає «соціальну природу людини, прагнення людини бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих» [35]. Тому до даної групи можна віднести цілком потреби належати до соціальної групи, визнання і поваги, що зв'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що зв'язана з груповою безпекою. Потреби росту аналогічні потребам самовираження піраміди Маслоу і містять у собі також ті потреби групи визнання і самоствердження, що зв'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження [5]. Згідно Маслоу, відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу вгору: коли задоволені потреби нижнього рівня, людина переходить до наступного, більш високого рівня потреби. Альдерфер думає, що рух йде в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. При цьому Альдерфер вважає, що у випадку незадоволеності потреби верхнього рівня підсилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рі-

вень. Наприклад, якщо людина ніяк не змогла задовольнити потреби службового росту, у нього знову «включаються» потреби зв'язку. Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає сходження від більш конкретних потреб до менш конкретного. Він вважає, що щораз, коли потреба не задовольняється на верхньому рівні, відбувається переключення на більш конкретну потребу на нижньому рівні, що і визначає зворотний хід зверху вниз.

Теорія придбаних потреб Макклелланда зв'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті і володарювання. Макклелланд вважає, що з трьох розглянутих у його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба володарювання другого типу. Тому винятково важливо, щоб робота керівника давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу. Потреби, розглянуті Макклелландом, не розташовані ієрархічно і можуть мати різний ступінь прояву.

В другій половині 50-х рр. Ф. Герцберг [86] зі співробітниками розробив нову модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків Герцберга, всі фактори, що впливають на працівників, можна підрозділити на дві великі категорії, що він назвав «факторами умов праці» і «мотивуючими факторами» (дод. А, табл. А.1). Фактори умов праці зв'язані з навколишнім середовищем, у якій здійснюється робота, а мотивації – із самим характером і сутністю роботи.

Теорія Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Фактори умов праці Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів піраміди Маслоу (дод. Б, рис. 1.2). Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось, що викликає ту чи іншу лінійку поведінки. Герцберг вважає, що робітник почне звертати увагу на фактори умов праці, коли вважає їх несправедливими. Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівників. Воно тільки запобіжить виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність мотивуючих факторів.

На рисунку Б.1 (дод. Б) показана відповідність груп потреб, виділюваних у викладених вище чотирьох теоріях змістовної мотивації. Відволікаючи від розходжень, що характерні для розглянутих теорій, можна вказати на дві властиві їм загальні характеристики. По-перше, кожна з даних теорій наочно викладає певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить тривалий час, що використовувався в практиці управління. У найбільшій мірі дане твердження відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери обов'язково повинні бути знайомі з усіма чотирма теоріями. По-друге, усі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком усіх теорій змістовної мотивації. Таким чином можна зробити висновок, що змістовні теорії мотивації базуються на потребах і зв'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей.

На відміну від змістовних процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані: у них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією її сприйняття і чекання, зв'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Адамса і теорія Портера-Лоулера [14, 35].

Теорія очікування В. Врума базується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення визначеної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення чи придбання бажаного. Модель мотивації по Вруму наведена на рисунку Б.2 (дод. Б).

Очікування можна розглядати як оцінку даною особистістю імовірності певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість наступних факторів: затрати праці – результати (З-Р); результати – винагорода (Р-В) і валентність (задоволеність

винагородою). Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

$$\text{Мотивація} = (3-P) * (P-B) * \text{валентність} \quad (1.1)$$

Для ефективної мотивації менеджер повинен установити точне співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У зв'язку з цим необхідно давати винагороду тільки за ефективну роботу.

Наступна теорія – теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує несправедливість, тобто людина вважає, що його колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в нього виникає психологічна напруга. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність праці.

Л. Портер і Э. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії чекань і теорії справедливості. У їх моделі, показаній на рис. В.1 (дод. В), фігурує п'ять перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характеру, а також свідомості ним своєї ролі. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Один з найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення, а почуття виконаної роботи сприяє підвищенню результативності.

Процесуальні теорії справедливості є інструментальними спробами впровадження когнітивних ідей психологів Д. Келлі та Дж. Роттера [73, 74]. Теорія варіації (модифікації) поведінки (підсилення мотива-

ції) відбиває один із важливих аспектів мотивації, а саме, залежність мотивації працівника від його минулого досвіду: робітник, з огляду на свій досвід, надає перевагу тим завданням, реалізація яких (в минулому) зумовлювала позитивні наслідки, та уникає тих задач, реалізація яких (в минулому) давала негативні результати. З нашої точки зору, ця теорія, по-перше, робить простішими внутрішні мотиви і не достатньо враховує вплив навколишнього середовища, тобто фактично зводить механізм мотивування до положення «стимул – реакція». Проте ця теорія є найбільш прийнятною для побудови моделей мотивації праці робітників з матеріалістичною системою мотивації.

Слід також відмітити, що значне місце мотивація людської поведінки займала в працях представників класичної школи політичної економії. Велика кількість економістів (як теоретиків, так і практиків) в своїх працях зачіпає проблеми визначення мотивації людини та формування її поведінки в соціумі (фірмі, колективі тощо). Найбільш відомою в економічній літературі є логічна модель поняття “гомо економікус”, витоки якої можна знайти перш за все у роботах Адама Сміта [75], Альфреда Маршала [76] та Джона Кейнса [77].

Адам Сміт у своїй класичній роботі “Дослідження про природу і причини багатства народів” розвиває думку про те, що людина – автономний індивід, який спонукається двома природними мотивами – економічним інтересом та схильністю до обміну.

Д. Рікардо [78] навів закони розподілу доходів між основними суспільними класами виходячи з наступних посилянь: зменшення родючості землі, закону народонаселення та власного інтересу як основного мотиву економічної діяльності. Таким чином, Д. Рікардо вважав, що прагнення до задоволення власного інтересу є самоочевидним і не вимагає доказів [78].

Методологія класичної школи, і в першу чергу модель економічної людини, отримала фундаментальне теоретичне переосмислення в роботах Д. Мілля [79].

К. Маркс [80] розглядає людину в умовах капіталістичного суспільства, жорсткі рамки якого роблять її поведінку однозначно детермінованою, а особисті інтереси звуженими майже до нуля.

Початок 70-х рр. XIX ст. в історії економічної думки пов'язується з так званою маржиналістською революцією. Для учасників взаємодії виробництва і обміну головною ціллю за маржиналістами є отримання максимального задоволення існуючих потреб. Ця мотивація доповнюється першим законом Госсена – всі потреби мають тенденцію до насичення.

А. Маршалл [81] намагався синтезувати основні досягнення класичної школи маржиналістів та історичної школи і ввести в економічну теорію більш реальну людину У сфері мотивації економічної поведінки Маршалл підкреслив роль капіталів (грошей) як реальної міри інтенсивності виниклих (чи існуючих) потреби. Також було відмічено історичний, послідовний характер потреб працівників. Разом з тим визначальний вплив на розвиток потреб спричинив і процес виробництва [81].

Поволі, під тиском таких наук як психології, соціоніки, політології та педагогіки були поставлені під сумнів окремі аксіоми класичної школи політичної економії. Послідовники таких шкіл розвитку економічної теорії як кейсіанство та інституціональний напрямок висувають іншу модель працівника (людини). В ній людина прагне не тільки до привласнення матеріальних благ, а й до збільшення вільного часу, до престижної роботи, тощо [82].

Деякі прихильники інституціонального напрямку економічної теорії, серед яких Г.Саймон, Д. Коммонс, Т. Веблен, переконані, що застарілою є модель людини (економічної людини), що співставляє та вимірює здійснені затрати з одержаними благами. Саме вони вбачають, що природа людини обумовлюється психологічними категоріями, при цьому вони вважають одним із головних мотивом економічної поведінки людини її прагнення до підвищення свого соціального рівня. Як повноправні та об'єктивні фактори мотивації поведінки людини виступають соціальні інститути. Т. Веблен у своїй концепції людської природи важливу роль відводить “інстинктам”, до яких він відносить засоби (звичаї) усвідомленої та цілеспрямованої людської поведінки, що формується у певному культурному контексті і передається з покоління у покоління [83].

Сутність людини цікавила і видатного українського вченого М.І. Туган-Барановського. Він, зокрема, твердив, що людська особистість є верховною метою у собі, що як носії святині людської особистості – усі люди вільні [84]. М.І. Туган-Барановський виділяв п'ять груп потреб: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби практичного характеру. При цьому він зазначав, що потреби і інтереси негосподарського роду мали особливий вплив на розвиток господарства [36].

Дж. Кейнс [77] підкреслив існування надіндивідуальної раціональності. Даний науковець обґрунтував один із основних психологічних законів, відповідно до якого люди мають схильність збільшувати своє споживання при зростанні власного доходу, але темпи зростання споживання не відповідають (як правило – перевищують) темпи зростання доходу. Кейнсіанська революція здійснила значний вплив як на подальший розвиток самої економічної теорії, так і на розвиток моделі людини в ній.

Представник нової австрійської школи Ф. Хайек [85] вважав, що людина просто дотримується традиції і пристосовується до незвичного. В даній ситуації фактор конкуренції виступає забезпеченням відбору раціональних та нераціональних правил і формує певні традиції.

Теорія соціального вибору (А. Сен, Ю. Ельстер, Дж. Ремер) активно вводить в економічну теорію етичну основу, заперечуючи обмеження моралі в економіці лише рамками особистого економічного інтересу. У той же час теорія зазначає, що етичні мотиви є достатньо дефіцитними в економіці і не можуть бути базовими (альтруїзм проти особистого інтересу здається більш слабким фактором) [87].

Підбиваючи підсумки по першому підрозділу слід зазначити, що для обґрунтування теоретико-методологічних основ формування механізму мотивації праці в роботі було досліджено питання виникнення мотивації людини на генетичному, психологічному та соціальному рівні. Також у даному розділі було розглянуто проблему точного наукового визначення понять мотив, стимул, мотивація й стимулювання та

проаналізовано розвиток теорій мотивації, їх еволюція та становище в сучасній економічній теорії.

Провівши аналізування існуючих груп мотиваційних теорій, зокрема, первісних, змістовних та процесуальних можна зробити наступний висновок: жодна з розглянутих теорій не може повністю описати трудову діяльність людини, не розділяючи при цьому її результати та первинні фактори дії людини; а також ні одна з наведених вище теорій не охоплює, в повній мірі, взаємодію окремих мотиваційних факторів. Отже, існуючі на даний момент мотиваційні теорії в повній мірі не охоплюють всі принципи мотиваційного механізму, який функціонує і практично застосовується на сьогоднішній день.

Напрямок сучасних тенденцій, щодо використання людського фактору змушує переглянути саму цінність трудової діяльності людини, що примушує з іншого боку трактувати поняття “людина економічна” та мотиваційні чинники, що на неї впливають. З цього можна зробити висновок, що знання відносно застосування класичних мотиваційних теорій є недостатньо чіткими і носять суперечливий характер, особливо якщо це стосується застосування їх на практиці – при виборі моделі мотивації для конкретного підприємства. Такий вибір характеризується визначенням конкретного мотиваційного інструментарію, використання якого при виборі іншої теорії мотивації може призвести до протилежних результатів, від тих які очікуються.

Проведене аналізування дає підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців [15, 19-35, 87-90] зосереджують свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага, але за домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації повинні складати перш за все психологічні фактори мотивації, які і будуть розглянуті у наступних підрозділах даної дисертаційної роботи.

1.2 Роль соціально-психологічних методів у системі сучасної мотивації персоналу

Наука та практика виділила три основні групи методів, за допомогою яких керівник може впливати на колектив та окремих працівників з метою активізації ініціативи і творчості та координації їх діяльності в процесі функціонування організації [130]. Адміністративно-правові методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки підлеглих, як свідома необхідність дисципліни праці, культура трудової діяльності та почуття обов'язку перед організацією. Вони передбачають юридичний (правовий та адміністративний) вплив на стосунки людей в процесі виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами. Огляд літературних джерел, зокрема, праць О. Кузьміна, Н. Малої, Д. Богині, І. Процик та інших показав, що серед методів мотивування, як правило, виділяють: заробітну плату, виплату дивідендів, отримання частки доходу від особистої власності, продаж часток в управлінні компанією працівникам підприємства, зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи тощо [14, 15, 140]. Поширеною є наступна класифікація методів мотивування керівника [140]:

1. Економічні:

- прямого впливу (оплата праці, премії та компенсаційні виплати, участь у прибутках, оплата за навчання, участь у власності);
- опосередкованого впливу (доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом, додаткові виплати та компенсації).

2. Соціальні (участь у прийнятті рішень, просування службовою драбиною, гнучкі робочі графіки, підвищення кваліфікації, науково-пошукові стимули).

3. Моральні (внутрішнє задоволення від діяльності, усвідомлення й прийняття керівником соціальної необхідності виконання роботи, християнські засади).

Теорії менеджменту виділяють так звані методи управління персоналом, які фактично є способами впливу на колективи і окремих

працівників з метою координування їх діяльності в процесі функціонування організації [140]. До цих методів відносять адміністративні (ґрунтуються на владі і дисципліні), економічні (ґрунтуються на правильному використанні економічних законів) і соціально-психологічні (ґрунтуються на способах мотивування і морального впливу на людей) методи [15, 140].

Як уже зазначалось, проведене у роботі аналізування дало підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців [15, 19-35, 87-90] зосередила свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага. Як правило, при аналізуванні результатів мотиваційної діяльності, дослідники акцентують свою увагу на її кінцевих результатах та суб'єктивно оцінюють використані мотиви.

Деякі науковці [91-93] відокремлюють як окремі категорії результати праці, її стимули, а також винагороду за виконану працю, при цьому індивідуальні мотиваційні характеристики постають в якості супровідних явищ доволі суб'єктивного характеру. На нашу думку, таке тлумачення ролі індивідуальних мотиваційних характеристик дуже вузько відображає суть мотивації і зводить її лише до зовнішніх факторів впливу на поведінку індивідуума. А між тим, мотиваційний механізм повинен рівномірно висвітлювати і об'єктивні, і суб'єктивні аспекти управління, використовувати як економічні, так і неекономічні (психологічні, соціальні) фактори впливу на діяльність людини. На початку свого виникнення будь-яке явище формується потенційно у вигляді людських очікувань і незадоволених прагнень.

Найбільша різноманітність поглядів на проблеми мотивації на сьогодні існує у психології [94-100]. Якраз психологічні підходи відносно тлумачення основ активності людини і були покладені, з часом, в основі всіх відомих на даний момент теорій мотивації. Можна виділити п'ять основних підходів [101]:

1. Психодинамічний – даний підхід ґрунтується на думці, що поведінку людини направляють сили всередині людської особистості, які часто бувають прихованими або неусвідомлюваними. Робить

акцент на внутрішні імпульси, бажання і конфлікти, перш за все неусвідомлювані; роздивляється поведінку як результат зіткнення сил всередині особистості. Даний підхід притримується скоріше негативного, песимістичного погляду на людську природу.

2. Біхевіористський – даний підхід ґрунтується на думці, що поведінка людини формується і контролюється атмосферою, яка є навколо людини. Робить акцент на вивчення дослідної поведінки та результати навчання; надає велике значення впливу зовнішніх винагород та покарань. Даний підхід притримується нейтрального, наукового, скоріше механістичного погляду на людську природу.

3. Гуманістичний – даний підхід ґрунтується на думці, що поведінка людини обумовлена власним образом людини, суб'єктивним сприйняттям світу та потребами в особистісному рості. Даний підхід направляє увагу на суб'єктивний, усвідомлюваний досвід, людські проблеми, потенції і ідеали; робить акцент на власний образ и самоактуалізацію при поясненні поведінки; має позитивний, філософський погляд на людську природу.

4. Біопсихологічний – даний підхід ґрунтується на думці, що поведінка людини та тварин є результатом внутрішніх фізичних, хімічних і біологічних процесів. Даний підхід намагається пояснити поведінку діяльністю головного мозку, нервової та ендокринної систем, фізіологією, генетикою, біохімією и еволюцією. Даний підхід має нейтральний, редуцціоніський, механістичний погляд на людську природу.

5. Когнітивний – даний підхід ґрунтується на думці, що значну частину людської поведінки можна пояснити в термінах ментальної обробки інформації. Даний підхід цікавиться мисленням, пізнанням, сприйняттям, розумінням, пам'яттю, прийняттям рішень та судженням. Має нейтральний погляд на людську природу, асоціює її з комп'ютером.

Дані підходи зумовлюють ряд теорій управління людською поведінкою, які, в свою чергу, оперують відносно протилежними методами мотивації щодо формування мотиваційного механізму. Загалом ключові теорії психології роз'яснюють людську поведінку у відповідності до різних умов її життєвої діяльності. Кожен вчинок

людини, як правило, є результатом її реакції або на конкретну ситуацію (реактивна поведінка), або ж реакцією людини на свою внутрішню активність (активна поведінка).

Мета вчинку може полягати в збереженні поточного адаптивного стану (тобто захисна реакція), або в набуванні нового якісного розвитку (реакція розвитку). Дія може закінчитися внаслідок досягнення потрібного ефекту внутрішнього (відчуття чи оцінка) чи зовнішнього (досягнення узгодження інтересів, порозуміння). В таку схему можна вписати майже всі, за невеликим виключенням, моделі особистості, які на даний час є відомими у психології.

Визначимо, який зміст надають мотивам та потребам такі науки, як психологія, соціологія та економіка. Психологія розглядає потребу як особливий психічний стан людини, що знаходить свій прояв у вигляді незадоволення, яке відображається в психіці людини як наслідок невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами діяльності [97]. Соціологи включають до кола потреб людини потреби престижного характеру, естетичні, соціально-політичні та інші [102]. Економічні потреби носять конкретно-історичний характер, їх задоволення та поновлення реалізується тільки в процесі суспільного виробництва [49].

Бачення мотиву, як основи трудової діяльності людини, ґрунтується в основному на наступних засадах: мотив розглядається в якості потреби (П.В. Сімонов, Л.І. Божович, А.Г. Ковальов [103], К.К. Платонов [104], А.Р. Лурія, Д.В. Клесов, В.А. Іванніков, В.С. Мерлін та ін.), мотив розглядається в якості цілі (С.Л. Рубінштейн [105], С.П. Манукян, А.Н. Леонт'єв [62]), мотив розглядається в якості спонукання (В.И. Ковальов, І.М. Сеченов, Х. Хекхаузен, Л.П. Червінська [106]), мотив розглядається в якості наміру (К. Левін), мотив розглядається в якості властивості людини (М. Мадлен, Х. Мюррей [107], К. Платонов [104]), мотив розглядається в якості стану людини (Е. Хілгард, Дж. Гілфорд [108]). У кожній з наведених точок зору є властиві їй переваги і недоліки.

В цілому ж можна констатувати, що в сучасній літературі виникло певне непорозуміння у використанні терміну “мотив” [26]. З нашої точки зору, це зв'язано з тим, що на даний час немає конкретної думки

щодо таких трактувань, як потреба та мета; які існують співвідношення поміж потребою та мотивом тощо. Це приводить до того, що науковці вибирають таке визначення мотиву, яке є більш підходящим для кожної конкретної дисципліни. Кожна наука класифікує мотиви відповідно до предмету свого дослідження. Наведемо класифікацію мотивів за наступними ознаками, представленими на рис. В.2. (дод. В) [87]. На нашу думку сутністю мотиву є його визнання як основи функціонування та поведінки індивідуума. Якщо як мотив прийняти потребу, то це дасть змогу дати відповідь на питання чому відбувається дана дія.

Формула «мотив дорівнює потребі» має спонукальну силу, проте не передбачає спрямованості. Прийняття за мотив мети відповідає на питання для чого (заради чого) виконується дія [48]. Формула «мотив дорівнює предмету задоволення потреби» має спрямованість, проте не пояснює причину діяльності. Прийняття за мотив стійких властивостей особистості дає відповідь на питання, чому обрано саме цю мету, цей засіб її досягнення [48].

Формула «мотив дорівнює наміру, стану, властивості особистості» пояснює причину та задум дії, проте не має спонукальної сили [48].

Отже, якщо звести всі мотиви людини щодо праці тільки до матеріальних (грошових) стимулів, то це буде свідчити про недооцінку соціально-психологічних чинників індивідуума. На нашу думку, найбільш детально розкривають механізми мотиваційного процесу наступні визначення мотиву:

1. мотив – це свідоме внутрішнє бажання індивідууму до дій, які пов'язані із задоволенням власної виниклої потреби;
2. мотив – це сукупність всіх факторів – і зовнішніх, і внутрішніх – які призводять до цілеспрямованої активності індивідууму ;
3. мотив – це свідомі чинники вибору конкретних дій індивідуума та його вчинків.

На відміну від існуючих визначень, поняття «мотив» автором розглядається як фактор вибору раціональної поведінки індивідуума, що зменшує розмірність підсвідомого інформаційного простору і примушує працівника до конкретних конструктивних дій в рамках організації виробничого процесу.

Класифікація потреб є неоднозначною та наводиться широким колом науковців. Одну з найбільш повних класифікацій було надано в роботі А.Н. Леонт'єва “Потреби, мотиви, емоції” в 1956 році [62]. У подальшому класифікацію потреб приводили такі автори: О. Анісімов, П. Симонів, П. Рудик, В. Крутецький, Б. Ломов, У. Макдауголл (W. McDougall), Г. Мюррей [107], А. Маслоу [7], М. Туган-Барановський [36], С. Мочерний [109] та інші. Кожна наука класифікує мотиви відповідно до предмету свого дослідження. Наведемо систематизацію потреб у відповідності до їх властивостей (дод. В, рис. В.3) [87].

В сучасній економічній думці найпоширенішим є класифікації потреб в залежності від їх суті на економічні потреби та неекономічні потреби [87]. Економічними потребами назвемо необхідність людини в економічних благах, що є обмеженими та уречевленими, а обсяг їх завжди менший за існуючі потреби. Внутрішнім мотивом спонукання для виробництва, обміну, розподілу чи споживання за кожних соціальних та економічних відносин виступає потреба у задоволенні економічних потреб. Некономічні потреби, відповідно, це всі інші, як правило, потреби в неекономічних благах, які є безграничними, безпредметними і обсяги яких менші за існуючі потреби [110].

На відміну від існуючих визначень, поняття «потреба» автором розглядається фізично, психологічно і духовно визначена необхідність задоволення свідомих (підсвідомих) прагнень індивідуума, що має відображення у кінцевому результаті виробничої діяльності працівника.

Підводячи підсумок слід відмітити, що мотиви утворюються, з'являються і розвиваються та мають у своїй основі потреби, але мотиви є порівняно незалежними, тому що потреби не обумовлюють сукупність існуючих мотивів, не визначають їх тривалість та силу. За однакових потреб для різних людей часто будуть виникати відмінні мотиви: так, потреба в їжі однакова для всіх людей, проте задовольняється вона купівлею різних продуктів. У відповідності до цього потреби є основою механізму майже всіх видів діяльності людини, а мотиви складають сутність його конкретного прояву.

Потреба людини виникає як почуття незадоволеності, а мотив, в свою чергу, є спонуканням, яке виникає в зв'язку відчуваною незадо-

воленістю. Мотиви, як правило, не виникають водночас із потребами. Для перетворення у мотив потребі повинно пройти через певні стадії, які й формують мотив: це усвідомлення об'єкту потреби та вибір мети потреби. Складні типи діяльності людини, як правило, будуть відповідати не одному, а декільком різним взаємодіючим мотивам, які й утворюють узгоджену систему мотивації діяльності та вчинків для кожної конкретної людини. Протягом процесу виникнення та формування має місце взаємний вплив мотивів один на одного, тому діяльність приймає форму полімотивованої.

Мотив є складним інтегральним психологічним явищем [103]. Дану категорію найповніше представлено саме в психологічній науці. Як правило, економіка обмежується тільки визначенням в основі мотиву певної загальної спонукальної сили. Ми вважаємо, що дана абстракція не дає змогу однозначно визначити місце та значення мотиву у механізмі мотивації праці. Для розкриття даного елемента доцільніше, на нашу думку, звернутися до досліджень такої сучасної науки, як психологія.

Досвід показує, що психологічні методи регулювання мотивів поведінки людини більш ефективні в тому разі, якщо вони відтворюють складну рівневу структуру психіки, враховують її біологічну і соціальну природу [111]. Однією з головних психологічних особливостей людини є темперамент. Він являє собою рису емоційного стану людини і проявляється в мові, жестах, міміці, швидкості, ритмі і темпі психічних реакцій.

Темперамент здійснює вплив на всю психіку людини, на її сприйняття, емоційну стійкість і представляє собою перший рівень психіки людини, який повністю фізіологічно зумовлений. Наступний її рівень включає всі індивідуальні властивості основних психічних процесів, що стали характерними рисами особистості. Це прояви пам'яті, емоцій, мислення, сприйняття, почуття, волі. На цьому рівні ступінь соціального походження психічних властивостей людини майже зрівнюється з фізіологічними.

Такі характеристики особистості як знання, навички, уміння, звички складають третій рівень психологічної структури людини. В ньому не лише переважає соціальний фактор, але й виявляються суттєві від-

мінності в рівнях соціалізації окремих особистостей, що пояснюється їх природними здібностями. Вищим рівнем прояву психіки особистості є її направленість, яка формується такими психологічними проявами, як бажання, інтереси, схильність, ідеали, індивідуальна «картина світу» і вищою формою направленості – переконаннями. Ці психічні якості майже повністю соціально зумовлені і визначають рівень соціалізації людини як особистості, тобто її суспільну форму, яка і є об'єктом управлінського впливу.

Побудова науково-практичних методик регулювання поведінки людей з урахуванням психологічних і соціальних факторів складає зміст соціально-психологічних методів менеджменту [17]. Приводом виділення соціальної психології в самостійну галузь знань були роботи групи соціологів початку ХХ сторіччя. Базуючись на позитивістських ідеях Огюста Конта [112], вони прагнули звести всі суспільні явища до психологічних, ігноруючи частково або повністю дію економічних законів.

Засновниками соціальної психології вважаються французькі соціологи Г. Тард [113], Г. Лебон [114] та американський психолог У. Мак-Даугол [115]. Для їх вчення характерними були спроби знайти деякий універсальний принцип пояснення соціальних явищ з позиції психології. Тард вважав таким принципом наслідування, Лебон – психічне зараження. Найбільш поширеною була теорія інстинктивного в поведінці людини, автором якої був Мак-Даугол. Ці дослідження виводили соціальні закономірності поведінки людей з властивостей індивідуальної психіки, несвідомих прагнень, інстинктів.

Інший напрямок пояснення соціально-психологічних проявів в поведінці людей представлений австрійським психіатром і психологом З. Фрейдом [116] і отримав назву «фрейдизм». Він спрямував свою діяльність на відкриття несвідомого, тобто, тих біодинамічних процесів, які обумовлюють характер поведінки всіх живих істот. За цією концепцією в загальній сфері свідомості несвідомі прояви не є якимось виключенням, а навпаки, зміст свідомого проявляється певними моментами як модифіковане з безперервної діяльності несвідомого. В психічній діяльності людини З.Фрейд відмічає дві важливі, на його думку,

потреби – лібідозну і агресивну. Саме вони лежать в основі всіх психічних проявів людини, переважно несвідомих.

Сучасною модифікацією фрейдизму став «неофрейдизм». Він об'єднав в собі такі наукові системи, як «аналітична психологія» К.Г. Юнга [98], теорії «компенсації» і «зверхкомпенсації» А.Адлера, природного хвилювання К. Хорні, «негативної свободи» Е.Фромма, стану фрустрації Долларда і Міллера, «Я-системи» С. Саллівана та інші. Для всіх цих напрямів у психології характерним є трактування людської особистості без її тісного зв'язку з сутністю суспільних відносин, предметноперетворюючою діяльністю людини, процесами її навчання і виховання. Отже, незмінним залишається лише визначальна теза ортодоксального фрейдизму – антагонізм соціального та природного.

Це саме стосується «біхевіоризму» і «необіхевіоризму» – напрямів в західній психології (засновник Д. Уотсон), згідно яких всі складні форми психічної діяльності людини зводяться до суми простих реакцій, а головною одиницею поведінки є безпосередній зв'язок стимулу і реакції [117]. На формування соціально-психологічних підходів до регулювання поведінки особистості вплинули також вчення про походження і структуру потреб людини Мюррея і Маслоу [7], когнітивної рівноваги Хайдера, психічних особливостей процесу навчання Г.Спенсера, теорія особистості як відкритої системи Г. Олпорта, лінія психічної активності І.П. Павлова, колективної рефлексології В.М. Бехтерева та інші. Досвід показує, що психологічні методи регулювання поведінки людини більш ефективні в тому разі, якщо вони відтворюють складну рівневу структуру психіки, враховують її біологічну і соціальну природу.

Проблемами регулювання діяльності і поведінки людей з врахуванням їх психологічних особливостей займалися Р. Декарт, Ф. Бекон, Д. Юм, а також діячі пізнішого періоду – Дж. Мілль, Г. Спенсер та інші. В цілому, характеризуючи даний період суспільного розвитку, можна відмітити, що передовими людьми усвідомлювався вплив психічних і соціальних факторів на поведінку людей, обґрунтовувалися методи управління, засновані на використанні цих якостей. Але це ще не була чітка наукова концепція, її метод наукового пізнання обмежу-

вався переважно систематизацією найбільш характерних соціально-психологічних проявів в процесі діяльності і поведінки людини. Для даних підходів характерними були містика і агностицизм, суб'єктивізм і метафізика. Проте застосування оригінальних та конструктивних думок та набутого досвіду, осмислення сучасності і минулого дозволило забезпечити спадковість теоретичного та емпіричного розвитку і оформилось пізніше в таку окрему науку, як праксеологія. Творцем її вважається польський вчений Т. Котарбінський [140].

Г. Форд в своїй книзі «Філософія праці» також заперечував основні положення тейлоризму і підкреслював необхідність надати працівникові більшої свободи, проявляти увагу до його особистості [118]. Варто у цьому зв'язку відмітити і так званий «патерналізм», тобто прояв батьківської турботи підприємця про своїх працівників, теорію соціального партнерства, що набули поширення в Західній Європі в 40-50 рр.

Центральне місце в системі управління належить людині. Сьогодні уже практично не ведуться дискусії про роль і місце людського фактора в менеджменті. Загальновизнаним є той факт, що складний техніко-економічний механізм може ефективно функціонувати лише за умов ефективного функціонування механізму соціально-психологічного.

В процесі виробництва мало місце економічне стимулювання продуктивності праці при ігноруванні соціально-психологічних факторів [119]. На цих же позиціях сформульовані дванадцять принципів ефективного управління Х. Емерсона, певною мірою теорія «ідеальної бюрократії» М. Вебера [120, 121]. Дані методики відповідали філософії механістичного матеріалізму і представляли собою вищу ступінь технократичної соціології. Обмеженість таких підходів стала згодом очевидною. Так, французький теоретик управління А. Файоль [35] виявив, що кожна зміна занять позитивно відбивається на продуктивності праці, час від часу потрібно змінювати завдання, тому що одноманітна робота психічно втомлює працівника. Саме він надавав перевагу ідеї активізування людей, надавая їм можливість зважувати та продумувати реалізацію завдань, поставлених перед собою. Отже,

це був психологічний підхід як фактор підвищення продуктивності праці.

Перевагу гуманістичних підходів в менеджменті засвідчила поява доктрини «людських відносин». В ході відомих Хоторнських експериментів Е. Мейо [8], виявлено більшу дієвість комплексного застосування матеріальних стимулів при одночасному покращенні групових взаємовідносин. Основою теорії людських відносин є прагнення до інтенсифікації праці, індивідуалізації працівника, проникнення в його психіку за допомогою філософії, соціології і психології, створення гармонії інтересів членів різних соціальних груп.

Щоб ближче познайомитися із змістом нових методів «людських відносин», можна звернутися до праці Р. Селтонстелла, особливо тієї частини, яка розкриває філософію управління. Автор підкреслює, що на відміну від попередніх теорій про людину як про середнього індивідуума, одного з маси, людину без власного обличчя, в даний час, навпаки, наголошується на необхідності розуміти індивідуальність кожної особистості, спрямовувати діяльність на досягнення цілей, постановка яких розуміється по-філософськи, як виявлення і вирішення основних питань змісту життя. З таких позицій людина в менеджменті розглядається уже не просто як носій певної соціальної ролі, але й як резерв її найповнішого забезпечення, тобто підвищення ефективності організації за рахунок ефективності її людських ресурсів.

Це означає певний відхід від концепції людських відносин, які обмежувалися переважно розвитком міжособового спілкування. Ці ж тенденції простежуються, якщо проаналізувати теорії «індустріального» (В. Арон, Д. Гелбрейт, У. Ростоу) і «постіндустріального» (Д. Белл, Т. Кант, З. Бжезинський) суспільства. Якщо на стадії так званого «індустріального» розвитку суспільства вирішення соціальних питань відбуватиметься за рахунок високорозвинутої індустрії, то наступний «постіндустріальний» етап буде забезпечуватися «індустрією знань» освіченої еліти – вчених і спеціалістів, яка в своїй діяльності поєднуватиме знання і новітні методи соціальної інженерії [117].

Соціально-психологічне регулювання є підвидом систем соціального управління на макрорівні, тобто, на рівні суспільства і впливає на

такі узагальнюючі категорії, як соціальна структура, суспільна свідомість, соціальний характер та інші [122].

Починаючи з 50-60 рр. активізувалися дослідження в галузі ефективних систем управління на основі активізації людського фактора. Розроблено психологічну теорію трудової діяльності (О.М. Леонт'єв, С.Л.Рубінштейн), теорію функціональних систем (П.К. Анохін), аспекти пізнавальної та комунікативної діяльності працівників (О.Є. Кузьмін), проблеми формування колективу, соціально-психологічного спілкування, керівництва і лідерства в ньому розглядаються у працях В.Г. Ананьєва, І.П. Волкова, Б.Д. Паригіна, В.Г. Підмаркова та інших вчених. Значний обсяг досліджень з психології групової ефективності провели А.Г. Здравомислов, В.А. Ядов, Н.С. Антосенков.

Вагомим висновком соціальних і психологічних досліджень є те, що розвиток індивідуума та його поведінка є детермінованими тим типом соціального оточення, в якому він існує. Під соціальним середовищем розуміється те, що оточує людину в її соціальному житті і є об'єктом її психічного відображення – безпосереднього чи опосередкованого результатами праці інших людей.

На сьогодні, соціально-психологічні методи управління доповнюються положеннями такої науки, як соціоніка. Предметом вивчення даної науки є типологізація людей за принципом засвоєнням індивідуумами інформації та її переробки. Інформаційна взаємодія є однією з необхідних і фундаментальних передумов існування людини. До базисних ознак, за якими в соціоніці формуються соціотипи, належать поняття, відкриті К.Г.Юнгом [98]:

- «екстраверсія» – направленість психіки людини на світ зовнішніх об'єктивних речей;
- «інтроверсія» – направленість на явища і стани внутрішнього світу;
- «ірраціональність» – сприйняття індивідуумом переважно континуальної (безперервної) інформації;
- «раціональність» – здатність образно мислити, сприймати дискретну (перервну) інформацію;

- «сенсорика» – сприйняття самого лише відчуття і нічого більшого;
- «інтуїція» – ірраціональна психічна функція, іншими словами – витискання сенсорики у підсвідомість.
- «логіка» – здатність полідовно мислити;

Різні комбінації цих ознак формують базові соціотипи – ідеальні конструктори, які дають змогу аналізувати своєрідність абстрактної особистості, знаходити закономірності міжособових відносин [123]. На основі якостей соціотипів, характеру їх взаємодії А. Аугустинавичюте виведена теорія інтертипних відносин, які являють собою схему взаємодії соціотипів за шкалою «сумісність – несумісність». Одне із ключових місць у наявності інтертипних взаємовідносин належить діадам (між двома соціотипами) взаємодії.

В монографії було поширено сутність інтертипних взаємозв'язків в соціосистемі на регулювання взаємовідносин лідерства та влади на рівні міжособистісної взаємодії. Можна сподіватися, що врахування методу і понять соціоніки в менеджменті дасть змогу поліпшувати мікроклімат в колективах, що в свою чергу буде позитивно впливати на підвищення ефективності праці у даному колективі.

1.3 Міжособові стосунки в колективі та їх вплив на рівень ефективності праці

Україна є досить молододою державою. Від часу незалежності до наших днів вона пройшла доволі складний шлях, вирішила багато складних проблем. На сьогодні серед таких проблем є кризова економічна ситуація в країні, знайти шлях розв'язання якої досить важко. Однією зі складових кризової ситуації економіки є криза праці, ознаки якої [124]:

- цілком девальвовані трудові цінності;
- праця загубила свою смислоутворюючу функцію;
- праця перетворилася з основи способу життя в засіб виживання.

На різних рівнях антикризових програм питання про сенс трудового життя навіть не піднімається. Розв'язати проблему не в змозі ні

приватизація, ні вивільнення робочої сили і створення конкуренції на ринку праці. Головне завдання зараз, із погляду мотиваційних процесів, – зробити кожного не стільки власником засобів виробництва, скільки власником своєї робочої сили [125, 126].

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків, умови і змістовність праці, відношення в сім'ї, колективі, визнання з боку навколишнього середовища і кар'єрні розуміння, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура і т.п.

Моніторинг складніших суспільних взаємовідносин вимагає прийняття до уваги не лише економічних факторів стимулювання ефективності праці, але й внутрішніх, неекономічних чинників мотивації. Ідея виділити у механізмі мотивації людської діяльності зовнішніх економічних і внутрішніх неекономічних факторів виникла в соціології в післявоєнний період.

У 1946 році П. Друкер одним із перших почав вивчати ці елементи в рамках теорії соціального управління, і відмітив, що «потреба в будь-чому в однаковій мірі виражає як економічні, так і неекономічні потреби та прагнення» [127-129,146]. Також ним було сформовано сім основних принципів соціального управління. Це такі сім принципів [128]:

1. орієнтація управління на людину, що означає налагодження ефективної співпраці людей, подолання вад окремих працівників і максимальне розкриття їх потенціалу;
2. культурна природа управління, означає, що управління є частиною загальної культури кожної країни, традицій народу і одночасно поєднує в собі загальносвітові тенденції;
3. інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей, означає, що працівники виконують свої функції, досягаючи при цьому задоволення власних потреб і інтересів і ефективно досягаючи результатів організації;
4. розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективно їх використання на всіх рівнях управління, що перш за все означає

- розвиток ініціативи і творчого підходу працівників до справи, освоєння ними нових знань, умінь і методів роботи;
5. використання в управлінні ефекту синергії, тобто така організація командної діяльності персоналу, коли їх взаємодія, колективна робота значно перевищує просту суму результатів діяльності кожного працівника окремо;
 6. науковий підхід до визначення ефективності управління організацією, що означає уникнення спрощених підходів до оцінки ефективності управління, обов'язкове врахування показників згуртованості, задоволення тощо;
 7. співробітництво і тісна взаємодія організації з навколишнім середовищем, що означає постійний моніторинг і вивчення потреб населення, дослідження змін в оточенні, готовність до гнучкого реагування.

Увага до нового явища таких наук як соціологія, психологія і менеджмент спричинила виникнення ряду теорій і нових основних термінів. В економічній науковій думці наприкінці 70-х рр. найбільш популярним стало визначення Р.Інглегарда, який розділив чинники механізму мотивації праці на економічні та неекономічні, а систему мотивації в залежності від ступеню домінування тих чи інших, відповідно «матеріалістичною» та «пост матеріалістичною» [131, 132].

Дослідники проблем управління у країнах Західної Європи на початку 70-х років почали широко застосовувати системний підхід. Системний підхід до мотивації персоналу [133, 134] заснований на всебічному обліку психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної й групової діяльності працівників, а також діючих методах мотивації ефективної праці.

З позицій системного підходу будь-яка сучасна організація представляє собою складну соціотехнічну систему, в якій виділяються матеріальні та людські (особистісні) компоненти розвитку виробництва. Саме робота з персоналом визначає успіх як у бізнесі, так і у державному секторі економіки.

Людський фактор перетворився на головний фактор виробництва, у сучасних умовах персоналу розвинутих країн властивий високий динамізм розвитку. Він проявляється як у прискоренні процесу онов-

лення професійних знань, умінь, навичок, так і в неухильному підвищенні ролі професійно важливих та ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація, рівень розвитку професійно важливих якостей виступають сьогодні основними якісними характеристиками персоналу.

Подібний підхід у роботі з персоналом інтенсивно розвивається в країнах Західної Європи і у США впродовж двох останніх десятиліть. Він отримав назву проактивного менеджменту. Головна мета даного підходу до управління профілактична, тобто спрямована на попередження конфліктів та невдоволень працівників всередині організації та створення позитивного психологічного клімату (У.А. Тібаулт, Д.М. Линч, Р.Б. Макбрайд) [135, 136].

Людина потребує спілкування з собі подібними і одержує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукає взаємодії з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткочасні і незначні. Проте, якщо двоє або більше людей проводять достатньо багато часу в безпосередній близькості один до одного, вони поступово починають психологічно усвідомлювати і існування один одного. Час, потрібний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і від характеру взаємозв'язку людей. Результат такого усвідомлення практично завжди один і той же. Усвідомлення того, що про них думають і чогось чекають від них інші, примушує людей деяким чином міняти свою поведінку, в зв'язку з чим змінюється і рівень ефективності її праці. Коли такий процес відбувається, випадкове скупчення людей стає групою.

Референтні групи – соціальна спільність, з якою індивід співвідносить себе як з еталоном і на норми, думки, цінності і оцінки якої він орієнтується в своїй поведінці і самооцінці [137].

Соціальна група – це сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі очікувань|чекань| кожного члена групи, що розділяються, відносно інших [138].

Малі групи – ті, в яких індивіди мають особові контакти кожен з кожним (відділ, виробнича бригада, невеликий колектив) [137].

Мала група – малочисельна за складом група, члени якої об'єднані спільною соціальною діяльністю та взаємними контактами [138].

В науці визначено «нижню» та «верхню» межу малої групи. Найменшою малою групою є група з двох людей – так звана «діада» або «дуальна пара». В ній можливе виникнення, формування і розвиток реальних процесів, які відбуваються в групі на рівні міжособистісного спілкування та взаємодії. Щодо «верхньої» межі малої групи, то тут загальноприйнято вважати число 7 ± 2 . Саме це число було «відкрито» американським психологом Н. Міллером [139] при дослідженнях об'єму оперативної пам'яті. Його слід вважати оптимальним варіантом існування малої групи (наприклад, найбільш поширений у світі чисельний склад сім'ї від 5 до 10 чоловік). А в реальності мала група може досягати кількості 10, 15, 20 чоловік і навіть більше. Мірилом тут може виступати не формальне число членів, а потреби спільної групової діяльності.

Особливості міжособистісних стосунків у групах, які впливають на рівень ефективності групи в цілому, зумовлені характером спільної діяльності індивідів і їх можна дослідити, використовуючи соціометричні методи дослідження структури міжособистісних відносин в малій соціальній групі [6]. Одним із найважливіших показників сформованості міжособистісних стосунків, а відповідно і результатом формування та ефективності праці групи, є рівень групового розвитку. Саме на цих положеннях ґрунтується теорія діяльнісного опосередкування міжособистісних стосунків, більш поширена серед вітчизняних учених [140]. На противагу їм зарубіжні, передусім американські, вчені вважають, що показниками сформованості та ефективності діяльності групи є тривалість її існування, кількість комунікацій між її членами, наявність відносин влади і підпорядкування. Об'єктом соціально-психологічних досліджень вони взяли малу групу – об'єднання людей, які перебувають у безпосередньому контакті. Вважаючи її спільною, що виникла на основі емоційних зв'язків, учені досліджували її згуртованість, стійкість проти сил, що руйнують внутрігрупові стосунки, залежність чи незалежність особистості від групи.

Рух за новий гуманістичний підхід в управлінні почався з робіт Е. Мейо у Гарвардському університеті. Американські вчені під

керівництвом Е. Мейо провели серію експериментів на заводі Хоторна (компанія «Вестерн Електрик», Чикаго) [141-143]. На першому етапі виявлявся вплив інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Було виявлено, що в колективі діють фактори, які характеризуються не тільки фізичними параметрами, особливостями технології, обладнання, організації виробництва. На другому етапі було здійснено лабораторний експеримент зі складальницями реле (6 працівниць), яким була надана велика свобода спілкування. Запроваджувались додаткові перерви, скорочувався робочий день, тиждень тощо. При цьому продуктивність праці зростала. Характерним виявилось те, що продуктивність не зменшилася після повернення до попередніх умов роботи. На третьому етапі проводилася велика кількість бесід (залучалося понад 20 тис. працівників), опитувань, розмов. Було виявлено, що продуктивність праці залежить як від самого працівника, так і від трудового колективу. На четвертому етапі на ділянці з виготовлення банківської сигналізації вводилося комплексне матеріальне стимулювання продуктивності праці. Очікувалося, що більш кращі працівники будуть заохочувати працювати продуктивніше інших. Але виявилось, що більш продуктивні працівники уповільнювали темпи роботи через небажання виходити за межі, встановлені групою. Тим часом гірші працівники намагалися працювати ліпше. Тобто сформувався певний середній стереотип ставлення до праці. Хоторнський експеримент дав змогу зробити наступні висновки:

- збільшення продуктивності праці залежить не стільки від заробітної платні і умов роботи, скільки від того, наскільки позитивним є емоційні реакції працівників, яким є соціальне оточення, відношення й увага з боку менеджера тощо;
- великий вплив на результати діяльності організації мають стосунки підлеглих з керівниками;
- соціальні та психологічні фактори мають більш сильний вплив на продуктивність праці при добре організованій роботі, ніж фізичні.

Однак одержані висновки були зроблені без врахування багатьох важливих факторів, а тому мали спрощений характер [143]. Праця

Е. Мейо яка була опублікована у 1933 році під назвою «Людські проблеми індустріальної цивілізації» [142] була офіційним звітом про проведення Хоторнських експериментів. Ця праця складається з восьми глав, три з яких були присвячені інтерпретації отриманих результатів. У матеріалі викладеному у даних главах основний акцент було зроблено на кореляції між зростанням рівня продуктивності праці на дослідній дільниці і розвитком згуртованості робітничої групи [141, 142].

Таким чином, дослідники проблем менеджменту виявили необхідність вивчення малих груп, які вступають в регулярну взаємодію з метою досягнення певних цілей. Вивчення тих процесів, які відбуваються в житті групи є головним завданням соціально-психологічного менеджменту. Насамперед, це процес утворення малих груп, процеси лідерства і прийняття групових рішень та ефективність групової діяльності. Важливим аспектом проблеми формування малої групи є феномен конформізму (пристосування) [35]. Ще в середині ХХ ст. американські вчені встановили, що в умовах групового тиску майже третина індивідів змінює свою думку і приймає нав'язану більшістю – виявляє конформізм [144]. Конформна поведінка означає психологічну характеристику позиції індивіда стосовно позиції групи, прийняття або неприйняття ним певного стандарту, думки, міру підпорядкування індивіда груповому тиску.

З іншої сторони проблеми ефективної діяльності малої групи є проблемами групової згуртованості. Насамперед це формування особливо типу зв'язків у групі, які дозволяють соціальну структуру перетворити в психологічну спільність людей, ефективність групової діяльності яких значно підвищується. Згуртованість групи означає, що сформований її склад є найбільш оптимальним у діяльному значенні, коли всі або переважна більшість членів прагнуть досягти визначеної групової мети. Згуртованість сприяє ефективному функціонуванню спільності, формуванню в ній сприятливого психологічного клімату, а також забезпечує стійкість групи перед деструктивною дією внутрішніх та зовнішніх умов.

Згуртованість колективу проявляється в силі притягання до нього його членів, можливості їх сумісного впливу на окрему людину.

Згуртованість обумовлена тяжінням людей один до одного в пошуках допомоги або підтримки в справі досягання тих чи інших цілей. Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням в ньому залежить також від їх психологічної та соціально-психологічної сумісності. Основу першої складає відповідність темпераментів членів колективу; в основі другої — відповідність професійних і моральних якостей.

Колектив – група, в якій міжособистісні стосунки опосередковуються суспільно цінним і особистісно значущим змістом спільної діяльності [137, 138]. Він є найвищим рівнем розвитку групи, бо в ньому, крім характерної для попередніх трьох видів груп ознаки (особистісна значущість діяльності), з'являється нова – суспільна цінність діяльності. Колектив є ідеальною з погляду суспільства спільнотою. Тому будь-яке суспільство прагне відтворити себе в колективах, які боролися б за втілення його ідеалів і цінностей.

На виробництві існують колективи двох видів [145]:

- первинні, які створюються за організаційно-виробничим принципом;
- вторинні, де прямі міжособові контакти утруднені або навіть неможливі через їх масштаби. Це – підприємство, об'єднання.

Між первинним і вторинним колективами існують відношення підлеглості, відповідальності й узгодженості. Це зобов'язує керівника приділяти значну увагу виробничому колективу шляхом його формування і закріплення.

Для того, щоб налагодити дисципліну, підвищити продуктивність праці, створити сприятливий психологічний клімат, керівнику необхідно знати міжособові стосунки в колективі. В будь-якому колективі між людьми існують невидимі взаємовідносини, які неможливо відобразити в жодному штатному розкладі, в жодній схемі. Виникає неформальна структура, яка будується на симпатіях і антипатіях членів колективу. Відомо, що внутрігрупові конфлікти, як правило, зароджуються в неформальній структурі, а потім переміщуються в сферу формальних відносин, вибиваючи колектив із нормального ритму роботи.

Як вважає більшість науковців [146-150], злагодженість, спрацьованість колективу визначається ступенем єдності формальної і неформальної структур. І чим вищий цей ступінь, тим вище ефективність праці колективу в цілому. Дослідження, проведені групою науковців під керівництвом В. Васильєва [144] показали, що лише завдяки зміні місць працівників з урахуванням їхніх бажань працювати разом продуктивність праці можна підвищити на 10-20 %.

Кожен колектив має свою внутрішню соціально-психологічну структуру, її утворення зумовлене багатьма об'єктивними і суб'єктивними факторами, але, склавшись, вона сама має великий вплив на колектив і особистість. Це проявляється в характері внутрішнього клімату, психологічного стану їх членів і ступені їх згуртованості. Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, які породжують певні установки членів колективу, що виражаються у внутрішньому відношенні до оточуючих і змісту своєї роботи. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити з тих обставин, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу до 30% [35].

Соціально-психологічний клімат є об'єктивно-існуючим явищем [138]. Психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті і ділові взаєностосунки членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами [151, 152]. Особливе значення мають стосунки у колективі, чи є взаєморозуміння у колективі між членами колективу, чи кожен член колективу нормально себе почуває серед інших, чи задоволений спілкуванням з іншими.

Люди по-різному можуть впливати один на одного. Психологічна сумісність – це такий ефект поєднання людей, який дає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних витратах осіб, які взаємодіють [152]. Протилежними до психологічної сумісності є психологічна несумісність, тобто нездатність узгодити свої дії, що перешкоджає спільній діяльності, несприйняття одними людьми інших.

Наслідки несприйнятливих взаєностосунків у групах і колективах відображає концепція розроблена А.В. Петровським [138]. Вона представляє групу, яка складається з трьох шарів, кожний з яких характе-

ризується відповідним принципом, по котрому в ньому будуються відносини між членами групи: у першому шарі реалізуються насамперед неопосередковані контакти між людьми, які засновані на емоційній прийнятності; у другому шарі ці відносини опосередковуються характером спільної діяльності; у третьому шарі, названім ядром групи, розвиваються відносини, засновані на прийнятті всіма членами групи одних цілей групової діяльності. Цей шар відноситься до вищого рівня розвитку групи, і відповідно його присутність дозволяє стверджувати, що перед нами колектив.

Результати багатьох соціологічних досліджень [6, 35, 141, 142, 153, 154] свідчать про наявність прямої залежності між згуртованістю групи й ефективністю результатів її спільної діяльності. Безпосередньо корелюється з характером і змістом групових міжособистісних стосунків також творчий потенціал групи. Соціометрія дає змогу: виміряти ступінь згуртованості (роз'єднаності) групи; визначити «соціометричні позиції», тобто порівняльний авторитет членів групи за ознаками симпатії (антипатії), де на крайніх полюсах перебувають лідери і той, ким нехтують; зафіксувати групи, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери. За допомогою цього методу можна виявити неконфліктні та конфліктні (напружені) ділянки, які відчутно впливають на ефективність роботи членів групи.

Проте слід зауважити, що соціометрія може застосовуватися для дослідження лише невеликої (контактної) групи. Термін соціометрія виник в ХІХ столітті і позначав застосування математичних методів у соціальних науках, але таке широке розуміння терміну не прижилося. Нового значення терміну надав Дж. Морено [6], запропонувавши спеціальну теорію та методи. Згодом методи відокремилися від теорії і зараз використовуються як незалежні. Тому часто під соціометрією розуміють методи дослідження структури міжособистісних відносин в малій соціальній групі шляхом вивчення виборів, зроблених членами групи по тих чи інших соціометричних критеріях. Одним з основних соціометричних методів є соціометричне опитування, а соціометричним критерієм – запитання соціометричної анкети.

Соціометричні критерії визначають відповідно за завдання дослідження. Соціометричний критерій може бути комунікативним,

призначеним для віддзеркалення взаємин у групі (соціометричний тест) і гностичним, що відбиває усвідомлення членами групи своїх взаємовідносин з іншими членами групи (тест соціальної перцепції). Комунікативний критерій дає уявлення про те, кого і для якої діяльності має вибрати респондент, а гностичний – про те, хто, на його думку, вибере його самого в такій самій ситуації.

Сумарний індекс єдності групи можна визначити, оцінюючи поведінку її членів за комплексом таких показників, як дисциплінованість, ініціативність, сумлінність, ретельність, шанобливість, колективізм, взаємодопомога, інформованість, що в свою чергу впливає на рівень ефективності сумісної праці групи.

Оскільки на обставини можна цілеспрямовано впливати, то соціально-психологічний клімат в певній системі можна коригувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності ним своєю діяльністю та її результатами. На ступінь задоволеності впливають такі обставини, як характер і зміст діяльності, відношення до неї людей, престиж, винагорода, перспективи зростання, наявність супутніх можливостей та ін.

Соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено, застосовується для діагностики міжособових і міжгрупових стосунків в цілях їх зміни, поліпшення і вдосконалення. Використовуючи соціометричні інструменти можна аналізувати поведінку індивідуумів в межах колективу, проводити її типування та оцінювати соціально-психологічну сумісність колективу як в цілому, так і між окремими його членами. Використання соціометрії дозволяє проводити вимірювання авторитету формального і неформального лідерів для перегрупування людей в командах так, щоб понизити напруженість в колективі, що виникає із-за взаємної неприязні деяких членів групи та підвищити ефективність роботи команди в цілому.

Таким чином, дослідники проблем менеджменту виявили необхідність вивчення особливостей міжособистісних відносин в малих групах (колективах), які суттєво впливають на рівень ефективності праці та необхідність розробки методів управління внутрішньогруповими відносинами з метою створення позитивного

соціально-психологічного клімату та максимального підвищення ефективності праці колективу.

Висновки до розділу 1

Ключовим питанням ефективного використання персоналу є мотивація, зокрема, посилення стимулів, які викликають зміни поведінки в необхідному напрямку, а також відповідність структури системи стимулів структурі системи мотивів персоналу. Основою мотивації є людські потреби, як зовнішні, так і внутрішні. Потреби людини поділяються на набуті та закладені генетично. Природу фізіологічних потреб зрозуміли давно й відносять до генетично заданого. Але духовні потреби є джерелом загадок.

Переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді. Вузкоспеціалізований підхід до вирішення будь-якої проблеми дає обмежені, а іноді навіть невірні результати. Таким чином виникає потреба в проведенні системного дослідження первісних витоків мотивації, виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу.

Для обґрунтування теоретико-методологічних основ формування механізму мотивації праці в роботі було досліджено питання виникнення мотивації людини на генетичному, психологічному та соціальному рівні та проаналізовано розвиток теорій мотивації, їх еволюція та становище в сучасній економічній теорії.

Провівши аналізування існуючих груп мотиваційних теорій, зокрема, первісних, змістовних та процесуальних можна зробити наступний висновок: жодна з розглянутих теорій не може повністю описати трудову діяльність людини, не розділяючи при цьому її результати та первинні фактори дії людини; а також ні одна з наведених вище теорій не охоплює, в повній мірі, взаємодію окремих мотиваційних факторів. Отже, існуючі на даний момент мотиваційні теорії в повній мірі не охоплюють всі принципи мотиваційного механізму, який функціонує і практично застосовується на сьогоднішній день.

Напрямок сучасних тенденцій, щодо використання людського фактору змушує переглянути саму цінність трудової діяльності людини, що примушує з іншого боку трактувати поняття “людина економічна” та мотиваційні чинники, що на неї впливають. З цього можна зробити висновок, що знання відносно застосування класичних мотиваційних теорій є недостатньо чіткими і носять суперечливий характер, особливо якщо це стосується застосування їх на практиці – при виборі моделі мотивації для конкретного підприємства. Такий вибір характеризується визначенням конкретного мотиваційного інструментарію, використання якого при виборі іншої теорії мотивації може призвести до протилежних результатів, від тих які очікуються.

Проведене аналізування дає підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців зосереджують свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага.

Як правило, при аналізуванні результатів мотиваційної діяльності, дослідники акцентують свою увагу на її кінцевих результатах та суб'єктивно оцінюють використані мотиви. Відокремлюються як окремі категорії результати праці, її стимули, а також винагороду за виконану працю, при цьому індивідуальні мотиваційні характеристики постають в якості супровідних явищ доволі суб'єктивного характеру. Таке тлумачення ролі індивідуальних мотиваційних характеристик дуже вузько відображає суть мотивації і зводить її лише до зовнішніх факторів впливу на поведінку індивідуума. А між тим, мотиваційний механізм повинен рівномірно висвітлювати і об'єктивні, і суб'єктивні аспекти управління, використовувати як економічні, так і неекономічні (психологічні, соціальні) фактори впливу на діяльність людини. Та за домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації повинні складати перш за все соціально-психологічні фактори мотивації.

Оскільки на обставини можна цілеспрямовано впливати, то соціально-психологічний клімат у певній системі можна коригувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем

задоволеності ним своєю діяльністю та її результатами. На ступінь задоволеності впливають такі обставини, як характер і зміст діяльності, ставлення до неї людей, престиж, винагорода, перспективи зростання, наявність супутніх можливостей та ін.

Особливості міжособистісних стосунків у групах, які впливають на рівень ефективності групи в цілому, зумовлені характером спільної діяльності індивідів і їх можна дослідити, використовуючи соціометричні методи дослідження структури міжособистісних відносин у малій соціальній групі. Соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено, застосовується для діагностики міжособових і міжгрупових стосунків з метою їх зміни, поліпшення і вдосконалення. Використовуючи соціометричні інструменти можна аналізувати поведінку індивідуумів в межах колективу, проводити її типування та оцінювати соціально-психологічну сумісність колективу як в цілому, так і між окремими його членами. Використання соціометрії дозволяє проводити вимірювання авторитету формального і неформального лідерів для перегрупування людей в командах так, щоб знизити напруженість в колективі, що виникає із-за взаємної неприязні деяких членів групи та підвищити ефективність роботи команди в цілому.

Таким чином, дослідники проблем менеджменту виявили необхідність вивчення особливостей міжособистісних відносин у середині малих груп (колективів), які суттєво впливають на рівень ефективності праці та необхідність розробки методів управління внутрішньогруповими відносинами з метою створення позитивного соціально-психологічного клімату та максимального підвищення ефективності праці колективу.

Отже, за результатами дослідження, проведеного у першому розділі, сформульовано такі основні висновки:

1. З метою обґрунтування теоретико-методологічних основ формування механізму мотивації праці в роботі досліджено питання виникнення мотивації людини на генетичному, психологічному та соціальному рівні та проаналізовано розвиток теорій мотивації, їх еволюція та становище в сучасній економічній думці. З проведеного аналізу випливає висновок: існуючі на сьогодні теорії мотивації в повній мірі

не розкривають соціально-психологічні принципи виникнення та функціонування механізму мотивації праці.

2. Уточнено визначення терміну «мотив», яке, на відміну від існуючих понять, визначає «мотив» як фактор вибору раціональної поведінки індивідуума, що зменшує розмірність підсвідомого інформаційного простору і примушує працівника до конкретних конструктивних дій в рамках організації виробничого процесу. Також уточнено визначення терміну «потреба», яке, на відміну від існуючих понять, визначає «потребу» фізично, психологічно і духовно визначена необхідність задоволення свідомих (підсвідомих) прагнень індивідуума, що має відображення у кінцевому результаті виробничої діяльності працівника.

3. Обґрунтовано сутність та принципи соціально-психологічних аспектів менеджменту як результату синергії міждисциплінарних досліджень базових наук – передовсім філософії, економічної теорії, соціології, соціометрії, загальної та соціальної психології.

4. Проаналізовано процес формування соціально-психологічної концепції менеджменту в результаті історичного розвитку суспільного виробництва, еволюції наукових підходів до розуміння сутності і регулювання соціально-економічної поведінки і діяльності людей. Виявлено вплив соціально-економічних факторів управління на рівень ефективності праці персоналу.

5. Матеріали першого розділу опубліковано у працях [26, 45, 49, 55, 58, 61, 65, 70, 88-93, 124, 126].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ
ЧИННИКІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Особливості використання соціально-психологічних чинників на приладобудівних підприємствах

Галузь приладобудування – важлива складова науково-промислового потенціалу держави. За підсумками роботи у 2005 – 2008 роках підприємствами цієї галузі збережено відносно позитивні техніко-економічні показники господарської діяльності [155, 156]. Основним напрямком в формуванні та реалізації державної політики щодо розвитку галузі приладобудування є здійснення заходів з розробки сучасних конкурентоспроможних виробів, освоєння їх випуску вітчизняними товаровиробниками, насичення внутрішнього ринку вітчизняною продукцією, витіснення імпорту, нарощування експортного потенціалу країни.

Підприємствами приладобудівної галузі випускаються промислові прилади, засоби автоматичної та систем управління технологічними процесами в різних галузях народного господарства, прилади вимірювання фізичних величин, вагова техніка, наукові та аналітичні прилади тощо.

На базі новітніх технологій у приладобудівній галузі розроблено і впроваджено у виробництво мікропроцесорні системи контролю та управління технологічними процесами, комп'ютерні томографи та рентгенівські діагностичні апарати, прилади обліку споживання газу, води, тепла та електроенергії, ряд приладів і систем для екологічного моніторингу промислових зон [157]. Налагоджено виробництво модифікованих наукоємних приладів для наукових досліджень. В галузі приладобудування передбачається розширення виробництва приладів контролю [157], реєстрації даних та систем автоматизації для атомної енергетики, подальший розвиток наукового та аналітичного приладобудування, планується нарощування обсягів виробництва широкої гами вітчизняних засобів обліку витрачання енергоносіїв.

До перспективних напрямів розвитку електротехнічної галузі належать [158] трансформаторобудування та високовольтна апаратура; силові перетворюючі пристрої та керований електропривід; електричні машини; вибухобезпечне електрообладнання; джерела світла; кабельно-провідникова продукція та ізоляційні матеріали; низьковольтні електричні апарати; електротермічне обладнання; системи кондиціонування повітря та вентиляції.

Першочергове завдання приладобудівної промисловості – створення вітчизняного виробництва сучасної обчислювальної техніки на базі новітніх технологій, насичення системи товарно-грошового обігу електронними засобами контролю, управління і збереження інформації, забезпечення споживчого ринку аудіо- та відеотехнікою, конкурентоспроможними телевізійними приймачами шостого та сьомого покоління, виробництво функціональних матеріалів для електронної техніки, створення альтернативних та відновлюваних джерел енергії, виробництво електронних приладів з субмікронними проектними нормами активних елементів на основі сучасних інформаційних технологій.

Протягом останніх років підприємствами галузі приладобудування було розроблено та виготовлено нове обладнання з застосуванням інноваційних технологій [156]:

- обладнання для шкільних учбових класів;
- нова модель захищеного від випромінювання учбового комп'ютера;
- гама мікроз'єднувачів для бортової апаратури авіації та бронетехніки;
- високовольтні вакуумні комутаційні прилади для об'єктів електроенергетики;
- широкий спектр спеціального технологічного обладнання для вирощування та обробки функціональних матеріалів для електроніки.

Світова потреба у функціональних матеріалах для електроніки дає можливість розвитку спеціального приладобудування для їх створення та обробки. Щодо пріоритетних напрямів розвитку галузі приладобудування України, то серед них слід виділити наступні: розвиток мі-

кроелектроніки, НВЧ-електроніки, засобів відображення інформації, напівпровідникових приладів, комутаційних виробів, електронно-променевих трубок, п'єзоелектричних виробів, феритів, кераміки та виробів на їх основі, виробів спецтехніки, засобів обчислювальної техніки.

У руслі загальнодержавної політики входження України до світової спільноти і, в першу чергу до ЄС, диверсифікації експорту відпрацьовуються питання щодо гармонізації національної і міжнародної нормативної бази, законодавства в області радіоелектроніки та засобів зв'язку. На ряді підприємств [159] впроваджуються міжнародні стандарти якості виробництва серії ISO, проводиться сертифікація виробництв спеціальної техніки країнами-споживачами.

Головним протиріччям структурного складу галузей є їх надлишкові потужності, перевага можливостей обсягів виробництва підприємств над місткістю внутрішнього та зовнішнього ринків. Основними чинниками, що викликають цю диспропорцію, є значне скорочення обсягів виробництва, припинення технічного переозброєння у галузях промисловості, що є споживачами продукції зазначених галузей.

Стратегічним напрямком розбудови галузі приладобудування є її структурна перебудова, яка стосується визначення або змін пріоритетів розвитку галузі та термінів розвитку пріоритетних напрямів, встановлення нових співвідношень в обсягах виробництва найважливіших для економіки України видів приладобудівної продукції, диверсифікації виробництва неперспективних видів продукції з метою адаптування до ринкових умов, розробки та реалізації єдиного підходу до науково-технічної та виробничої діяльності, насамперед, у галузі високих технологій як однієї з найважливіших сфер економічної політики. Передумовою ефективного здійснення структурної перебудови приладобудування і одночасно механізмами виконання цієї роботи є здійснення реструктуризації підприємств, зміна їх форм власності, залучення до управління господарством нового власника, поширення інвестиційних процесів, розвинення мережі технопарків, технополісів та інших ефективних форм поєднання наукової діяльності з промисловим виробництвом, забезпечення випереджаючих темпів випуску наукоємної продукції високого технологічного рівня.

Останнім часом сфера медичного приладобудування досить погіршила свої показники, це видно вже по тому, що остання виставка медичного обладнання в Києві була як ніколи слабкою: і в плані експозицій, і в плані уваги до неї з боку влади. Причини такого стану справ вбачаються в тім, що держава зараз не приділяє належної уваги розвитку медичного приладобудування в Україні. Завдяки першій державній програмі по медичній техніці (1999-2006) [160], Україна перейшла на цифровий рентген, мамографи, апарати штучного дихання, лазерні сапфірові скальпелі та ін. сучасне обладнання вітчизняного виробництва. Якщо в попередні роки виробники українського медобладнання мали велике держзамовлення і могли дозволити собі нові дослідження і розробки, то сьогодні ця діяльність опинилась під загрозою – держзакупівлі катастрофічно знизилися.

Якщо більш детально розглядати галузь приладобудування, то в ній можна виділити окремі секції КВЕД. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) є складовою системи національних класифікаторів. КВЕД розроблено на основі постанови Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р. N 326 «ро Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики»[161]. За методологічними засадами, принципами побудови та призначенням КВЕД є статистичною класифікацією, створеною як інструментарій для систематизації та групування економічної та соціальної інформації у стандартний формат, який дає змогу обробляти та аналізувати значні обсяги інформації.

Підприємства приладобудівної галузі, які розглядаються в роботі, належать до секції D [162, 179]. До підприємств секції D відноситься не тільки діяльність підприємств, що випускають серійну продукцію, а й діяльність індивідуальних виробників, що виготовляють продукцію вручну або вдома. Ця секція включає також підприємства, які виготовляють продукцію за індивідуальним замовленням населення. Монтаж (складання) та установа машин і устаткування на підприємствах класифікують в тих позиціях секції D, до яких відноситься виробництво цих машин і устаткування. Ремонт та технічне обслуговування машин і устаткування, зазвичай, відносяться до того самого виду діяльності, що й їх виробництво. Суттєва зміна, відновлення та

реконструкція продукції, зазвичай, вважаються переробною діяльністю. Секція D поділяється на такі підсекції [162]:

- Підсекція DA «Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів»;

- Підсекція DB «Текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра»;

- Підсекція DC «Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів»;

- Підсекція DD «Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів»;

- Підсекція DE «Целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність»;

- Підсекція DF «Виробництво коксу, продуктів нафтопереробки та ядерних матеріалів»;

- Підсекція DG «Хімічне виробництво»;

- Підсекція DH «Виробництво гумових та пластмасових виробів»;

- Підсекція DI «Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції»;

- Підсекція DJ «Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів»;

- Підсекція DK «Виробництво машин та устаткування»;

- Підсекція DL «Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування»;

- Підсекція DM «Виробництво транспортних засобів та устаткування»;

- Підсекція DN «Інші галузі промисловості».

Підприємства приладобудівної галузі, які розглядаються в роботі, належать до підсекцій DK – «Виробництво машин та устаткування» та DL – «Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування». Якщо більш глибоко розглянути галузь приладобудування, то слід відмітити, що галузь приладобудування на сучасному етапі передбачає наступну класифікацію своєї діяльності, яка відповідає КВЕДам підприємств [162, 179]:

- Розділ 28. «Виробництво інструментів». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.1 [162,179,180];
- Розділ 29. «Виробництво інших машин та устаткування загального призначення». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.2 [162, 179, 180];
- Розділ 30. «Виробництво офісного устаткування та електронно-обчислювальних машин». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.3 [162, 179, 180];
- Розділ 31. «Апаратура для відключення, переключення та захисту ланцюгів електричних високовольтна (на напругу понад 1 кВт)». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.4 [162, 179, 180];
- Розділ 32. «Виробництво передавальної апаратури». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.5 [162, 179, 180];
- Розділ 33. «Виробництво медичної техніки включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосувань». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.6 [162, 179, 180];
- Розділ 34. «Проектування та монтаж централізованої системи керування для автоматизованих виробничих підприємств (цехів), обладнаних різними машинами, автоматичними транспортними та вантажно-розвантажувальними пристроями». Наглядно стан підприємств, що відносяться до даного КВЕД демонструє графік наведений на рис. Д.7 [162, 179, 180].

Таблиці та графіки наведені у додатку Е ілюструють кількість створених та ліквідованих підприємств секції D по Вінницькій області протягом 2002 – 2008 р.р., а також частку приладобудівних підприємств у загальній кількості зареєстрованих підприємств по Вінницькій області за організаційно-правовими формами господарювання, частку приладобудівних підприємств секції D у загальній кількості зареєстрованих підприємств по Вінницькій області за ознакою особи та част-

ку приладобудівних підприємств у загальній кількості зареєстрованих підприємств по Вінницькій області за формами власності [163-172]. До 1991 року доля приладобудування (з урахуванням військово-промислового комплексу) у валовому продукті України була однією з найбільших серед республік колишнього СРСР, сьогодні ж галузь фактично занепала [155]. Галузь приладобудування не вирізнялася високим ступенем розвитку та стабільності ось уже майже два десятиліття незалежності України. Більшість підприємств були орієнтовані на роботу всесоюзного масштабу і були забезпечені всім необхідним працюючи під пильним наглядом командної економіки. Перейшовши до капіталістичних відносин приладобудівне виробництво катастрофічно звузило свої потужності. Динаміку зміни [163-172] кількості об'єктів ЄДРПОУ, які відносяться до КВЕДів приладобудівної галузі наведено на рис. 2.1.

Для аналізу стану приладобудівної галузі на Вінниччини було обрано вибірку серед приладобудівних підприємств у кількості 19 об'єктів дослідження та модифіковану методику оцінки фінансового стану підприємства д.е.н., проф. Бланка І. А. [181].

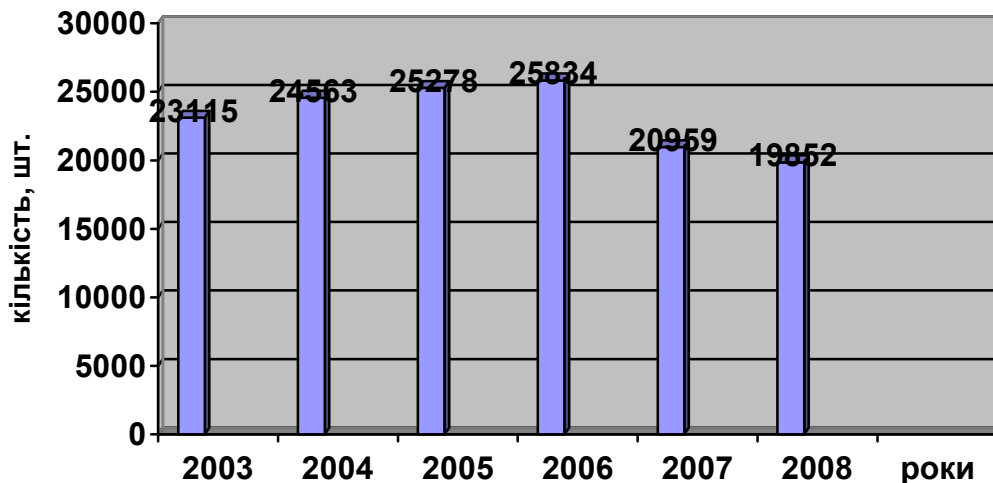


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості об'єктів ЄДРПОУ приладобудівної галузі (опрацьовано авторами на підставі [163-172])

Дана методика передбачає поєднання об'єктивних даних, сформованих на основі бухгалтерської звітності, та суб'єктивних даних, що визначаються на підставі загальнодоступної інформації та пакета до-

кументів [181]. Оцінювання фінансового стану підприємства виконується в два етапи. На першому етапі розраховуються показники, які характеризують фінансовий стан підприємства. На другому етапі визначається інтегральний показник, розрахунок якого ґрунтується на використанні принципу вагомості показників і коефіцієнтів вагомості аналітичних груп. Залежно від величини інтегрального показника визначають клас надійності підприємства (А, Б, В, Г, Д).

I група – показники платоспроможності підприємства:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (Кл) характеризує, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками може бути погашений за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів, чи здатний позичальник взагалі розрахуватися по своїх боргових зобов'язаннях. Теоретичне позитивне значення Кл – не менше 2,0 [181].

Зведемо розрахований коефіцієнт загальної ліквідності в табл. 2.1. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (граф. Ж.1).

З таблиці видно, що середні значення показників загальної ліквідності по галузі з 2003 по 2008 рік знаходяться у межах норми, тобто не менше 2. Але можна простежити також значну різницю у значеннях цього показника між окремими підприємствами. Наприклад, ВАТ «Маяк» з 2003 по 2008 рік має постійно низький коефіцієнт загальної ліквідності – від 0,8 до 1,21. Таке значення вважається негативним. Схожа ситуація простежується на ВАТ «Термінал» і на ЗАТ «Ремприлад». Але є і підприємства, на яких значення коефіцієнта загальної ліквідності значно перевищує нормативне. По-перше, це ВАТ «Бершадський електротехнічний завод». В 2003-2008 роки значення коефіцієнта загальної ліквідності коливається від 2,25 до 5,27. Досить високі значення даного коефіцієнта на ВАТ «ВЗТА» і на ВАТ «НДІВТТ».

Тому можна зробити висновок, що ситуація щодо ліквідності на підприємствах приладобудівної галузі досить різна, а позитивне нормативне значення в середньому по галузі досягається за рахунок наявності як сильних, так і слабких підприємств. Також, з огляду на проведені розрахунки можна відмітити помітні коливання коефіцієнта загальної ліквідності по галузі приладобудування Вінницької області. Найвище його значення зафіксоване в 2004 році. Враховуючи його

нормативне значення (2 і більше) то в період 2003-2007 років коефіцієнт загальної ліквідності відповідав нормі, але простежувалося його поступове зниження по кожному наступному періоду дослідження. Чітко помітна регресія загальної ліквідності, яка в результаті привела до зниження середнього значення даного показника в 2008 році нижче рекомендованого. Це свідчить про те, що галузь приладобудування не здатна погасити свої борги та кредити за рахунок власних ліквідних активів. Також однією із причин цього є значне старіння обладнання та устаткування більшості підприємств, яке має досить низьку ціну

Таблиця 2.1

Коефіцієнти загальної ліквідності за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	1,87	2,18	1,08	1,18	1,46	1,35
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	1,93	3,41	3,38	4,17	4,31	2,94
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	2,21	1,48	1,38	1,24	2,05	1,28
ВАТ «НДІВТТ»	3,75	3,77	3,44	4,01	4,10	3,99
ВАТ «Герминал»	1,24	1,17	1,44	0,71	0,65	0,85
ВАТ «БЕТЗ»	4,45	5,27	2,37	3,75	2,25	3,87
ВАТ «ВЗГА»	1,81	3,50	3,45	1,95	3,13	1,59
ПП «Елна-сервіс»	1,51	1,45	1,56	2,17	1,75	1,59
ВАТ «Маяк»	0,90	0,86	0,80	0,85	1,21	1,18
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,77	2,86	3,06	2,50	2,47	2,16
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,59	0,63	0,55	0,15	0,53	-
ВАТ «Автоелектроапаратура»	0,63	0,48	0,82	0,82	0,93	0,50
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,81	0,88	0,64	0,81	0,93	1,90
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	3,39	3,64	4,56	2,57	2,93	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	2,69	2,02	2,26	3,04	2,61	2,04
ЗАТ «Елекоме»	0,54	0,63	0,53	0,70	0,81	0,25
ЗАТ «Медтехніка»	2,51	3,72	3,25	2,57	2,53	1,73
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	2,61	3,48	3,51	4,03	2,28	1,50
ПП «Феникс СД»	2,73	3,12	3,34	2,10	0,28	3,08
мінімальне значення	0,54	0,48	0,53	0,15	0,28	0,25
максимальне значення	4,45	5,27	4,56	4,17	4,31	3,99
середнє значення	1,94	2,34	2,18	2,07	1,96	1,87

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{шв.лік}}$) – показує, якою мірою оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання, а саме наскільки короткострокові зобов'язання можуть бути погашені швидко-

ліквідними активами. Теоретичне позитивне значення $K_{шв.лік}$ — не менше 0,3 [182]. Зведемо розрахований коефіцієнт ліквідності в табл. 2.2. Графік, щодо зміни показника швидкої ліквідності відображено в дод. Ж (граф. Ж.2).

Таблиця 2.2

Коефіцієнти швидкої ліквідності за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	1,4100	1,7700	0,8100	0,9100	1,2400	1,1500
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,5700	0,9600	1,4200	1,4500	1,5000	1,0000
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,0800	0,1500	0,0900	0,0700	0,7000	0,0600
ВАТ «НДІВТТ»	0,5800	0,4700	0,8400	0,9000	0,5200	0,8300
ВАТ «Герминал»	0,4900	0,5800	1,0000	0,4800	0,6400	0,7900
ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»	1,5600	1,9600	0,9500	1,3800	0,8900	1,4300
ВАТ «ВЗГА»	0,5900	1,1400	1,0600	0,7800	1,7800	0,9600
ПП «Елна-сервіс»	0,5000	0,4700	0,5800	0,7300	0,4800	0,2600
ВАТ «Маяк»	0,5500	0,5700	0,4600	0,4400	0,7800	0,4900
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,0012	1,4800	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,2003	0,0161	0,0013	0,0001	0,0010	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,3000	0,2600	0,0001	0,0001	1,0000	0,0050
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,2500	0,3200	0,0001	0,0010	0,0010	1,0000
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	1,1300	0,9300	1,0000	1,0000	2,0000	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	1,1300	2,3100	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
ЗАТ «Елекомс»	0,0001	0,0700	0,0003	0,0005	0,0010	0,0040
ЗАТ «Медтехніка»	1,0200	1,1100	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,3900	0,6800	1,0000	1,0000	1,0000	0,1000
ПП «Феникс СД»	0,3300	0,0800	0,2600	0,0071	0,2500	1,1900
мінімальне значення	0,0001	0,0700	0,0001	0,0001	0,0010	0,0040
максимальне значення	1,560	2,310	2,000	1,450	2,000	2,000
середнє значення	0,640	0,851	0,709	0,639	0,883	0,781

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

З табл. 2.2 видно, що середнє значення коефіцієнту швидкої ліквідності по галузі з 2003 по 2008 роки позитивне, тобто перевищує 0,3. Але на підприємстві ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний за-

вод» з 2003 по 2006 роки та у 2008 році значення цього коефіцієнта значно нижче за нормативне: від 0,06 до 0,15. Це свідчить про те, що підприємство майже не здатне погасити короткострокові зобов'язання за рахунок своїх високоліквідних активів. На інших підприємствах приладобудівної галузі Вінницької області значення показника швидкої ліквідності відповідає нормативному. Позитивне середнє значення досягається за рахунок перекриття підприємств з низьким значенням даного коефіцієнта підприємствами з високим значенням.

Також, відповідно до розрахунків простежується стабільне становище підприємств галузі в аспекті ліквідності своїх оборотних активів. Це свідчить про наявність достатньої кількості грошових коштів та інших швидколіквідних активів, які могли б покрити короткострокові зобов'язання. Отримані значення демонструють наявність короткострокових фінансових вкладень та дебіторської заборгованості. В окремі роки коефіцієнт перевищував нормативне значення втричі. Така тенденція є позитивним явищем для галузі.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) характеризує, наскільки короткострокові зобов'язання можуть бути негайно погашені швидколіквідними грошовими коштами та цінними паперами. Теоретичне позитивне значення $K_{ал}$ — не менше 0,2 [183]. Зведемо розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності в табл. 2.3. Графік, щодо зміни показника абсолютної ліквідності відображено в дод. Ж (граф. Ж.3).

З табл. 2.3 видно, що середнє значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності по підприємствах приладобудівної галузі з 2003 по 2008 роки відповідає нормативному, тобто перевищує 0,2. Але для більшості підприємств значення цього коефіцієнта значно нижче за нормативне. Так, на ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод» значення коефіцієнта абсолютної ліквідності близьке до нуля, а у 2005, 2006 та 2007 році дорівнює нулю. Нижче нормативного значення цей коефіцієнт також на підприємствах ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ВАТ «Термінал», ВАТ «ВЗТА», ПП «Елна-сервіс» та ВАТ «Маяк». Отже, позитивне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в середньому по галузі досягається за рахунок високих зна-

чень цього коефіцієнта на підприємствах ЗАТ «Ремприлад», ВАТ «НДІВТТ» та ВАТ «Бершадський електротехнічний завод».

Таблиця 2.3

Коефіцієнти абсолютної ліквідності за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	1,3163	1,6753	0,7828	0,8501	1,1756	1,1105
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,0057	0,0126	0,5359	0,3701	0,1979	0,1859
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,0014	0,001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0010
ВАТ «НДІВТТ»	0,3184	0,1625	0,5769	0,6156	0,2582	0,3828
ВАТ «Терминал»	0,0011	0,0014	0,0241	0,0541	0,0002	0,0057
ВАТ «БЕТЗ»	0,731	1,2103	0,2876	0,7998	0,379	0,8053
ВАТ «ВЗГА»	0,0093	0,0097	0,0242	0,0071	0,0551	0,0422
ПП «Елна-сервіс»	0,0096	0,0094	0,0279	0,0257	0,0246	0,0007
ВАТ «Маяк»	0,015	0,0238	0,0182	0,0502	0,0542	0,0459
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,0116	0,0211	0,1158	0,0013	0,0182	0,2319
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,0058	0,0051	0,0046	0,0041	0,0038	-
ВАТ «Автоелектроапаратура»	0,0034	0,0644	0,0682	0,0682	0,0015	0,0094
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,0191	0,0089	0,1211	0,0293	0,0437	0,0265
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,0345	0,0967	0,1479	0,0069	0,0015	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,0345	0,0967	0,1479	0,305	0,0795	0,1705
ЗАТ «Елекомс»	0,0026	0,0238	0,3242	0,1841	0,0094	0,005
ЗАТ «Медтехніка»	0,3188	0,4094	0,5747	0,5124	0,6301	0,4188
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,0088	0,1092	0,0725	0,1243	0,1036	0,1181
ПП «Феникс СД»	0,2892	0,0598	0,0102	0,0071	0,0003	0,6111
мінімальне значення	0,0011	0,001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0007
максимальне значення	1,3163	1,6753	0,7828	0,8501	1,1756	1,1105
середнє значення	0,16506	0,21058	0,20341	0,21134	0,15982	0,24537

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

Також, проаналізувавши дані таблиці простежується достатньо низька ймовірність погашення короткострокових зобов'язань з допомогою грошових коштів та цінних паперів приладобудівної галузі Вінниччини. Наглядно це демонструють розраховані нами показники абсолютної ліквідності, але середнє значення розрахованого показника у 2005-2006 та 2008 рр. Наближається до рекомендованого, що в

загальному позитивно впливає на фінансовий стан галузі. Слід зауважити, що відносно великі обсяги готівкових та безготівкових коштів на рахунках в банках та у касі підприємств можуть виявитись наслідком неефективного розподілу ресурсів підприємств, так як ці кошти в цей час могли б працювати, а вони просто лежать – є нерентабельними вкладеннями. З огляду на даний факт та враховуючи специфіку галузі, слід відмітити, що середнє значення даного показника є достатнім і на нашу думку збільшення не потребує. Підвівши підсумки стосовно показників ліквідності варто зауважити, що середні показники по галузі приладобудування є задовільними, що позитивно впливає на фінансовий стан приладобудівної галузі Вінниччини.

II група – показники фінансової стійкості.

1. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фс}}$) показує питому вагу власних джерел залучених на тривалий строк коштів у загальних витратах підприємства, які воно може використати у своїй поточній діяльності без втрат для кредиторів. Теоретичне позитивне значення $K_{\text{фс}}$ – не менше 0,6 [106]. Зведемо розрахований коефіцієнт фінансової стійкості в табл. 2.4. Графік, щодо зміни показника фінансової стійкості відображено в дод. Ж (граф. Ж.4).

З табл. 2.4 видно, що середній коефіцієнт фінансової стійкості підприємств по галузі відповідає нормативному, тобто більше 0,6. Але на підприємствах ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод» та ВАТ «Маяк» значення даного коефіцієнта менше за нормативне. Це свідчить про те, що у цих підприємств недостатньо великий власний капітал, який вони могли б використовувати для покриття загальних витрат у своїй поточній діяльності. Низькі значення коефіцієнта фінансової стійкості на цих заводах компенсуються за рахунок високих значень на інших підприємствах, і тому середньогалузеві коефіцієнти з 2003 по 2008 роки відповідають нормативним.

Також, виходячи з розрахунків приведених в табл. 2.4 спостерігається стабільне становище підприємств приладобудівної галузі Вінниччини. Показник щорічно протягом досліджуваного періоду коливається з незначними відхиленнями, як в сторону збільшення так і в сторону зменшення. Динаміка практично відтворює стан інших показників галузі, в яких також спостерігається певне піднесення в період

2004-2007 років і різкий спад в 2008. Така тенденція дозволяє зробити висновки про високий ступінь покриття активів підприємств власним капіталом. Значення наближені до нормативного. Різкий спад показника фінансової стійкості в 2008 році (майже вдвічі) є провісником впливу передкризової ситуації на галузь.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	0,69	0,75	0,63	0,57	0,59	0,46
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,77	0,83	0,83	0,89	0,88	0,81
ВАТ «Могилів-Подільський прилад. завод»	0,74	0,52	0,46	0,36	0,55	0,34
ВАТ «НДІВТТ»	0,97	0,88	0,90	0,94	0,96	0,95
ВАТ «Терминал»	0,76	0,66	0,63	0,61	0,42	0,33
ВАТ «БЕТЗ»	0,99	0,99	0,98	0,99	0,98	0,99
ВАТ «ВЗТА»	0,67	0,66	0,61	0,68	0,60	0,51
ПП «Елна-сервіс»	0,68	0,60	0,64	0,62	0,52	0,55
ВАТ «Маяк»	0,47	0,45	0,47	0,43	0,57	0,51
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,18	0,16	0,78	0,71	0,72	0,74
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,20	0,13	0,14	0,23	0,008	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,75	0,69	0,84	0,84	0,42	0,33
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,34	0,33	0,39	0,21	0,22	0,33
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,45	0,27	0,55	0,96	0,80	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування і приладів»	0,87	0,82	0,80	0,85	1,05	0,81
ЗАТ «Елекомс»	0,25	0,16	0,51	0,31	0,11	0,04
ЗАТ «Медтехніка»	0,79	0,86	0,84	0,78	0,75	0,65
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,97	0,99	0,98	0,98	0,95	0,92
ПП «Феникс СД»	0,90	0,88	0,86	0,82	0,78	0,89
мінімальне значення	0,18	0,13	0,14	0,21	0,008	0,04
максимальне значення	0,99	0,99	0,98	0,99	1,05	0,99
середнє значення	0,65	0,61	0,68	0,67	0,63	0,60

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

2. Коефіцієнт фінансової незалежності ($K_{\text{фн}}$) – показує частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства. Теоретичне позитивне значення $K_{\text{фн}}$ – не менше 0,2 [184]. Зведемо розрахований коефіцієнт фінансової незалежності в табл. 2.5. Графік, щодо змі-

ни показника фінансової незалежності відображено в дод. Ж (рис. Ж.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти фінансової незалежності за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	0,69	0,75	0,63	0,57	0,59	0,46
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,77	0,83	0,83	0,89	0,88	0,81
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,74	0,52	0,46	0,36	0,55	0,34
ВАТ «НДІВТТ»	0,97	0,88	0,90	0,94	0,96	0,95
ВАТ «Терминал»	0,76	0,66	0,63	0,61	0,42	0,33
ВАТ «БЕТЗ»	0,99	0,99	0,98	0,99	0,98	0,99
ВАТ «ВЗГА»	0,67	0,66	0,61	0,68	0,60	0,51
ПП «Елна-сервіс»	0,68	0,60	0,64	0,62	0,52	0,55
ВАТ «Маяк»	0,47	0,45	0,47	0,43	0,57	0,51
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,67	0,67	0,78	0,71	0,71	0,74
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,21	0,16	0,18	0,23	0,01	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,75	0,69	0,84	0,84	0,42	0,32
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,34	0,33	0,28	0,21	0,22	0,33
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,96	0,82	0,80	0,85	0,80	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,87	0,82	0,80	0,85	0,84	0,81
ЗАТ «Елекомс»	0,25	0,16	0,20	0,11	0,11	0,04
ЗАТ «Медтехніка»	0,79	0,86	0,84	0,78	0,75	0,65
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,97	0,99	0,98	0,98	0,95	0,92
ПП «Феникс СД»	0,90	0,88	0,88	0,82	0,78	0,88
мінімальне значення	0,21	0,16	0,18	0,11	0,01	0,04
максимальне значення	0,99	0,99	0,98	0,99	0,98	0,99
середнє значення	0,71	0,67	0,67	0,66	0,61	0,60

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

З табл. 2.5 видно, що значення коефіцієнта фінансової незалежності в середньому по приладобудівній галузі з 2003 по 2008 роки достатньо високе – від 0,61 до 0,75 при нормативному значенні 0,2. Це свідчить про велику частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємств. Але є підприємства, у яких даний коефіцієнт

порівняно невисокий: ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод» та ВАТ «Термінал» (з 2007 року).

Розрахунки демонструють стабільно високе значення коефіцієнта фінансової незалежності. З огляду на нормативне значення показника в даному випадку спостерігається його значне перевищення. Це свідчить про наявність власного капіталу досить великих розмірів. За умови стабільної економіки ефективніше використовувати залучені кошти, але з огляду на кризу та проблеми з кредитами ці кошти стануть серйозною запорукою підтримки галузі.

3. Коефіцієнт автономності ($K_{ав}$) показує частку залучених коштів з розрахунку на 1 грн. власних коштів позичальника. Теоретичне позитивне значення $K_{ав}$ – не більше 1,0 [185]. Зведемо розрахований коефіцієнт автономності в табл. 2.6. Графік, щодо зміни показника автономності відображено в дод. Ж (граф. Ж.6).

З табл. 2.6 видно, що в середньому коефіцієнт автономності підприємств по приладобудівній галузі має позитивне значення, тобто не перевищує 1,0. Це свідчить про перевищення власних коштів підприємств над залученими. Але є підприємства, в яких даний коефіцієнт критично наближається до нормативного значення, або навіть перевищує його: ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод», ВАТ «Термінал» (з 2006 року), ВАТ «Маяк» (з 2003 по 2006 роки). Найбільш оптимальне значення коефіцієнта автономності – у ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ВАТ «НДІВТТ» та у ВАТ «Бершадський електротехнічний завод» (від 0,08 до 0,30). Вони компенсують високе значення даного коефіцієнта на інших підприємствах і утворюють позитивну картину в середньому по галузі. Від того, наскільки оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, багато в чому залежить фінансове становище підприємства.

На аналізованих підприємствах за звітний період зменшилася сума і власного, і позикового капіталу. Зміна розмірів власного капіталу могла статися в зв'язку із зменшенням суми і частки нерозподіленого прибутку. Особливо ця зміна помітна в 2008 році коли галузь почала відчувати вплив кризи у вигляді зниження замовлень. З цієї ж причини знизилась частка та сума залучених ресурсів.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт автономності за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	0,46	0,34	0,58	0,77	0,69	1,18
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,30	0,21	0,21	0,13	0,13	0,23
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,35	0,93	1,18	1,68	0,78	1,89
ВАТ «НДІВТТ»	0,10	0,13	0,12	0,13	0,16	0,13
ВАТ «Герминал»	0,45	0,52	0,60	0,64	1,38	1,69
ВАТ «БЕТЗ»	0,08	0,09	0,19	0,14	0,22	0,14
ВАТ «ВЗГА»	0,48	0,50	0,61	0,44	0,64	0,94
ПП «Елна-сервіс»	0,83	0,98	0,84	0,61	0,93	0,81
ВАТ «Маяк»	1,12	1,22	1,14	1,31	0,75	0,97
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,37	0,49	0,29	0,40	0,40	0,36
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	7,73	5,13	4,34	3,29	4,22	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,33	0,46	0,19	0,19	1,38	2,11
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	1,92	2,00	2,52	3,68	3,45	2,07
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,15	0,22	0,25	0,17	0,25	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,15	0,22	0,25	0,18	0,19	0,23
ЗАТ «Елекомс»	3,05	5,14	1,19	2,01	4,14	3,74
ЗАТ «Медтехніка»	0,27	0,16	0,20	0,29	0,34	0,54
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,03	0,02	0,02	0,02	0,05	0,09
ПП «Феникс СД»	0,10	0,14	0,14	0,22	1,33	0,11
мінімальне значення	0,03	0,02	0,02	0,02	0,05	0,09
максимальне значення	7,73	5,14	4,34	3,68	4,22	3,74
середнє значення	0,96	0,99	0,78	0,86	1,13	1,01

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

4. Коефіцієнт оборотності балансу ($K_{об}$) – цей показник визначається на підставі річного звіту, його значення використовується також при оцінюванні фінансового стану позичальника на кварталні дати [183]. Середня валюта балансу визначається як середнє арифметичне цього показника на початок і на кінець року. Зведемо розрахований коефіцієнт оборотності балансу в табл. 2.7. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (граф. Ж.7).

Таблиця 2.7

Коефіцієнти оборотності балансу за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	2,03	2,66	2,95	3,18	3,62	3,04
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	1,23	0,98	1,69	1,46	1,52	1,29
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,10	0,13	0,17	0,15	0,54	0,21
ВАТ «НДІВТТ»	0,07	0,14	0,15	0,01	0,04	0,04
ВАТ «Герминал»	0,03	0,04	0,01	0,03	0,03	0,05
ВАТ «БЕТЗ»	0,46	0,58	0,71	0,77	1,01	1,07
ВАТ «ВЗГА»	1,00	1,19	1,41	1,52	1,57	1,17
ПП «Елна-сервіс»	0,28	0,28	0,31	3,17	2,65	3,10
ВАТ «Маяк»	0,82	0,68	1,01	1,23	1,23	1,11
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	3,01	2,25	6,96	3,09	3,95	1,94
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,01	0,004	0,0011	0,0002	0,0296	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,04	0,26	0,06	0,06	0,36	0,39
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,59	0,39	0,60	0,85	0,89	0,96
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	1,97	2,42	0,92	0,26	0,18	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	1,26	0,93	2,37	1,72	1,81	1,96
ЗАТ «Елекомс»	2,42	1,31	1,94	0,80	1,15	0,90
ЗАТ «Медтехніка»	1,84	1,87	2,82	1,89	3,11	2,31
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,07	0,06	0,09	0,16	0,11	0,15
ПП «Феникс СД»	0,49	0,38	0,64	0,56	0,56	1,47
мінімальне значення	0,03	0,004	0,0011	0,0002	0,0296	0,04
максимальне значення	3,01	2,66	6,96	3,18	3,95	3,1
середнє значення	0,98	0,87	1,31	1,10	1,28	1,24

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179, 181]

Спостерігається відносно стабільна динаміка коефіцієнта оборотності. Тенденція до коливання показників відтворює етапи функціонування економіки країни – розквіт економіки відповідає покращенню оборотності балансу і навпаки. Показники, які впливають на довготерміновий розвиток підприємств починають погіршуватися, що відповідає етапу, коли в галузі зменшилися замовлення і ф'ючерсні контракти.

Стає помітним збільшення розбалансування між поточними фінансовими показниками і портфелем майбутніх замовлень, які до того

ж зменшували свою тривалість. З таблиці видно, що підприємства, які аналізуються, використовують наявні ресурси неоднаково. Коефіцієнт оборотності активів дає змогу оцінити, скільки продукції у вартісному виразі компанія отримує з кожної гривні, вкладеної в активи. Тобто він показує, скільки гривень реалізації припадає на кожну гривню, вкладену в активи підприємства. Чим вищий цей показник, тим ефективніше використовуються активи (наприклад, підприємства ЗАТ «Ремприлад» та з 2006 року ПП «Елна-сервіс»). Усі інші підприємства використовують свої активи недостатньо ефективно.

5. Коефіцієнт маневреності власних коштів (K_M) характеризує ступінь мобільності використання власних коштів [181]. Теоретичне позитивне значення K_M — не менше 0,5. Зведемо розрахований коефіцієнт маневреності власних коштів в табл. 2.8. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (граф. Ж.8).

Тенденція зміни коефіцієнту маневреності власних коштів суттєво відрізняється від динаміки попередніх показників фінансової стійкості. Важливо те, що в даному випадку зниження показників притаманне підприємствам протягом тривалого періоду змінилась їх різким зростанням. Це може свідчити про зниження розмірів оборотних активів підприємства, а в протилежному випадку про зниження розмірів власного капіталу чи зростання боргів, що є властивим для галузі в досліджуваному періоді. З таблиці видно, що середнє значення коефіцієнта маневреності власних коштів підприємств приладобудівної галузі Вінницької області набагато нижче за позитивне нормативне значення. Особливо яскраво це видно у 2008 році, коли значення даного коефіцієнта в середньому по галузі склало (-0,133). Це свідчить про те, що дуже мала частина власних коштів підприємств знаходиться у мобільній формі, яка дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами.

III група – показники надійності підприємства.

1. Коефіцієнт забезпечення кредиту (K_3) характеризує наявність, обсяг та якість забезпечення повернення кредиту. Якщо забезпеченням кредиту є гарантії (поручительство) чи страхування ризику, то $K_3 = 0,5$, якщо ж забезпеченням кредиту немає, то $K_3 = 0$ [182].

Таблиця 2.8

Коефіцієнти маневреності власних коштів за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	0,145	0,26	0,371	0,095	-0,012	-0,593
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,422	0,422	0,428	0,565	0,498	0,345
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,216	-0,365	-0,634	-1,092	-0,525	-1,235
ВАТ «НДІВТТ»	0,624	0,495	0,604	0,468	0,327	0,484
ВАТ «Герминал»	0,449	0,39	0,139	0,542	0,1	-0,441
ВАТ «БЕТЗ»	0,665	0,619	0,592	0,57	0,551	0,534
ВАТ «ВЗГА»	0,135	0,086	0,101	0,36	0,124	-0,126
ПП «Елна-сервіс»	-0,251	-0,412	-0,316	-0,326	-0,605	-0,292
ВАТ «Маяк»	0,056	-0,006	0,112	-0,064	0,133	-0,13
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	1,013	-1,833	0,208	-0,005	0,014	0,223
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	1,567	1,879	1,17	0,513	0,465	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,792	0,795	0,844	0,844	0,423	0,327
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	-0,487	-0,693	-0,539	-1,317	-1,441	-0,948
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	-0,454	-1,948	0,939	0,692	0,548	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,583	0,564	0,428	0,465	0,512	0,521
ЗАТ «Елекомс»	-0,653	-0,824	0,517	0,015	-2,611	-2,512
ЗАТ «Медтехніка»	0,323	0,411	0,36	0,263	0,149	0,069
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,903	0,888	0,882	0,874	0,84	0,864
ПП «Феникс СД»	0,756	0,77	0,734	0,704	0,641	0,657
мінімальне значення	-0,653	-1,948	-0,634	-1,317	-2,611	-2,512
максимальне значення	1,567	1,879	1,17	0,874	0,84	0,864
середнє значення	0,358	0,079	0,365	0,219	0,007	-0,133

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

2. Оборотність дебіторської заборгованості ($O_{дз}$). Цей показник розраховується за даними річного звіту. Середня дебіторська заборгованість визначається як середнє арифметичне суми цієї заборгованості на початок і на кінець року [181]. Оцінка $O_{дз}$ може мати такі значення:

$O_{дз} = 2$ – у разі зменшення його значення проти попереднього періоду;

$O_{дз} = 1$ – у разі якщо його значення знаходиться на рівні попереднього періоду;

Одз = 0 – у разі збільшення його значення проти попереднього періоду.

Зведемо розрахований показник оборотності дебіторської заборгованості в табл. 2.9. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності в дод. Ж (рис. Ж.9).

Таблиця 2.9

**Показники оборотності дебіторської заборгованості
за 2003-2008 р.р.**

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	48,23	57,11	45,17	61,55	57,53	61,35
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	9,45	7,45	13,61	14,67	11,42	8,76
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	5,07	1,83	3,51	3,32	1,88	5,96
ВАТ «НДІВТТ»	2,67	3,92	5,44	0,36	1,07	0,04
ВАТ «Терминал»	0,20	0,39	0,05	0,15	0,09	0,11
ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»	7,53	10,75	6,36	11,72	10,18	14,55
ВАТ «ВЗГА»	5,32	6,15	8,51	8,73	5,41	3,54
ПП «Елна-сервіс»	1,24	1,15	1,13	11,93	12,31	26,18
ВАТ «Маяк»	3,08	2,35	4,39	5,72	4,10	5,16
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,71	0,51	0,65	0,75	0,51	0,59
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,26	0,27	0,13	0,002	0,15	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,59	4,54	2,37	2,37	2,19	2,73
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	4,12	1,95	7,27	5,24	7,48	4,76
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	8,53	16,35	7,38	2,34	1,67	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	8,53	0,57	18,98	16,32	39,06	29,75
ЗАТ «Елекомс»	0,002	34,14	36,06	6,53	10,78	8,98
ЗАТ «Медтехніка»	12,39	19,59	30,69	21,41	38,90	25,92
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	13,40	9,36	9,90	12,96	2,90	6,41
ПП «Феникс СД»	14,44	19,19	44,65	22,51	9,74	25,92
мінімальне значення	0,002	0,27	0,05	0,002	0,09	0,04
максимальне значення	48,23	57,11	45,17	61,55	57,53	61,35
середнє значення	7,672	10,39	12,96	10,97	11,441	13,571
		8	1	8		

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

З табл. 2.9 видно, що середнє значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості по підприємствах приладобудівної галузі відповідає нормативному [183]. Але в дійсності кожне з проаналізованих підприємств не має позитивного значення даного коефіцієнта. Так, на ЗАТ «Ремприлад» значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості набагато перевищує нормативне і коливається у межах від 45,15 до 61,35 днів. На всіх інших проаналізованих підприємствах приладобудівної галузі значення даного коефіцієнта помітно занижене. Це свідчить скоріш за все про недостовірність їх фінансової звітності. Досить високі показники спостерігаються на приладобудівних підприємствах Вінницького регіону з поступовим їх зниженням. Такі зміни можуть бути викликані зменшенням обсягів виручки від реалізації відповідно до поступового звуження галузі та скорочення обсягів виробництва.

3. Оборотно́сть кредиторської заборгованості ($O_{кз}$). Цей показник розраховується та оцінюється аналогічно $O_{дз}$. Показник $O_{кз}$ оцінюється шляхом порівняння з попереднім періодом і інтерпретується аналогічно, як і оборотно́сть дебіторської заборгованості. Зведемо розрахований показник оборотності кредиторської заборгованості в табл. 2.10. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (рис. Ж.10).

З огляду на рівень оборотності кредиторської заборгованості приладобудівної галузі Вінниччини спостерігається коливання показника відносно на одному і тому ж рівні. З одного боку це може характеризувати наявність залучення довгострокових кредитів. Але враховуючи нинішній кризовий етап економіки це може ще більше погіршити стан галузі при ймовірній відсутності можливостей погашення цих кредитів. З таблиці видно, що середнє значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості по підприємствах приладобудівної галузі з 2003 по 2008 роки занадто низьке і не відповідає нормативному. Проаналізовані підприємства можна умовно поділити на дві групи – ті, у яких коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості менше 1, та ті, у яких його значення знаходиться в межах від 1 до 7. Такі значення свідчать про недостовірність фінансової звітності проаналізованих підприємств.

Таблиця 2.10

**Показники оборотності кредиторської заборгованості
за 2003-2008 р.р.**

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	6,48	10,49	7,99	7,31	8,84	5,61
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	5,35	5,62	9,92	13	12,99	6,86
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,38	0,28	0,31	0,24	1,24	0,34
ВАТ «НДІВТТ»	0,69	1,2	1,4	0,11	0,28	0,02
ВАТ «Терминал»	0,1	0,11	0,03	0,07	0,06	0,09
ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»	1,1	1,13	1,15	1,11	1,13	1,13
ВАТ «ВЗТА»	3,1	3,59	3,74	5,08	4,1	2,45
ПП «Елна-сервіс»	0,6	0,54	0,62	8,37	5,51	6,9
ВАТ «Маяк»	1,54	1,24	1,89	2,17	2,87	2,25
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	8,48	6,82	31,06	10,79	13,84	7,32
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	0,66	0,79	0,12	0,05	0,03	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,18	0,83	0,39	0,39	0,63	0,58
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,91	0,58	0,84	1,08	1,15	1,42
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	9,39	13,64	4,56	1,77	0,87	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	9,39	5,24	11,73	11,49	11,51	10,31
ЗАТ «Елекомс»	3,22	1,56	2,43	0,9	1,29	0,94
ЗАТ «Медтехніка»	8,64	13,7	17,16	8,49	12,38	6,6
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	2,39	4,17	5,81	7,7	2,39	1,78
ПП «Феникс СД»	5,37	3,17	5,11	3,07	0,54	14,99
мінімальне значення	0,1	0,11	0,03	0,05	0,03	0,02
максимальне значення	9,39	13,7	31,06	13	13,84	14,99
середнє значення	3,58	3,93	5,59	4,38	4,30	4,09

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

4. Оборотність готової продукції (Огп.) [181]. Оцінювання показника здійснюється шляхом порівняння з попереднім періодом (зменшення, збільшення) і інтерпретується аналогічно, як і оборотність дебіторської заборгованості. Зведемо розрахований показник оборотності готової продукції в табл. 2.11. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (рис. Ж.11).

Таблиця 2.11

Показники оборотності готової продукції за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	1,07	1,08	1,04	1,1	1,14	1,12
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	1,12	1,07	1,1	1,14	1,1	1,09
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,51	0,81	0,83	0,7	1,69	0,64
ВАТ «НДІВТТ»	0,46	0,55	0,38	0,04	0,17	0,01
ВАТ «Герминал»	0,37	0,43	0,16	0,15	0,33	0,06
ВАТ «БЕТЗ»	1,1	1,13	1,15	1,11	1,13	1,13
ВАТ «ВЗТА»	1,01	1,16	1,15	1,06	0,99	0,97
ПП «Елна-сервіс»	0,1	0,11	0,11	1,17	1,17	1,17
ВАТ «Маяк»	1,38	1,16	1,16	1,25	0,88	0,82
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	1,04	0,73	1,26	1,07	1,14	1,06
ВАТ «Вінницький електротех. завод»	0,0001	0,002	0,0001	0,0001	0,0041	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	0,34	0,1	0,34	0,34	0,8	1,17
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	1,18	0,94	1,18	1,15	1,06	1,05
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	1,28	1,28	1,28	0,83	0,57	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	1,28	1,38	1,33	1,28	1,33	1,29
ЗАТ «Елекомс»	0,005	0,050	0,100	0,500	1,17	1,12
ЗАТ «Медтехніка»	1,78	1,96	1,88	1,87	1,74	2,01
ВАТ «Вінницький оптомехан. завод»	0,95	0,49	0,95	0,84	0,78	0,84
ПП «Феникс СД»	0,99	0,87	0,99	0,81	0,71	1,15
мінімальне значення	0,0001	0,002	0,0001	0,0001	0,0041	0,01
максимальне значення	1,78	1,96	1,88	1,87	1,74	2,01
середнє значення	0,84	0,81	0,86	0,86	0,94	0,98

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

З табл. 2.11 видно, що середнє значення коефіцієнта оборотності готової продукції по підприємствах приладобудівної галузі з 2003 по 2008 роки стабільне і коливається в межах від 0,78 до 0,96. Це означає, що попит на продукцію галузі достатньо стабільний. Серед проаналізованих підприємств можна відзначити ЗАТ «Ремприлад», ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ВАТ «БЕТЗ» та ВАТ «ВЗТА», на яких оборотність готової продукції перевищує 1. Це свідчить про великий попит на продукцію даних підприємств. В діяльності ПП «Елна-сервіс» можна прослідкувати два періоди: з 2003 по 2005 роки,

коли значення даного коефіцієнта було занадто низьким (0,1), та з 2006 по 2008 роки, коли воно стало досить високим (0,17). Тобто продукція даного підприємства почала користуватися попитом в 2006 року.

Таблиця 2.12

**Показники загальної рентабельності продукції
за 2003-2008 р.р.**

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	-0,039	-0,032	-0,072	-0,013	0,026	0,006
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	0,03	0,023	0,012	0,016	0,035	0,037
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	-0,421	-0,184	-0,74	-0,718	-0,157	-1,423
ВАТ «НДІВТТ»	-0,246	-0,156	-0,097	-0,203	-0,086	-0,058
ВАТ «Терминал»	-2,606	-2,052	-2,315	-0,348	-0,574	-0,316
ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»	0,12	0,837	0,198	0,103	0,1	0,135
ВАТ «ВЗГА»	0,046	0,092	0,024	-0,062	-0,007	0,187
ПП «Елна-сервіс»	0,005	0,005	0,006	0,055	0,04	-0,01
ВАТ «Маяк»	-0,008	-0,026	-0,03	0,037	0,153	0,029
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,0673	0,0697	0,0879	0,042	0,0722	0,0761
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	-0,0175	-0,0034	-1,3526	-2,7062	-2,6031	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	-0,9351	-0,7462	-1,5079	-1,1634	-0,1304	-0,0213
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	-1,0508	0,0675	-0,1785	-0,0253	0,0087	0,2005
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,1092	0,0396	-0,033	0,0868	-0,2	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устат. та приладів»	0,1092	0,1111	0,41	0,37	0,41	0,1157
ЗАТ «Елекомс»	0,0016	0,5714	0,1244	0,0134	-0,0955	0,0187
ЗАТ «Медтехніка»	0,0269	0,0467	0,0742	0,0239	0,0361	0,0284
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	-0,5218	-0,4705	-0,0949	-0,1347	-0,1404	-0,0964
ПП «Феникс СД»	0,9915	0,8711	0,9872	0,8131	0,7112	0,1537
мінімальне значення	-2,606	-2,052	-2,315	-2,7062	-2,6031	-1,423
максимальне значення	0,9915	0,8711	0,9872	0,8131	0,7112	0,2005
середнє значення	-0,2283	-0,0493	-0,2367	-0,2007	-0,1264	-0,0552

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

В цілому динаміка оборотності готової продукції вказує на нестабільність в галузі. Спостерігається коливання показників, але в загалом

льному значення прямує в сторону збільшення. Це можна пояснити зменшенням обсягів виробництва, на який вказує розрахунок попередніх показників пов'язаний з постійним звуженням галузі. З іншого боку даний процес підтверджує ріст цін на продукцію, яка виготовляється в даній галузі спричинений стрімкими інфляційними процесами в країні за умов розвитку світової кризи.

Визначення оцінки фінансового стану буде не повним без розрахунку показника загальної рентабельності продукції. Зведемо розрахований показник загальної рентабельності продукції в табл. 2.12. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (рис. Ж.12).

З табл. 2.12 видно, що середнє значення коефіцієнта загальної рентабельності продукції по підприємствах приладобудівної галузі з 2003 по 2008 роки набагато нижче нормативної [184]. Майже по всіх проаналізованих підприємствах даний коефіцієнт від'ємний, що свідчить про їх збитковість. Можна зробити висновок, що витрати на виробництво та збут продукції усієї приладобудівної галузі неефективні та не можуть бути покриті за рахунок прибутку від її реалізації.

Загальна рентабельність підприємства є відносним показником, що характеризує рівень ефективності (доходності) роботи підприємства. Зведемо розрахований показник загальної рентабельності підприємств у табл. 2.13. Графік, щодо зміни показника загальної ліквідності відображено в дод. Ж (рис. Ж.13).

Границі рентабельності не встановлюються, а основними факторами підвищення при оцінці рентабельності підприємства можуть бути ріст прибутку та зменшення вартості основних виробничих фондів та залишків нормованих оборотних засобів. З даних табл. 2.13 ми бачимо невисоку рентабельність підприємств. Оскільки рівень рентабельності в значній мірі залежить від величини прибутків, товарної продукції, величини основних фондів і витрат виробництва, то на основі показників, наведених у табл. 2.13 можна зробити висновки про низький рівень фондівдачі, технічного прогресу (механізації та автоматизації робіт), і що найголовніше – низький рівень продуктивності праці на підприємствах галузі, який залежить від оплати праці.

Таблиця 2.13

Загальна рентабельність підприємства за 2003-2008 р.р.

Підприємства	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	0,21	0,06	0,42	0,3	0,17	0,22
ВАТ «Ямпільський приладобуд. завод»	0,05	0,02	0,13	0,11	0,12	0,14
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	0,02	0,03	0,01	-0,04	0,07	-
ВАТ «НДІВТТ»	0,12	0,21	0,39	0,49	0,61	0,43
ВАТ «Гермінал»	0,001	0,001	0,02	0,3	0,11	0,08
ВАТ «БЕТЗ»	0,06	0,12	0,13	0,12	0,12	0,16
ВАТ «ВЗГА»	0,24	0,28	0,54	0,15	0,16	0,19
ПП «Елна-сервіс»	0,005	0,006	0,09	0,23	0,25	0,21
ВАТ «Маяк»	0,06	0,02	0,05	0,14	0,21	0,21
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	0,392	0,369	0,321	0,218	0,436	0,175
ВАТ «Вінницький електротех. завод»	0,26	0,21	0,21	0,31	0,136	-
ВАТ «Автоелектроапартура»	-0,005	0,004	0,04	0,024	0,059	0,093
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,075	0,078	0,118	0,138	0,218	0,271
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	0,436	0,301	0,007	-0,05	-0,09	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,279	0,301	0,443	0,502	0,472	0,344
ЗАТ «Елекомс»	0,313	0,218	0,285	0,232	0,221	0,198
ЗАТ «Медтехніка»	0,302	0,34	0,398	0,477	0,483	0,567
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	0,041	0,033	-0,01	-0,01	-0,03	0,032
ПП «Феникс СД»	0,065	0,02	0,062	0,183	0,103	0,08
мінімальне значення	-0,005	0,001	-0,01	-0,05	-0,09	-
максимальне значення	0,436	0,369	0,54	0,502	0,61	0,567
середнє значення	0,154	0,138	0,192	0,201	0,201	0,200

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [174-179,181]

Залежно від стану платоспроможності, фінансової стійкості та солідності підприємство повинно бути віднесене до одного з п'яти класів, які характеризують його надійність [181]. Для встановлення класу підприємства визначається інтегрований показник його фінансового стану, який розраховується на підставі наведених вище коефіцієнтів, їх вагових значень та вагових коефіцієнтів. Детальний порядок визначення інтегрованого показника подано у методиці визначення фінан-

сового стану проф. І.О. Бланка [181], використавши яку, заповнимо таблиці в додатках З та К.

Проведений аналіз показав, що загальний фінансовий стан приладобудівної галузі Вінницької області є задовільним, тобто галузь має ознаки фінансового напруження:

1. Показники платоспроможності приладобудівної галузі загалом відповідають нормативним. Але якщо розглядати підприємства окремо, можна побачити, що деякі з них мають дуже низьку платоспроможність. Показники загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) по галузі з 2003 по 2008 рік знаходяться у межах норми, тобто не менше 2. Але спостерігається значна різниця між активами і зобов'язаннями окремих підприємств, тому позитивне нормативне значення в середньому по галузі досягається за рахунок наявності підприємств з високою та з низькою платоспроможністю. Середнє значення коефіцієнту швидкої ліквідності також позитивне, тобто перевищує 0,3 (за винятком ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»). Коефіцієнти абсолютної ліквідності знаходяться у межах норми, тобто перевищують 0,2. Але для більшості підприємств значення цього коефіцієнта значно нижче за нормативне. Тобто, якщо судити не з середніх показників по галузі, а з даних конкретних підприємств, то можна зробити висновок, що ситуація з платоспроможністю на приладобудівних підприємствах Вінницької області досить складна.

2. Визначені показники фінансової стійкості приладобудівної галузі свідчать про те, що стан підприємств даної галузі не є стійким. Щодо коефіцієнтів фінансової стійкості та фінансової незалежності можна сказати, що вони загалом відповідають нормативним. Це свідчить про те, що проаналізовані підприємства, за виключенням ВАТ «Маяк» та ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод», мають достатньо великий власний капітал, за рахунок якого вони можуть покривати свою заборгованість. Невтішна ситуація спостерігається щодо коефіцієнтів оборотності активів та коефіцієнтів автономності. Серед проаналізованих підприємств наявні як сильні, так і слабкі підприємства, які недостатньо ефективно використовують свої активи. Також можна зробити висновок, що частка маневрених коштів

у власних коштах підприємств приладобудівної галузі Вінницької області дуже мала.

3. Показники надійності приладобудівної галузі Вінницької області неоднозначні. Так, середні показники оборотності дебіторської заборгованості відповідають нормативним, в той час як оборотність кредиторської заборгованості занадто низька. За допомогою коефіцієнта оборотності готової продукції було встановлено, що попит на продукцію приладобудівної галузі стабільний, хоча і невисокий. Продукція галузі приладобудування нерентабельна, оскільки діяльність переважної більшості підприємств збиткова.

Підводячи підсумки, можна сказати, що галузь приладобудування у Вінницькій області знаходиться в задовільному стані. Є підприємства, які успішно пережили економічну кризу, фінансовий стан таких підприємств є нормальним, вони працюють досить надійно та отримують прибутки як за рахунок основної, так і інших видів діяльності чи продажу основних фондів. Інші не втримались на ринку і стали збитковими. Такі підприємства фактично не працюють на сьогоднішній день. Такими непрацюючими підприємствами є ВАТ «Маяк» та ВАТ «Термінал».

На основі методу усереднення за класами було зроблено висновок, що приладобудівна галузь Вінницької області з 2003 по 2008 роки знаходиться у стабільно середньому стані (клас В) (див. дод. Л, табл. Л.1). Така ситуація вказує на фінансове напруження галузі в цілому. Значний вплив на таке погіршення справила криза, яка торкнулася промисловості в першу чергу. До такого висновку ми прийшли провівши розрахунки показників, які характеризують фінансовий стан галузі. Зокрема коефіцієнти, що характеризують ліквідність підприємств знаходяться на високому рівні. Показники фінансової стійкості відображають динаміку, яка поступово прямує до зниження фінансової стійкості підприємств приладобудівної галузі Вінниччини протягом досліджуваного періоду. Показники надійності приладобудівних підприємств наводять на застереження, що галузь не має стійкого становища і зазнає значних втрат протягом кризового періоду. Перш за все на такі припущення вказує наявність кредиторської заборгованості,

яка може ускладнити вихід підприємств із кризи. Падання рівня показників збільшується при наближенні кризового періоду.

Всебічно розглядаючи явище мотивації праці на підприємствах галузі приладобудування, доцільно окремо дослідити показники середньомісячної заробітної плати, чисельності працівників та продуктивності праці в галузі. За результатами такого дослідження можна встановити залежність продуктивності праці від заробітної праці робітників, що допоможе визначити, яку саме роль у забезпеченні продуктивності відіграє нематеріальна мотивація. Динаміку зміни [186-200] кількісного складу працівників промисловості Вінниччини наведено на рис. 2.2

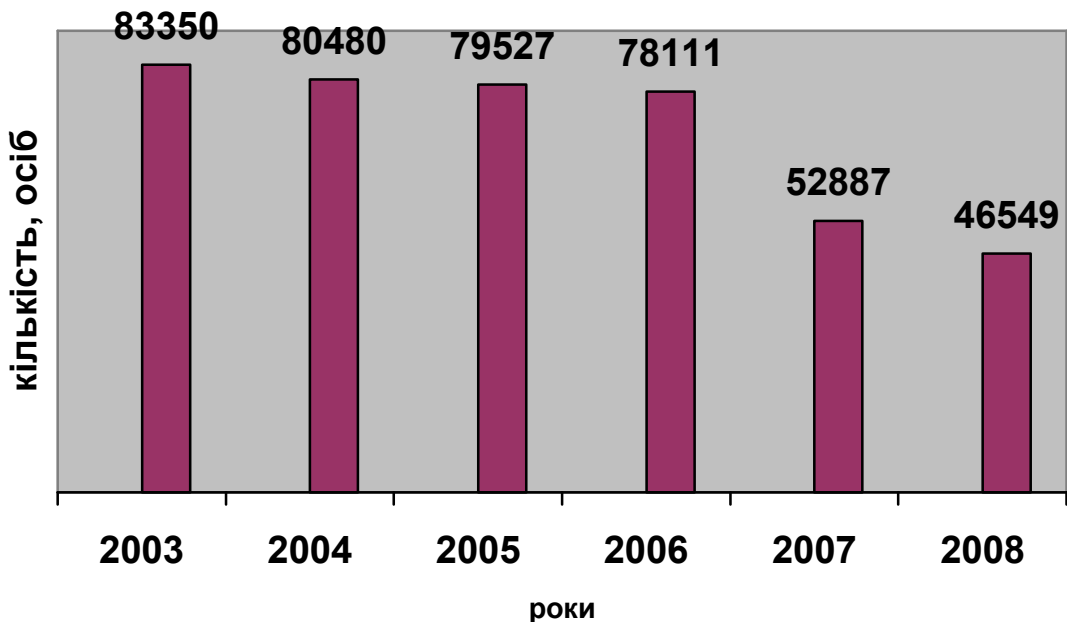


Рис. 2.2. Динаміка кількісного складу працівників промисловості Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

У розрізі промисловості Вінниччини можна простежити тенденцію до кількості зменшення кількості працівників. Такі зміни пов'язані з різким звуженням виробничих потужностей регіону та настанням кризового періоду.

Згідно з інформацією наведеною вище, варто зазначити, що значну кількість у структурі персоналу становлять штатні працівники – до

90%. Кадрова структура приладобудування відрізняється від інших напрямків промисловості, тим, що в ній задіяна значна частка жінок (рис 2.3).

Використання одних і тих самих методів і підходів до мотивації працівників-чоловіків і працівників-жінок в галузі промисловості нерідко призводить до різних результатів. Саме тому основними принципами мотивації на особистісному рівні є диференційований підхід і зв'язок з інтересами працівника:

– для працівників чоловічої статі такими інтересами, як правило, є просування по службовій кар'єрі та високий рівень матеріальної забезпеченості, в силу того, що в більшості випадків саме на чоловіку лежить обов'язок утримувати родину;

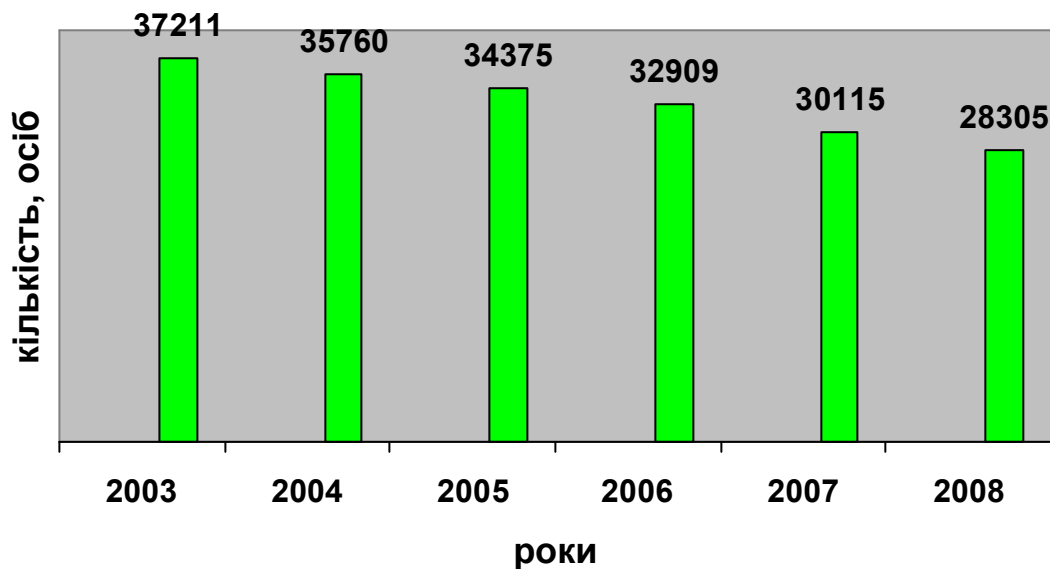


Рис. 2.3. Динаміка кількісного складу жінок зайнятих в промисловості Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

– для працівників жіночої статі такими інтересами, як правило, є створення максимально комфортних соціально-психологічних умов для праці.

Рівень заробітних плат галузі знаходиться на декілька щаблів нижче середнього по Україні. Неефективне виробництво, нерентабельні підприємства та невідповідність технологій потребам ринку, який став

більш урізноманітненим призвело до зникнення багатьох підприємств. Значна кількість працівників та спеціалістів втратили свої робочі місця та кваліфікацію назавжди. Наглядно кількість працівників зайнятих в приладобудівній галузі Вінниччини наведена на рис. 2.4.

Приладобудування займає незначну частку виробничого потенціалу промисловості Вінниччини і за період 2003-2008 рр. демонструє зміни що до кількісного складу працівників як в сторону збільшення так і в сторону зменшення (рис. 2.4).

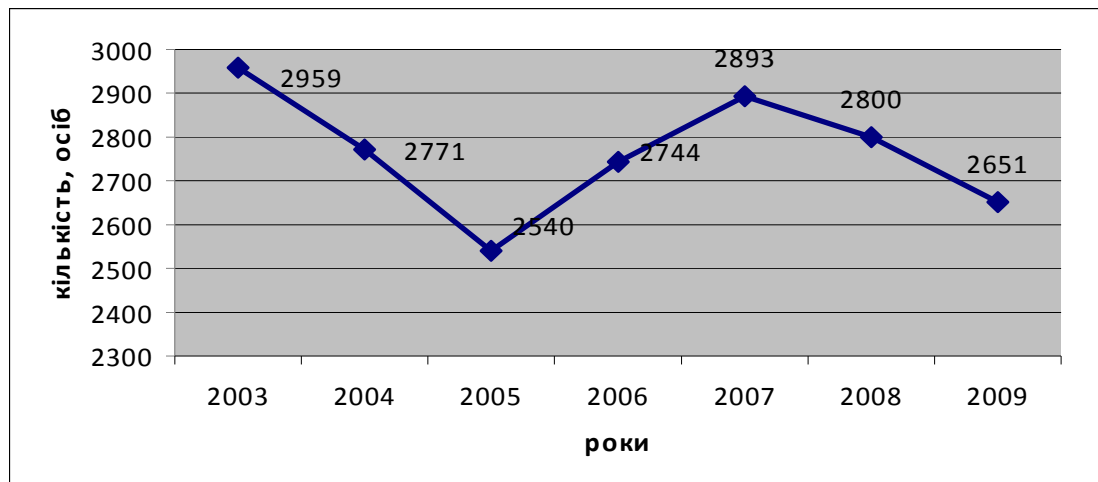


Рис. 2.4. Динаміка кількості працівників приладобудівної галузі Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

За статистичними даними [186-200] більшу частину в структурі кадрів складають штатні працівники, і на протязі досліджуваного періоду ця частка становила в середньому 89,5 % (рис. 2.5).

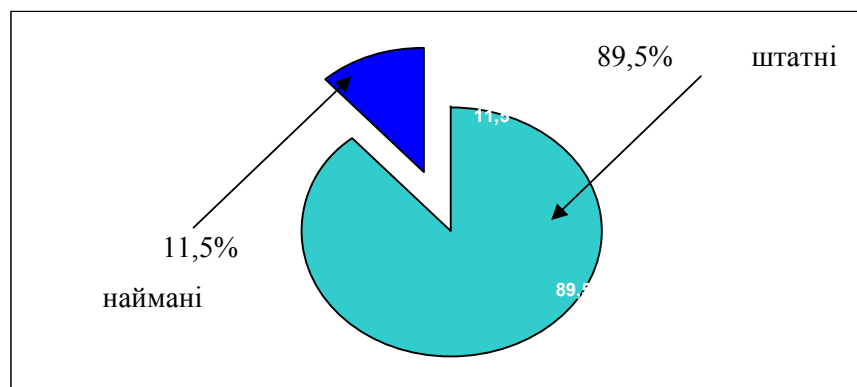


Рис. 2.5. Структура трудових ресурсів приладобудівної галузі Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

Виходячи з даних представлених на рис. 2.6 можна зробити висновки про низький рівень заробітних плат штатних працівників. Це пояснює невелику частку їх в структурі кадрового розподілу галузі. Майже половина з числа штатних працівників отримують заробітну плату нижче прожиткового мінімуму.

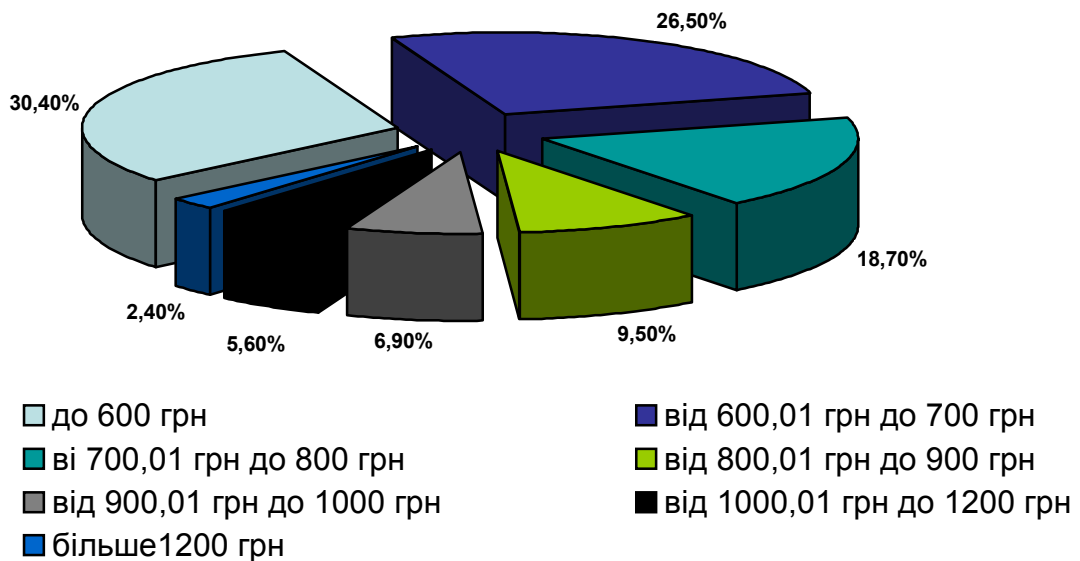


Рис. 2.6. Розподіл кількості штатних працівників за розмірами нарахованої їм заробітної за 2008 рік (опрацьовано авторами на підставі [199, 200])

Складність ситуації доводить більш низький рівень номінальних заробітних плат найманих працівників задіяних в приладобудівній галузі від середньомісячних номінальних зарплат по промисловості загалом. Для наглядності приведемо динаміку середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників за видами промислової діяльності та по промисловості в цілому.

На рис. 2.7 та 2.8 показано динаміку заробітних плат найманих працівників промисловості та приладобудівної галузі Вінниччини.

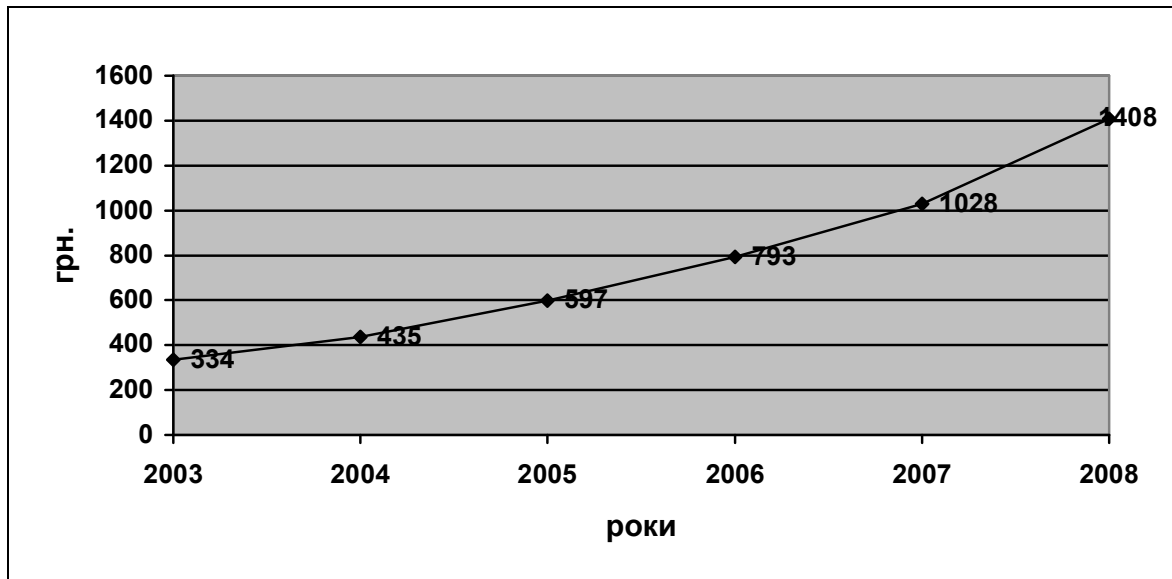


Рис. 2.7. Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників промисловості Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

Якщо проаналізувати рис. 2.7 та 2.8, то можна побачити, що прослідковується стійка тенденція до зростання заробітних плат найманих працівників, що є позитивною тенденцією.

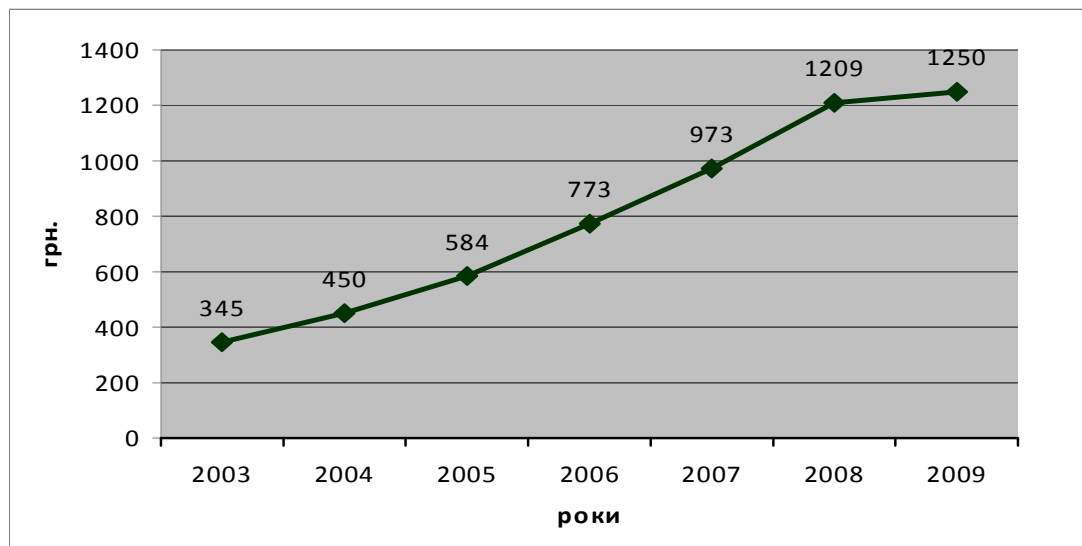


Рис. 2.8. Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників приладобудівної галузі Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

Із збільшенням заробітних плат аналогічно зростає фонд оплати праці приладобудівної галузі (рис. 2.9).

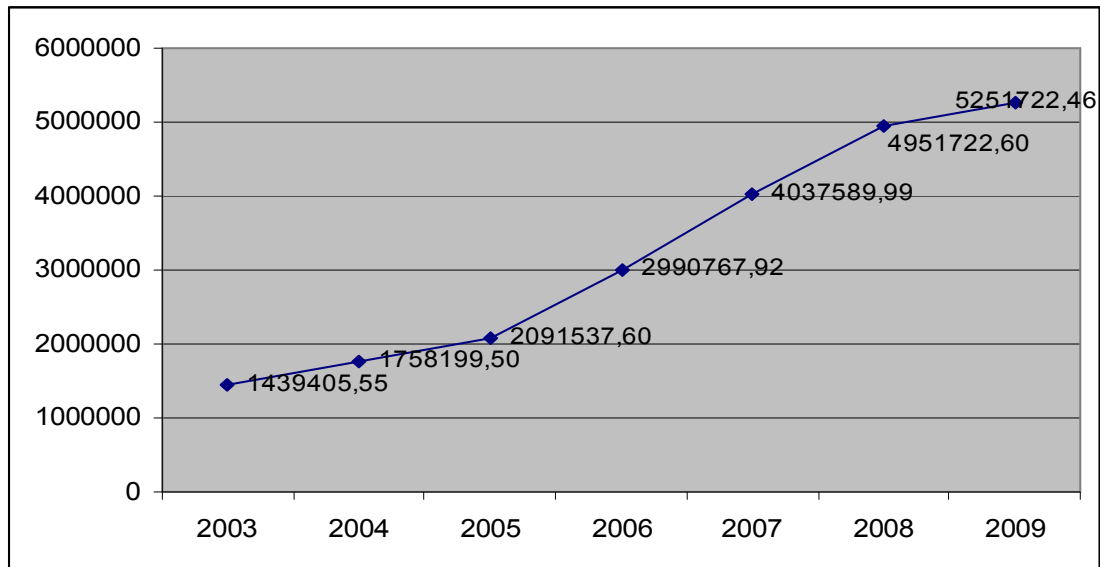


Рис. 2.9. Динаміка фонду оплати праці приладобудівної галузі Вінниччини (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

На рис. 2.10 показано динаміку продуктивності праці у галузі приладобудування Вінницької області з 2003 по 2009 роки. Графік на даному рисунку демонструє, що середня продуктивність праці у галузі приладобудування Вінницької області до 2007 року постійно збільшувалась, при чому починаючи з 2005 року почала стрімко зростати.

Як показано на графіку 2.8, в цей період з 2003 по 2007 роки заробітна плата у галузі приладобудування також стабільно зростала. Починаючи з 2007 року, коли Україна вступила в економічну кризу, продуктивність праці почала знижуватись незважаючи на те, що заробітна плата продовжувала зростати.

Отже, з наведеного вище аналізу середньої заробітної плати, кількості працівників та середньої продуктивності праці логічно виникають такі висновки:

1. Кількість працівників, зайнятих у галузі промисловості по Вінницькій області має стійку тенденцію до зниження, також це стосується і галузі приладобудування, де кількість працівників коливається як у бік збільшення, так і у бік зменшення (див. рис. 2.2 - 2.4).

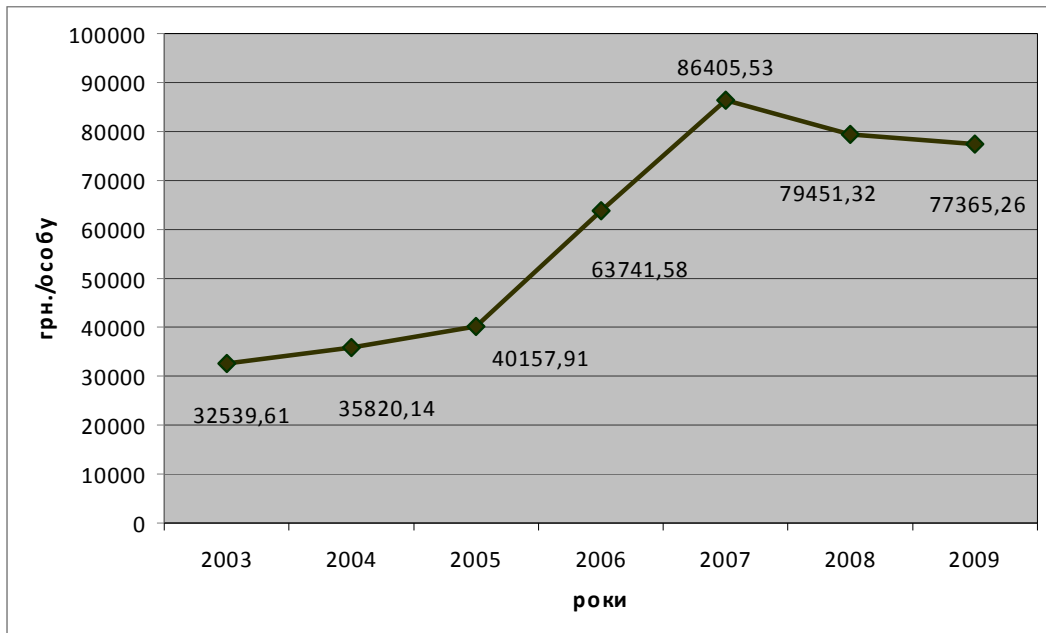


Рис. 2.10. Середня продуктивність праці у галузі приладобудування Вінницької області (опрацьовано авторами на підставі [186-200])

2. Співвідношення працівників чоловічої та жіночої статі у галузі промисловості значно змінилось в бік останніх, що особливо яскраво виражено у 2007 та 2008 роках (див. рис. 2.2 та 2.3).

3. Якщо співставити графіки 2.4 та 2.8 видно, що яскраво вираженої прямої залежності між заробітною платою та чисельністю працівників немає. Чисельність працівників постійно коливається, тоді як заробітна плата весь час зростає. У 2008 році з початком економічної кризи чисельність працівників пішли на спад, в той час як середня заробітна плата хоч і продовжувала зростати, але дуже повільними темпами. До складу звільнених працівників входять не лише скорочені внаслідок економічної кризи працівники, але й ті, що звільнились за власним бажанням. Причинами такого звільнення можуть бути незадоволення умовами праці, недостатність спілкування, поваги в колективі, відсутність у працівника свого місця і статусу на підприємстві. Як видно, заробітна плата в галузі зростає, але працівники все одно продовжують звільнятися через відсутність належного нематеріального стимулювання.

4. При аналізі графіків 2.8 та 2.10 видно, що у галузі приладобудування немає чіткої залежності між продуктивністю праці працівників

та їх заробітною платою, з чого виникає висновок про те, що не лише матеріальне стимулювання має вирішальний вплив на трудову активність працівників. Дуже важливе значення мають також нематеріальні чинники мотивації. Особливо чітко це прослідковується у 2007 та 2008 роках, коли частка жінок, зайнятих у промисловому секторі Вінниччини значно збільшилась, у зв'язку з відтоком працівників-чоловіків в інші, більш матеріально забезпечені сфери діяльності. Така залежність свідчить про те, що не лише матеріальна мотивація здатна зацікавити працівників і мотивувати їх до праці. В кризових умовах незначного підвищення заробітної плати в галузі виявилось недостатньо, щоб утримати працівників. Тобто велике значення для працівників має саме фактор нематеріальної мотивації, який нерідко виступає визначальним при виборі ними місця роботи.

На підприємствах приладобудівної галузі Вінницької області система морального стимулювання працівників розвинута дуже слабо [201-205]. Ще з радянських часів на деяких підприємствах збереглися такі способи заохочення працівників, як виголошення подяки керівництва та дошка пошани. Це, звичайно, важливі заходи, але їх замало і вони не можуть в повній мірі задовольнити моральні потреби працівників, що веде за собою зниження продуктивності їх праці. Не використовуються такі заходи, як делегування повноважень, вільний доступ до інформації, зворотний зв'язок з керівництвом, залучення працівників до процесу прийняття рішень, незалежність. Зовсім не використовується гнучкий графік роботи, хоча він є можливим лише для працівників, робота яких не пов'язана з основним виробництвом. Застосування вищевказаних способів нематеріального стимулювання значно підвищило б продуктивність праці без залучення грошових коштів.

Важливою проблемою на підприємствах галузі приладобудування, яка потребує розгляду і вирішення, є проблема неврахування складу персоналу. Більшість працівників, зайнятих у галузі приладобудування – чоловіки. Тому керівництво при розробці заходів мотивування персоналу орієнтується саме на чоловічу аудиторію. Але ж серед працівників також є багато жінок, особливо у підрозділах, не пов'язаних з виробництвом. До таких служб на підприємствах нале-

жать бухгалтерія, їдальня, канцелярія, інформаційна служба, а також сфера обслуговування. Без ефективної роботи цих служб неможливе нормальне функціонування всього підприємства. Керівництво приладобудівних підприємств не створює для своїх працівників комфортних умов роботи, а тому їх продуктивність праці знижується [201-205].

Проведені дослідження показали, що на підприємствах галузі приладобудування Вінницької області система стимулювання та мотивації працівників є недостатньо ефективною, що негативно впливає на продуктивність праці. Існуюча система матеріального заохочення працівників та оплати праці не може стати достатнім стимулом для їх роботи. За умов кризової ситуації в економіці підприємства часто не мають змоги забезпечити високий рівень оплати праці персоналу, а тому застосування нематеріального стимулювання працівників є одним із виходів з ситуації, що склалася. За умов нестабільності в економіці працівники прагнуть обрати місце роботи, де їх потреби (і матеріальні, і психологічні) будуть максимально задоволені. Зайняті на підприємствах працівники бояться втратити роботу, бути звільненими, і це заважає їм комфортно себе почувати, не задовольняється їх потреба у безпеці, що знижує рівень ефективності праці таких працівників. Це, в свою чергу, знижує прибутковість підприємства, і створює для нього загрозу банкрутства.

З огляду на вищенаведені висновки у наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження буде розглянуто специфіку взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині колективу, з метою визначення даного впливу на рівень економічної ефективності працівників приладобудівних підприємств Вінниччини.

2.2 Виявлення специфіки взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп

Майже завжди діяльність людей має колективну або групову форму. Саме тому потреба в активному і цілеспрямованому регулюванні процесів взаємодії групи людей логічно виводить на широкий спектр соціального дослідження індивідуума, як члена суспільства (з його макросоціальними регуляторами – правовою і економічною

системами, мораллю, ідеологією, політикою) і як члена конкретної мікросоціальної спільноти (виробничого колективу, сім'ї з їх специфічними соціальними нормами тощо).

Такий підхід є цілком правомірним з точки зору методології. Він розкриває органічну єдність мікро- і макросоціального середовища, як внутрішніх і зовнішніх соціальних умов життя і розвитку особистості в системі відношень «особистість – колектив – суспільство».

Для типологізації соціального середовища в соціальній психології застосовуються такі поняття: «група» «соціальна група» [206]. Під даними поняттями розуміються специфічні людські об'єднання з їх внутрігруповими взаєминами, відносинами субординації, очікуваннями і соціальними функціями, приписаними кожному члену групи. Розрізняють «мовні» («статистичні») групи, які конструюються самим дослідником за якоюсь суб'єктивною ознакою, і «реальні групи», в основі яких лежить об'єктивний процес взаємообміну діяльністю. Також реальну групу можна охарактеризувати як [207]:

1. Спільність взаємодіючих один з одним особистостей для досягнення поставленої цілі;
2. Спільність, що об'єктивно виступає як суб'єкт дії.

Стосунки між конкретною особистістю і великою соціальною спільнотою, взаємовідносини між великими групами людей здебільшого мають соціальний характер. Макросередовище через соціальні канали взаємодії особистості і суспільства примушує дану особистість підпорядковувати свої емоції і почуття панівним у суспільстві громадянським і політичним нормам. Міжособові зв'язки членів малих соціальних груп, їх просторово-динамічні позиції в міжособових структурах комунікації, навпаки, опосередковані переважно психологічними проявами. У малих соціальних групах контакти між особистостями носять виразно психофізичний характер (з ефектами лідерства, наслідування і т.д.).

Макросередовище засвоюється своєрідно і специфічно саме через мікросередовище і його особливості. Професор І.П. Волков [16] відзначає, що мікросередовище, займаючи проміжне положення у відносинах особистості і суспільства, ніколи не буває пасивним. Воно посилює або послаблює вплив суспільства на особистість, а в окремих

випадках повністю протидіє цьому впливу, створюючи непроникний шар – соціальний мікроклімат, групові норми і звичаї [16]. Отже, стан мікросередовища багато в чому визначає форму і природу процесів соціалізації особистості, впливає на її соціально-психологічний тип, процеси стереотипізації соціальної поведінки. Мікросередовище суттєво спонукає особистість до дії. Саме дані особливості виділили сферу міжособових відносин на рівні малих груп в пріоритетний напрямок досліджень в соціально-психологічній науці і практики.

У вітчизняній теорії менеджменту можна виділити два підходи до розв'язання проблеми активізації внутрішньогрупової взаємодії – формально-організаційний і соціально-психологічний, які доповнюють один одного і створюють ефективний механізм регулювання діяльності особистості [208].

Формально-організаційний підхід передбачає удосконалення структури апарату управління, а також структурно-функціональних властивостей первинних колективів (як кількість членів, тендерна рівність, співвідношення їх за віком, освітою, канали комунікації, особливості обстановки та інші).

Міжособова і внутрішньогрупової взаємодія досліджувалась в колективах приладобудівних підприємств, що визначені базовими для дисертаційного дослідження.

Як свідчить практичний досвід [209], в багаточисельних неструктурованих колективах ускладнюється реалізація мотивів творчого змісту праці більш кваліфікованими працівниками, що негативно позначається на морально-психологічному кліматі в даному колективі, призводить до зниження їх продуктивності праці, та визначає досить високий коефіцієнт плинності в таких колективах. Колективи з гетерогенною (неоднорідною) соціальною структурою мають певні переваги в плані міжособової взаємодії перед гомогенними (однорідними) колективами. Це обумовлюється наявністю позитивно спрямованого конфлікту між структурними параметрами у гетерогенних колективах. Проте в управлінській практиці даному фактору не приділяється належної уваги. Ефективність діяльності організаційної системи є вищою тоді, коли формально-організаційні підходи доповнюються ме-

тодами, які безпосередньо впливають на соціально-психологічні процеси в колективі [99].

В даному дослідженні була зроблена спроба дослідити та проранжувати прояви таких психологічних феноменів взаємодії у сучасних колективах, як кон'юнктивні (об'єднуючі) і диз'юнктивні (відштовхуючі) почуття між індивідуумами на основі контрастного (позитивного чи негативного) сприйняття один одного [17], визначення дуальності пар та приналежності до різних типів особистостей [210], прояви експресивності (прагнення найбільш повно виразити власне «Я»), явища соціального порівняння, вплив безпосереднього контакту між сторонами, встановлення соціальної дистанції та інші.

Для більш ґрунтовного дослідження міжособової взаємодії всередині малих соціальних груп був застосований метод соціометрії, автором якого є американський психолог Дж. Морено [6]. Його сутність полягає в цілеспрямованій орієнтації на виявлення специфічних взаємних почуттів симпатії і антипатії в групі і в характері інтерпретації одержаних даних [6].

Для визначення реальної і перцептивної структури міжособових відношень всередині малих соціальних груп (команд) було застосовано такий неформальний комунікативний критерій: «З якою особистістю серед даного колективу Ви бажали б працювати в команді, а з якою ні?». Базою для даного дослідження було обрано [211] (табл. 2.14):

1. ВАТ «Маяк», м. Вінниця.
2. ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» («ВЗТА»), м. Вінниця.
3. ПП «Елна-сервіс», м. Вінниця.
4. ВАТ «Автоелектроапаратура», м. Вінниця.
5. ПП «Фенікс СД», м. Вінниця.
6. ЗАТ «Медтехніка», м. Вінниця.
7. ЗАТ «Елекомс», м. Вінниця.
8. ВАТ «Бершадський електротехнічний завод» («БЕТЗ»).

Таблиця 2.14

**Соціометричні матриці тестування працівників підприємств,
що досліджуються**

<i>ВАТ «Маяк» (9 членів у групі)</i>												
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)									Кількість виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$
1	0	+	-	+	0	0	0	+	+	4	1	5
2	+	0	+	+	+	+	+	+	+	8	0	8
3	-	+	0	+	0	-	0	+	0	3	2	5
4	+	0	-	0	+	+	-	+	+	5	2	7
5	+	+	-	+	0	+	-	+	+	6	2	8
6	0	+	-	+	+	0	-	+	+	5	2	7
7	0	+	0	-	-	+	0	0	0	2	2	4
8	+	+	+	0	+	+	0	0	+	6	0	6
9	+	+	0	+	0	+	-	+	0	5	1	6
X_i^+	5	7	2	6	4	6	1	7	6	44		
X_i^-	1	0	4	1	1	1	4	0	0		12	
$\sum X_i^{+-}$	6	7	6	6	4	7	5	7	6			56
<i>ВАТ «ВЗТА» (5 члени у групі)</i>												
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)					Кількість виборів						
	1	2	3	4	5	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$				
1	0	0	+	+	+	3	0	3				
2	0	0	-	+	+	2	1	3				
3	+	-	0	+	+	3	1	4				
4	+	+	+	0	+	4	0	4				
5	0	+	+	+	0	3	0	3				
X_i^+	2	2	3	4	4	15						
X_i^-	0	1	1	0	0		2					

$\sum X_i^{+-}$	2	3	4	4	4			17
-----------------	---	---	---	---	---	--	--	----

Продовження табл. 2.14

ПП «Елна-сервіс» (6 членів у групі)									
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)						Кількість виборів		
	1	2	3	4	5	6	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$
1	0	-	0	+	-	0	1	2	3
2	-	0	+	+	+	+	4	1	5
3	0	+	0	+	+	+	4	0	4
4	+	+	+	0	0	+	4	0	4
5	-	+	+	0	0	+	3	1	4
6	0	+	+	+	+	0	4	0	4
X_i^+	1	4	4	4	3	4	20		
X_i^-	2	1	0	0	1	0		4	
$\sum X_i^{+-}$	3	5	4	4	4	4			24
ВАТ «Автоелектроапаратура» (6 членів у групі)									
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)						Кількість виборів		
	1	2	3	4	5	6	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$
1	0	+	+	-	-	+	3	2	5
2	+	0	+	-	+	+	4	1	5
3	+	+	0	+	+	0	4	0	4
4	-	-	+	0	0	+	2	2	4
5	-	+	0	-	0	0	1	2	3
6	+	+	-	+	-	0	3	2	5
X_i^+	3	4	3	2	2	3	17		
X_i^-	2	1	1	3	2	0		9	
$\sum X_i^{+-}$	5	5	4	5	4	3			26
ПП «Фенікс СД» (5 члени у групі)									
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)					Кількість виборів			
	1	2	3	4	5	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$	
1	0	+	-	+	-	2	2	4	
2	+	0	+	+	+	4	0	4	
3	-	+	0	-	+	2	2	4	
4	+	+	-	0	0	2	1	3	
5	+	+	+	-	0	3	1	4	
X_i^+	1	2	3	4	5	13			

X_i^-	3	4	2	2	2		6	
$\sum X_i^{+-}$	1	0	2	2	1			19

Продовження табл. 2.14

ЗАТ «Медтехніка» (6 членів у групі)										
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)						Кількість виборів			
	1	2	3	4	5	6	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$	
1	0	+	+	+	-	+	4	1	5	
2	+	0	0	+	+	+	4	0	4	
3	+	-	0	+	+	0	3	1	4	
4	0	+	+	0	+	+	4	0	4	
5	-	+	+	+	0	+	4	1	5	
6	+	+	-	-	+	0	3	2	5	
X_i^+	3	4	3	4	4	4	22			
X_i^-	1	1	1	1	1	0		5		
$\sum X_i^{+-}$	4	5	4	5	5	4			27	
ЗАТ «Елекоме» (7 членів у групі)										
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)							Кількість виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$
1	0	-	-	+	+	-	+	3	3	6
2	+	0	+	0	-	+	-	3	2	5
3	-	+	0	+	0	+	0	3	1	4
4	+	+	+	0	+	-	-	4	2	6
5	+	-	-	+	0	0	+	3	2	5
6	+	+	+	+	-	0	0	4	1	5
7	+	+	-	-	+	-	0	3	3	6
X_i^+	5	4	3	4	3	2	2	23		
X_i^-	1	2	3	1	2	3	2		14	
$\sum X_i^{+-}$	6	6	6	5	5	5	4			37

ВАТ «Бершадський електротехнічний завод» (8 членів у групі)											
Хто вибирає (j-члени)	Кого вибирають (i-члени)								Кількість виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	8	X_j^+	X_j^-	$\sum X_j^{+-}$
1	0	-	+	+	+	+	+	0	5	1	6
2	-	0	0	+	-	+	+	+	4	2	6
3	-	-	0	0	0	-	-	+	1	4	5
4	+	+	-	0	+	0	+	-	4	2	6
5	+	0	-	-	0	+	0	+	3	2	5
6	+	+	-	-	+	0	-	+	4	3	7
7	+	+	0	+	-	0	0	-	3	2	5
8	-	+	+	0	+	+	-	0	4	2	6
X_i^+	4	4	2	3	4	4	3	4	28		
X_i^-	3	2	3	2	2	1	3	2		18	
$\sum X_i^{+-}$	7	6	5	5	6	5	6	6			46

Примітка 1. Складено Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування.

Примітка 2. (+) – відношення симпатії (вибір); (-) – антипатія (відхилення); (0) – байдужість.

Як бачимо з таблиці 2.14 при 72 ($9 \cdot 8 = 72$) можливих виборах в колективі конструкторського відділу ВАТ «Маяк» позитивних було 44, негативних 12, і зовсім не було виборів у 16 випадках. В колективі працівників відділу маркетингу приладобудівного підприємства ВАТ ВЗТА позитивних виборів було 15, негативних всього 2, не було виборів у 3 випадках із загальних 20 ($5 \cdot 4 = 20$) випадків. В колективі працівників відділу бухгалтерії приладобудівного підприємства ПП «Ел-на-сервіс» позитивних виборів було 20, негативних всього 4, не було виборів у 6 випадках із загальних 30 ($6 \cdot 5 = 30$) випадків. Аналогічно можна охарактеризувати і решту досліджувальних колективів, отримані соціометричні матриці.

Розрахуємо основні коефіцієнти, які визначають психологічний клімат в мікросередовищі і впливають на взаємовідносини працівників всередині малих соціальних груп [208]. Психологічну

сумісність членів досліджуваних колективів відобразатиме коефіцієнт згуртованості (K_{32}), який розраховується, як відношення позитивних і негативних виборів у групі до загальної кількості можливих виборів.

$$K_{32} = \frac{\sum X_i^+ + \sum X_i^-}{n \cdot (n-1)}, \quad (2.1)$$

де K_{32} – коефіцієнт згуртованості групи; $\sum X_i^+$ – кількість позитивних виборів групи; $\sum X_i^-$ – кількість негативних виборів групи; n – чисельність групи; $n \cdot (n-1)$ – кількість можливих виборів.

<p>1. $K_{32}^{M.} = \frac{44+12}{9 \cdot (9-1)} = \frac{56}{72} = 0,778$;</p>	<p>2. $K_{32}^{B.} = \frac{15+2}{5 \cdot (5-1)} = \frac{17}{20} = 0,85$;</p>
<p>3. $K_{32}^{E-C} = \frac{20+4}{6 \cdot (6-1)} = \frac{24}{30} = 0,8$.</p>	<p>4. $K_{32}^{A.} = \frac{17+9}{6 \cdot (6-1)} = \frac{26}{30} = 0,867$.</p>
<p>5. $K_{32}^{\Phi.} = \frac{13+6}{5 \cdot (5-1)} = \frac{19}{20} = 0,95$;</p>	<p>6. $K_{32}^{M.T.} = \frac{22+5}{6 \cdot (6-1)} = \frac{27}{30} = 0,9$;</p>
<p>7. $K_{32}^{E.} = \frac{23+14}{7 \cdot (7-1)} = \frac{37}{42} = 0,88$.</p>	<p>8. $K_{32}^{B.} = \frac{28+18}{8 \cdot (8-1)} = \frac{46}{56} = 0,82$.</p>

Примітка: верхні індекси М., В., Е-С., А., Ф., М.Т., Е. та Б. означають наступні підприємства, відповідно: ВАТ «Маяк», ВАТ «ВЗТА», ПП «Елна-сервіс», ВАТ «Автоелектроапаратура», ПП «Фенікс СД», ЗАТ «Медтехніка», ЗАТ «Елекомс», ВАТ «Бершадський електротехнічний завод».

Аналізуючи отримані результати ми бачимо, що найвищий коефіцієнт згуртованості у маркетинговому відділі ВАТ ВЗТА, де працює найменша кількість осіб – лише п'ять працівників. Даний коефіцієнт складає 0,85; тоді як в колективі конструкторського відділу ВАТ «Маяк» він дорівнює 0,778, що є найменшим по величині результатом. Кількість працівників у даному відділі є найбільшою серед досліджуваних колективів – 9 осіб. У відділі бухгалтерії ПП «Елна-сервіс» ко-

ефіцієнт згуртованості складає 0,8, що є досить високим кількісним показником. Решту показників зведемо в табл. 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Дані соціометричного тестування: кількість зроблених виборів

Показники	«Маяк»		«ВЗТА»		«Елна-сервіс»	
<i>I</i>	2		3		4	
Чисельність колективу, чол.	9		5		6	
Відношення кількості фактичних виборів до кількості можливих, %	77,78		85		80	
З можливої кількості виборів:	+/-	%	+/-	%	+/-	%
позитивних виборів	44	61,11	15	75	20	66,67
негативних виборів	12	16,67	2	10	4	13,33
вибір відсутній	16	22,22	3	15	6	20

Продовження табл. 2.15

«Авто-електроапаратура»		«Фенікс СД»		«Медтехніка»		«Елекомс»		«БЕТЗ»	
5		6		7		8		9	
6		5		6		7		8	
86,67		95		90		88,1		79,31	
+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
17	56,67	13	65	22	73,33	23	54,76	28	50
9	30	6	30	5	16,67	14	33,33	18	32,14
4	13,33	1	5	3	10	5	11,91	10	17,86

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування (табл. 2.14)

Дані табл. 2.15 та 2.16 свідчать, що міжособова взаємодія є найбільш тісною у виробничому колективі маркетингового відділу ВАТ «ВЗТА». В даному колективі велика кількість позитивних виборів (75%), відданих членами колективу у групу відображає вплив декількох факторів: найменшої кількості членів у колективі, стабільність колективу, високі виробничі показники, а також ефекту психологічної консолідації.

Розрізняють персональні соціометричні індекси (ПСІ) і групові соціометричні індекси (ГСІ) [17]. Перші характеризують індивідуальні соціально-психологічні властивості особи в ролі члена групи. Другі дають чисельні характеристики цілісної соціометричної конфігурації

виборів в групі. Вони описують властивості групових структур спілкування.

Таблиця 2.16

Дані соціометричного тестування: середня кількість виборів, зроблених однією людиною

Показники	Конструкторський відділ ВАТ «Маяк»		Маркетинговий відділ ВАТ ВЗТА		Бухгалтерія ПП «Елнас-сервіс»	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>		<i>3</i>		<i>4</i>	
Середня кількість можливих позитивних виборів одним членом групи	44/9 ≈ 4,889	4,889/8 ≈ 61,11	15/5 = 3	3/4 = 75	20/6 ≈ 3,33	66,67
Середня кількість можливих негативних виборів одним членом групи	1,33	16,67	0,4	10	0,667	13,33
Середня кількість можливих «байдужих» виборів одним членом групи	1,778	22,22	0,6	15	1	20
Загальна кількість виборів	8	100	4	100	5	100

Продовження табл. 2.16

«Авто-електроапаратура»		«Фенікс СД»		«Медтехніка»		«Елекомс»		«БЕТЗ»	
5		6		7		8		9	
6		5		6		7		8	
86,67		95		90		88,1		79,31	
+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
17	56,67	13	65	22	73,33	23	54,76	28	50
9	30	6	30	5	16,67	14	33,33	18	32,14
4	13,33	1	5	3	10	5	11,91	10	17,86

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування (табл. 2.14)

Серед них слід виділити такі [151]: показник соціометричного статусу, показник емоціональної експансивності, індекс соціометричної когерентності групи, індекс емоціональної експансивності та індекс взаємності у групі, показник конфліктності, індекс референтності та інтегративності групи, індекс комфортності [212]. Основними ПСІ є [213]: індекс соціометричного статусу i -члена; емоційній експансивності j -члена, об'єму, інтенсивності і концентрації взаємодії ij -члена. Символи i і j позначають одну і ту ж особу, але в різних ролях; i —

вибираний, j — він же вибирає, ij — поєднання ролей. З ГСІ найбільш важливими є: індекс емоційної експансивності групи і індекс психологічної взаємності [113].

У процесі обробки матеріалів соціометричного тестування обчислюються різні персональні соціометричні індекси та коефіцієнти, які кількісно відображають взаємовідносини працівників у досліджуваних колективах. Соціометричний статус — це властивість особи як елемента соціометричної структури займати певну просторову позицію (локус) в ній, тобто певним чином співвідноситися з іншими елементами. Така властивість розвинена у елементів групової структури нерівномірно і для порівняльних цілей може бути зміряно числом — індексом соціометричного статусу. Елементи соціометричної структури — це особи, члени групи. Кожен з них в тій чи іншій мірі взаємодіє з кожним, спілкується, безпосередньо обмінюється інформацією і т.д. В той же час кожен член групи, будучи частиною цілого (групи), своєю поведінкою впливає на властивості цілого. Реалізація цієї дії протікає через різні соціально-психологічні форми взаємовпливу. Суб'єктивну міру цього впливу підкреслює величина соціометричного статусу. Але особа може впливати на інших двояко — або позитивно, або негативно. Тому прийнято говорити про позитивний і негативний статус. Статус теж вимірює потенційну здібність людини до лідерства. Щоб вирахувати соціометричний статус, необхідно скористатися даними матриці. Можливий також розрахунок С-позитивного і С-негативного статусу в групах малої чисельності (N) [208]:

$$C_i^+ = \frac{\sum X_i^+}{n-1}, \quad (2.2)$$

де C_i^+ — показник позитивного соціометричного статусу i -го члена групи; $\sum X_i^+$ — сума виборів, одержаних i -им членом від інших членів групи; $n-1$ — можлива кількість виборів.

Проведемо розрахунки по кожному першому члену команди серед досліджуваних колективів. Первісні дані для розрахунку беруться відповідно з табл. 2.14:

$$\begin{array}{lll}
1. \quad C_{1M}^+ = \frac{5}{9-1} = 0,625 & 2. \quad C_{1B}^+ = \frac{2}{5-1} = 0,5 & 3. \quad C_{1E-C}^+ = \frac{1}{6-1} = 0,2 \\
4. \quad C_{1A}^+ = \frac{3}{6-1} = 0,6 & 5. \quad C_{1\Phi}^+ = \frac{3}{5-1} = 0,75 & 6. \quad C_{1M.T.}^+ = \frac{3}{6-1} = 0,6 \\
7. \quad C_{1E}^+ = \frac{5}{7-1} = 0,833 & 8. \quad C_{1B}^+ = \frac{4}{8-1} = 0,571 &
\end{array}$$

Аналізуючи формулу (2.2) – розрахунок показника позитивного соціометричного статусу i -го члена групи – можна зробити висновок, що даний показник коливається в інтервалі $[0,1]$. Відповідно при високому позитивному соціометричному статусі i -го члена групи $C_i^+ \rightarrow 1$, і це є позитивним результатом.

$$C_i^- = \frac{\sum X_i^-}{n-1}, \quad (2.3)$$

де C_i^- – показник негативного соціометричного статусу i -го члена групи; $\sum X_i^-$ – сума негативних виборів, одержаних i -им членом від інших членів групи.

$$\begin{array}{lll}
1. \quad C_{1M}^- = \frac{1}{9-1} = 0,125 & 2. \quad C_{1B}^- = \frac{0}{5-1} = 0 & 3. \quad C_{1E-C}^- = \frac{2}{6-1} = 0,4 \\
4. \quad C_{1A}^- = \frac{2}{6-1} = 0,4 & 5. \quad C_{1\Phi}^- = \frac{1}{5-1} = 0,25 & 6. \quad C_{1M.T.}^- = \frac{1}{6-1} = 0,2 \\
7. \quad C_{1E}^- = \frac{1}{7-1} = 0,167 & 8. \quad C_{1B}^- = \frac{3}{8-1} = 0,429 &
\end{array}$$

При розрахунку показника негативного соціометричного статусу i -го члена групи його значення коливається в інтервалі $[0,1]$. Ідеальним результатом негативного соціометричного статусу i -го члена групи буде $C_i^- = 0$, а позитивною тенденцією $C_i^- \rightarrow 0$.

У практичних дослідженнях зазвичай використовують об'єднану формулу загального значення соціометричного статусу i -го члена групи [209]:

$$C_{\text{заг.}i} = \frac{\sum X_i^+ + \sum X_i^-}{n-1}, \quad (2.4)$$

$$\begin{aligned} 1. \quad C_{\text{заг.}1M.} &= \frac{6}{9-1} = 0,75 & 2. \quad C_{\text{заг.}1B} &= \frac{2}{5-1} = 0,5 & 3. \quad C_{\text{заг.}1E-C} &= \frac{3}{6-1} = 0,6 \\ 4. \quad C_{\text{заг.}1A} &= \frac{5}{6-1} = 1 & 5. \quad C_{\text{заг.}1\Phi} &= \frac{4}{5-1} = 1 & 6. \quad C_{\text{заг.}1M.T.} &= \frac{4}{6-1} = 0,8 \\ 7. \quad C_{\text{заг.}1E} &= \frac{6}{7-1} = 1 & 8. \quad C_{\text{заг.}1B} &= \frac{7}{8-1} = 1 \end{aligned}$$

Аналізуючи формулу (2.4), ми бачимо, що показник загального соціометричного статусу може коливатися в інтервалі $[0,1]$. Однозначно інтерпретувати результати даної формули не можливо, так як прямування $C_{\text{заг.}i} \rightarrow 1$ не завжди викликане позитивними виборами. Однозначно можна констатувати лише випадок коли $C_{\text{заг.}i} = 0$. Це означає, що i -ий член команди, по якому розраховується даний показник, решті членів колективу абсолютно байдужий. Якщо у колективі виникає така ситуація, то її не можна інтерпретувати як позитивну. Для однозначної інтерпретації загального показника соціометричного статусу проведемо ряд трансформацій формули (2.4):

$$C_{\text{заг.}i} = \frac{\sum X_i^+ - \sum X_i^-}{n-1}, \quad (2.5)$$

Оскільки $C_{\text{заг.}i}$ за формулою (2.5) лежить в інтервалі $[-1,1]$, а для прогнозування потрібно мати індекси в інтервалі $[0,1]$, трансформуємо формулу (2.5) шляхом нескладних математичних перетворень в формулу (2.6), де $C_{\text{заг.}i}$ (позначмо його як $C_{\text{заг.}i}^*$) змінюється в потрібному нам інтервалі $[0,1]$.

$$C_{заг.i}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{\sum X_i^+ - \sum X_i^-}{n-1} + 1 \right), \quad (2.6)$$

Результати, які ми отримуємо використовуючи формулу (2.6) коливаються в інтервалі $[0,1]$ і інтерпретуються наступним чином: результат при якому $C_{заг.i}^* \rightarrow 1$ є позитивним, ідеальним значенням даного показника є його рівність 1.

$$\begin{aligned} 1. \quad C_{заг.1M}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{5-1}{9-1} + 1 \right) = 0,75 & 5. \quad C_{заг.1\Phi}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-1}{5-1} + 1 \right) = 0,75 \\ 2. \quad C_{заг.1B}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{2-0}{5-1} + 1 \right) = 0,75 & 6. \quad C_{заг.1M.T.}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-1}{6-1} + 1 \right) = 0,7 \\ 3. \quad C_{заг.1E-C}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{1-2}{6-1} + 1 \right) = 0,4 & 7. \quad C_{заг.1E}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{5-1}{7-1} + 1 \right) = 0,833 \\ 4. \quad C_{заг.1A}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-2}{6-1} + 1 \right) = 0,6 & 8. \quad C_{заг.1B}^* &= \frac{1}{2} \times \left(\frac{4-3}{8-1} + 1 \right) = 0,571 \end{aligned}$$

Зведемо одержані показники соціометричного статусу членів групи у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники соціометричного статусу працівників підприємств, що досліджуються

ВАТ «Маяк»										
Показник	Члени групи									Середній показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
C_i^+	0,625	0,875	0,25	0,75	0,5	0,75	0,125	0,875	0,75	0,61
C_i^-	0,125	0	0,5	0,125	0,125	0,125	0,5	0	0	0,17
$C_{заг.i}$	0,75	0,875	0,75	0,875	0,625	0,875	0,625	0,875	0,75	0,78
$C_{заг.i}^*$	0,75	0,938	0,375	0,813	0,688	0,813	0,313	0,938	0,875	0,72
ВАТ «ВЗТА»										
Показник	Члени групи					Середній показник				
	1	2	3	4	5					
C_i^+	0,5	0,5	0,75	1	1	0,75				
C_i^-	0	0,25	0,25	0	0	0,10				

$C_{заг. i}$	0,5	0,75	1	1	1	0,85
$C_{заг. i}^*$	0,75	0,625	0,75	1	1	0,825

Продовження табл. 2.17

ПП «Елна-сервіс»								
Показник	Члени групи						Середній показник	
	1	2	3	4	5	6		
C_i^+	0,2	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,67	
C_i^-	0,4	0,2	0	0	0,2	0	0,13	
$C_{заг. i}$	0,6	1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,80	
$C_{заг. i}^*$	0,4	0,8	0,9	0,9	0,7	0,9	0,77	
ВАТ «Автоелектроапаратура»								
Показник	Члени групи						Середній показник	
	1	2	3	4	5	6		
C_i^+	0,6	0,8	0,6	0,4	0,4	0,6	0,57	
C_i^-	0,4	0,2	0,2	0,6	0,4	0	0,30	
$C_{заг. i}$	1	1	0,8	1	0,8	0,6	0,87	
$C_{заг. i}^*$	0,6	0,8	0,7	0,4	0,5	0,8	0,63	
ПП «Фенікс СД»								
Показник	Члени групи					Середній показник		
	1	2	3	4	5			
C_i^+	0,75	1	0,5	0,5	0,5	0,65		
C_i^-	0,25	0	0,5	0,5	0,25	0,30		
$C_{заг. i}$	1	1	1	1	0,75	0,95		
$C_{заг. i}^*$	0,75	1	0,5	0,5	0,625	0,68		
ЗАТ «Медтехніка»								
Показник	Члени групи						Середній показник	
	1	2	3	4	5	6		
C_i^+	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,733	
C_i^-	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,00	0,167	
$C_{заг. i}$	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	0,900	
$C_{заг. i}^*$	0,70	0,80	0,70	0,80	0,80	0,90	0,79	
ЗАТ «Елекомс»								
Показник	Члени групи							Середній показник
	1	2	3	4	5	6	7	
C_i^+	0,833	0,667	0,500	0,667	0,500	0,333	0,333	0,548
C_i^-	0,167	0,333	0,500	0,167	0,333	0,500	0,333	0,333
$C_{заг. i}$	1,000	1,000	1,000	0,833	0,833	0,833	0,667	0,881
$C_{заг. i}^*$	0,833	0,667	0,500	0,750	0,583	0,417	0,500	0,605
ВАТ «БЕТЗ»								
Показ-	Члени групи							Середній

ник	1	2	3	4	5	6	7	8	показник
C_i^+	0,571	0,571	0,286	0,429	0,571	0,571	0,429	0,571	0,50
C_i^-	0,429	0,286	0,429	0,286	0,286	0,143	0,429	0,286	0,32
$C_{заг. i}$	1,000	0,857	0,714	0,714	0,857	0,714	0,857	0,857	0,82
$C_{заг. i}^*$	0,571	0,643	0,429	0,571	0,643	0,714	0,500	0,643	0,58

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування (табл.2.14)

Аналізуючи дані таблиці 2.17 можна зробити такі висновки:

1) у конструкторському відділі ВАТ «Маяк» найвищим соціальним статусом володіє працівник №2 ($C_{заг. i}^* = 0,938$) та №8 ($C_{заг. i}^* = 0,938$). Дані працівники не отримали жодного негативного вибору, а значення $C_{заг. i}^* < 1$ пояснюється «байдужістю» одного вибору серед членів колективу. Член колективу під № 8 є офіційним лідером даного колективу. Член колективу під № 2 є неофіційним авторитетом даного колективу, оскільки є висококваліфікованим спеціалістом і має великий досвід роботи. Також в даній ситуації спрацьовує і людський фактор поваги до старших за віком людей – даний член колективу є працюючим пенсіонером;

2) в колективі відділу маркетингу ВАТ ВЗТА найнижчим соціометричним статусом володіє працівник під номером 2, що пояснюється тим, що даний працівник по-перше є наймолодшим у колективі за віком; по-друге, на момент проведення анкетування він знаходився на випробувальному терміні на даному підприємстві. Його відносно високий соціометричний статус (0,625) як для стажера пояснюється тим, що до прийому на роботу на дане підприємство протягом декількох років свого навчання у вищому навчальному закладі даний працівник дві виробничі практики проходив саме на ВАТ «ВЗТА», проявив себе з гарного боку та по закінченню навчання був прийнятий на роботу на дане підприємство. Стосовно високого соціального статусу працівників під номером 4 та 5, то в даному випадку слід зауважити, що працівник під номером 5 є керівником даного відділу, а працівник під номером 4 – його замісником. Обидва працівники мають великий досвід роботи не лише у сфері збуту та

маркетингу, але й в якості підвищення кваліфікації одночасно відвідували тренінг «Психологія управління: практичний аспект».

3) в відділу бухгалтерії ПП «Елна-сервіс» найвищим соціальним статусом володіють одночасно три працівник №3, №4, №6 і цей показник є однаковим по всіх трьох працівниках ($C_{заг.i}^* = 0,9$). Це пояснюється тим, що ці три працівника працюють разом досить тривалий час і є основою колективу. Найнижчим соціальним статусом володіє працівник № 1. Дана працівниця є жінкою середнього віку, яка працює в даному колективі відносно недавно і має завищену самооцінку, що і призвело до того, що вона має найнижчий серед членів колективу соціальний статус (0,4). Дуальність пар 3-1, 4-1 та 6-1, основою якої є взаємна байдужість, пояснюється тим, що працівник №1 якісно виконує свою роботу, і не конфліктує з працівникам №3, №4 та №6. Одним із факторів, яким можна пояснити дуальність пар 1-2 та 1-5 основою якої є взаємний негативний вибір, є те, що працівники №2 та №5 відчутно молодші за віком, ніж працівник №1. А молодості притаманна прямолінійність та максималізм у своїх поглядах. Тому в даних дуальних парах час від часу виникають невеликі конфлікти.

Аналогічний аналіз можна провести і по решті підприємств, на яких проводились дослідження.

Другим по важливості серед ПГІ, на нашу думу, є показник емоціональної експансивності, що відображає потребу у співробітництві, спільній діяльності. З психологічної точки зору показник експансивності характеризує потребу особистості в спілкуванні.

Як і у випадку з індексом соціометричного статусу, показник експансивності визначимо як за позитивними так і за негативними виборами, а також в цілому [208, 209]:

$$E_j^+ = \frac{\sum X_j^+}{n-1}, \quad (2.7)$$

де E_j^+ – показник позитивної емоціональної експансивності j -члена групи; $\sum X_j^+$ – сума позитивно відданих j -тим членом групи виборів у групі; $n-1$ – можлива кількість виборів.

Проведемо розрахунки по кожному першому члену команди серед досліджуваних колективів. Первісні дані для розрахунку беруться відповідно з табл. 2.14

$$1. E_{1M}^+ = \frac{4}{9-1} = 0,5$$

$$5. E_{1\phi}^+ = \frac{2}{5-1} = 0,5$$

$$2. E_{1B}^+ = \frac{3}{5-1} = 0,75$$

$$6. E_{1M.T.}^+ = \frac{4}{6-1} = 0,8$$

$$3. E_{1E-C}^+ = \frac{1}{6-1} = 0,2$$

$$7. E_{1E}^+ = \frac{3}{76-1} = 0,5$$

$$4. E_{1A}^+ = \frac{3}{6-1} = 0,6$$

$$8. E_{1B}^+ = \frac{5}{8-1} = 0,714$$

$$E_j^- = \frac{\sum X_j^-}{n-1}, \quad (2.8)$$

де E_j^- – показник негативної емоціональної експансивності j -члена групи; $\sum X_j^-$ – сума негативно відданих j -тим членом групи виборів у групі.

$$1. E_{1M}^- = \frac{1}{9-1} = 0,125$$

$$5. E_{1\phi}^- = \frac{2}{5-1} = 0,5$$

$$2. E_{1B}^- = \frac{0}{5-1} = 0$$

$$6. E_{1M.T.}^- = \frac{1}{6-1} = 0,2$$

$$3. E_{1E-C}^- = \frac{2}{6-1} = 0,4$$

$$7. E_{1E}^- = \frac{3}{7-1} = 0,5$$

$$4. E_{1A}^- = \frac{2}{6-1} = 0,4$$

$$8. E_{1B}^- = \frac{1}{8-1} = 0,143$$

У практичних дослідженнях зазвичай використовують об'єднану формулу загального значення показника емоціональної експансивності j -го члена групи:

$$E_{\text{заг.}j} = \frac{\sum X_j^+ + \sum X_j^-}{n-1}, \quad (2.9)$$

$$1. \quad E_{\text{заг.}1M} = \frac{5}{9-1} = 0,625$$

$$2. \quad E_{\text{заг.}1B} = \frac{3}{5-1} = 0,75$$

$$3. \quad E_{\text{заг.}1E-C} = \frac{3}{6-1} = 0,6$$

$$4. \quad E_{\text{заг.}1A} = \frac{5}{6-1} = 1$$

$$5. \quad E_{\text{заг.}1\Phi} = \frac{4}{4-1} = 1$$

$$6. \quad E_{\text{заг.}1M.T.} = \frac{5}{6-1} = 1$$

$$7. \quad E_{\text{заг.}1E} = \frac{6}{7-1} = 1$$

$$8. \quad E_{\text{заг.}1Б} = \frac{6}{8-1} = 0,857$$

Аналізуючи формулу (2.9), ми бачимо, як і у випадку з показником загального соціометричного статусу, показник емоціональної експансивності може коливатися в інтервалі $[0,1]$. Однозначно інтерпретувати результати даної формули не можливо, так як прямування $E_{\text{заг.}j} \rightarrow 1$ не завжди викликане позитивними виборами. Для однозначної інтерпретації загального показника емоціональної експансивності проведемо ряд трансформацій формули (2.9):

$$E_{\text{заг.}j} = \frac{\sum X_j^+ - \sum X_j^-}{n-1}, \quad (2.10)$$

Оскільки $E_{\text{заг.}j}$ за формулою (2.10) лежить в інтервалі $[-1,1]$, а для прогнозування потрібно мати індекси в інтервалі $[0,1]$, трансформуємо формулу (2.2.5) шляхом нескладних математичних перетворень в формулу (2.11), де $E_{\text{заг.}j}$ (позначмо його як $E_{\text{заг.}j}^*$) змінюється в потрібному нам інтервалі $[0,1]$.

$$E_{заг. j}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{\sum X_j^+ - \sum X_j^-}{n-1} + 1 \right), \quad (2.11)$$

Результати, які ми отримуємо використовуючи формулу (11) коливаються в інтервалі [0,1] і інтерпретуються таким чином: результат при якому $E_{заг. j}^* \rightarrow 1$ є позитивним, ідеальним значенням даного показника є його рівність 1.

$$1. E_{заг.1 M}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{4-1}{9-1} + 1 \right) = 0,6875$$

$$5. E_{заг.1 \Phi}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{2-2}{5-1} + 1 \right) = 0,5$$

$$2. E_{заг.1 B}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-0}{5-1} + 1 \right) = 0,875$$

$$6. E_{заг.1 М.Т.}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{4-1}{6-1} + 1 \right) = 0,8$$

$$3. E_{заг.1 E-C}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{1-2}{6-1} + 1 \right) = 0,4$$

$$7. E_{заг.1 E}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-3}{7-1} + 1 \right) = 0,5$$

$$4. E_{заг.1 A}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{3-2}{6-1} + 1 \right) = 0,6$$

$$8. E_{заг.1 B}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{5-1}{8-1} + 1 \right) = 0,786$$

Зведемо одержані показники експансивності членів групи у таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

Показники емоціональної експансивності працівників підприємств, що досліджуються

ВАТ «Маяк»										
Показник	Члени групи									Середній показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
E_j^+	0,50	1	0,375	0,625	0,75	0,625	0,25	0,75	0,625	0,61
E_j^-	0,125	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0	0,125	0,17
$E_{заг. j}$	0,625	1	0,625	0,875	1	0,875	0,50	0,75	0,75	0,78
$E_{заг. j}^*$	0,688	1	0,563	0,688	0,75	0,688	0,5	0,875	0,75	0,7
ВАТ «ВЗТА»										
Показник	Члени групи					Середній показник				
	1	2	3	4	5					
E_j^+	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,75				
E_j^-	0,00	0,25	0,25	0	0	0,10				
$E_{заг. j}$	0,75	0,75	1	1	0,75	0,85				
$E_{заг. j}^*$	0,875	0,625	0,75	1	0,875	0,83				

ПП «Елна-сервіс»							
Показник	Члени групи						Середній показник
	1	2	3	4	5	6	
E_j^+	0,2	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,67
E_j^-	0,4	0,2	0	0	0,2	0	0,13
$E_{заг. j}$	0,6	1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,80
$E_{заг. j}^*$	0,4	0,8	0,9	0,9	0,7	0,9	0,768

Продовження табл. 2.18

ВАТ «Автоелектроапаратура»								
Показник	Члени групи						Середній показник	
	1	2	3	4	5	6		
E_j^+	0,6	0,8	0,8	0,4	0,2	0,2	0,5	
E_j^-	0,4	0,2	0,0	0,4	0,4	0,4	0,3	
$E_{заг. j}$	1,0	1,0	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	
$E_{заг. j}^*$	0,6	0,8	0,9	0,5	0,4	0,4	0,6	
ПП «Фенікс СД»								
Показник	Члени групи					Середній показник		
	1	2	3	4	5			
E_j^+	0,500	1,000	0,500	0,500	0,750	0,65		
E_j^-	0,500	0,00	0,500	0,250	0,250	0,3		
$E_{заг. j}$	1,000	1,000	1,000	0,750	1,000	0,95		
$E_{заг. j}^*$	0,500	1,000	0,500	0,625	0,750	0,69		
ЗАТ «Медтехніка»								
Показник	Члени групи						Середній показник	
	1	2	3	4	5	6		
E_j^+	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,60	0,73	
E_j^-	0,20	0,00	0,20	0,00	0,20	0,40	0,17	
$E_{заг. j}$	1,00	0,80	0,80	0,80	1,00	1,00	0,90	
$E_{заг. j}^*$	0,80	0,90	0,70	0,90	0,80	0,60	0,78	
ЗАТ «Елекомс»								
Показник	Члени групи							Середній показник
	1	2	3	4	5	6	7	
E_j^+	0,500	0,500	0,500	0,667	0,500	0,667	0,500	0,548
E_j^-	0,500	0,333	0,167	0,333	0,333	0,167	0,500	0,333
$E_{заг. j}$	1,000	0,833	0,667	1,000	0,833	0,833	1,000	0,88
$E_{заг. j}^*$	0,500	0,583	0,667	0,667	0,583	0,750	0,500	0,6

ВАТ «БТЕЗ»									
Показник	Члени групи								Середній показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	
E_j^+	0,714	0,571	0,143	0,571	0,429	0,571	0,429	0,571	0,5
E_j^-	0,143	0,286	0,571	0,286	0,286	0,429	0,286	0,286	0,32
$E_{заг. j}$	0,857	0,857	0,714	0,857	0,714	1,000	0,714	0,857	0,82
$E_{заг. j}^*$	0,786	0,643	0,286	0,643	0,571	0,571	0,571	0,643	0,59

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування (табл.2.14)

Аналізуючи дані табл. 2.17, 2.18 можна зробити загальний висновок про те, що працівники, які володіють найнижчим соціальним статусом найменше відчують потребу у спілкуванні та співпраці, що є цілком закономірно: якщо людину не поважають і вона це відчуває, то такий працівник, як правило, не буде прагнути до співпраці зі своїми колегами, а скоріше, навпаки, дані працівники є найбільш конфліктними у колективі.

Проте персональні соціометричні індекси, які відображають внутрішньогрупову структуру міжособової взаємодії, не дають уяви про соціально-психологічні особливості групи як суб'єкта діяльності, не дають змогу визначити рівень оптимальності виробничого клімату даного колективу. Відповідь на це дають ряд інших групових індексів.

Для того, щоб визначити кількість дуальних пар побудуємо соціометричні матриці визначення кількості дуальних (табл. 2.19) на основі аналізу табл. 2.14.

По величині індексу взаємності (G_g) ми можемо визначити питому вагу дуальних пар у групі, що відображає її згуртованість [113]:

$$G_g = \frac{\sum(\sum A_{ij}^+)}{\frac{1}{2} \times N \times (N-1)}, \quad (2.12)$$

де $\sum(\sum A_{ij}^+)$ – сума позитивних дуальних пар у групі; $N(N-1)$ – можлива кількість виборів у групі.

Таблиця 2.19

**Соціометричні матриці визначення кількості дуальних пар
серед працівників на підприємствах, що досліджуються**

ПП «Елна-сервіс»								
Показник	Члени групи						Кількість виборів	Кількість дуальних пар
	1	2	3	4	5	6		
Позитивні вибори	4	3,4, 5,6	2,4, 5,6	1,2, 3,6	2,3, 6	2,3, 4,5	20	–
Негативні вибори	2,5	1	-	-	1	-	4	–
Байдужі вибори	3,6	-	1	5	4	1	6	–

Продовження табл. 2.19

Число взаємних позитивних зв'язків	1-4	2-3 2-4 2-5 2-6	3-2 3-4 3-5 3-6	4-1 4-2 4-3 4-6	5-2 5-3 5-6	6-2 6-3 6-4 6-5	20	10			
Число взаємних негативних зв'язків	1-2 1-5	2-1	-	-	5-1	-	4	2			
Число взаємних байдужих зв'язків	1-3 1-6	-	3-1	4-5	5-4	6-1	6	3			
Загальна кількість дуальних пар							30	15			
ВАТ «Маяк»											
Показник	Члени групи									Кільк. виборів	Кільк. дуальних
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Позитивні вибори	2,4 8,9	1,3,4 5,6,7 8,9	2,4 8,9	1,5 6,8 9	1,2 4,6 8,9	2,4 5,8 9	2,6	1,2 3,5 6,9	1,2 4,6 8	44	–
Негативні вибори	3	-	1,6	3,7	3,7	3,7	4,5	-	7	12	–
Байдужі вибори	5,6 7	-	5,7 9	2	-	1	1,3 8,9	4,7	3,5	16	–
Число взаємних позитивних зв'язків	1-2 1-4 1-8 1-9	2-1 2-3 2-5 2-6 2-7 2-8 2-9	3-2 3-8	4-1 4-5 4-6 4-9	5-2 5-4 5-6 5-8	6-2 6-4 6-5 6-8 6-9	7-2	8-1 8-2 8-3 8-5 8-6 8-9	9-1 9-2 9-4 9-6 9-8	38	19
Число взаємних негативних зв'язків	1-3	-	3-1 3-6	4-7	5-7	6-3	7-4 7-5	-	-	8	4
Число взаємних байдужих зв'язків	1-6 1-7	-	3-7 3-9	-	-	6-1	7-1 7-3 7-8	8-7	9-3	10	5
Загальна кількість дуальних пар										56	28
ВАТ «ВЗТА»											

Показник	Члени групи					Кількість виборів	Кількість дуальних пар
	1	2	3	4	5		
Позитивні вибори	3,4,5	4,5	1,4,5	1,2,3,5	2,3,4	15	–
Негативні вибори	-	3	2	-	-	2	–
Байдужі вибори	2	1	-	-	-	3	–
Число взаємних позитивних зв'язків	1-3 1-4	2-4 2-5	3-1 3-4 3-5	4-1, 4-2 4-3, 4-5	5-2 5-3 5-4	14	7
Число взаємних негативних зв'язків	-	2-3	3-2	-	-	2	1
Число взаємних байдужих зв'язків	1-2	2-1	-	-	-	2	1
Загальна кількість дуальних пар						18	9

Продовження табл. 2.19

ЗАТ «Елекомс»									
Показник	Члени групи							Кількість виборів	Кількість дуальних пар
	1	2	3	4	5	6	7		
Позитивні вибори	4,5,7	1,3,6	2,4,6	1,2,3,5	1,4,7	1,2,3,4	1,2,5	23	–
Негативні вибори	2,3,6	5,7	1	6,7	2,3	5	3,4,6	14	–
Байдужі вибори	-	4	5,7	-	6	7	-	5	–
Число взаємних позитивних зв'язків	1-4 1-5 1-7	2-3 2-6	3-2 3-4 3-6	4-1 4-3 4-5	5-1 5-4 5-7	6-2 6-3	7-1 7-5	18	9
Число взаємних негативних зв'язків	1-3	2-5	3-1	4-7	5-2	-	7-4	6	3
Число взаємних байдужих зв'язків	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Загальна кількість дуальних пар								24	12
ПП «Фенікс СД»									
Показник	Члени групи					Кількість виборів	Кількість дуальних пар		
	1	2	3	4	5				
Позитивні вибори	2,4	1,3,4,5	2,5	1,2	1,2,3	13	–		
Негативні вибори	3,5	-	1,4	3	4	6	–		
Байдужі вибори	-	-	-	5	-	1	–		
Число взаємних позитивних зв'язків	1-2 1-4	2-1, 2-3 2-4, 2-5	3-2 3-5	4-1 4-2	5-2 5-3	12	6		
Число взаємних негативних зв'язків	1-3	-	3-1 3-4	4-3	-	4	2		
Число взаємних байдужих зв'язків	-	-	-	-	-	0	0		
Загальна кількість дуальних пар						16	8		
ЗАТ «Медтехніка»									
Показник	Члени групи						Кількість виборів	Кількість дуал. пар	
	1	2	3	4	5	6			
Позитивні вибори	2,3,	1,4,	1,4,	1,2,	2,3,	1,2,	22	–	

	4,6	5,6	5	3,5	4,6	5		
Негативні вибори	5	-	2	-	1	3,4	5	-
Байдужі вибори	-	3	6	6	-	-	3	-
Число взаємних позитивних зв'язків	1-2 1-3 1-4 1-6	2-1 2-4 2-5 2-6	3-1 3-4 3-5	4-1 4-2 4-3 4-5	5-2 5-3 5-4 5-6	6-1 6-2 6-5	22	11
Число взаємних негативних зв'язків	1-5	-	-	-	5-1	-	2	1
Число взаємних байдужих зв'язків	-	-	-	-	-	-	0	0
Загальна кількість							24	12

Продовження табл. 2.19

ВАТ «Автоелектроапаратура»										
Показник	Члени групи						Кількість виборів	Кількість дуальних пар		
	1	2	3	4	5	6				
Позитивні вибори	2,3, 6	1,3, 5,6	1,2, 4,5	3,6,	2	1,2, 4	17		-	
Негативні вибори	4,5	4	-	1,2	1,4	3,5	9		-	
Байдужі вибори	-	-	6	5	3,6	-	4		-	
Число взаємних позитивних зв'язків	1-2 1-3 1-6	2-1 2-3 2-5 2-6	3-1 3-2 3-4	4-3 4-6	5-2	6-1 6-2 6-4	16		8	
Число взаємних негативних зв'язків	1-5 1-4	2-4	-	4-1 4-2	5-1	-	6		3	
Число взаємних байдужих зв'язків	-	-	-	-	-	-	0		0	
Загальна кількість дуальних пар							24		12	
ВАТ «БЕТЗ»										
Показник	Члени групи								Кільк. виборів	Кільк. дуал. пар
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Позитивні вибори	4,5, 6,7	4,6, 7,8	7,8	1,2, 7	1,6, 8	1,2,5, 8	1,2, 3,4	2,3, 5,6	28	-
Негативні вибори	2,3	1,5	1,2,6	3,8	3,4	3,4,7	5,8	1,7	18	-
Байдужі вибори	8	3	4,5	5,6	2,7	-	6	4	10	-
Число взаємних позитивних зв'язків	1-4 1-5 1-6 1-7	2-4 2-6 2-7 2-8	3-7 3-8	4-1 4-2 4-7	5-1 5-6 5-8	6-1 6-2 6-5 6-8	7-1 7-2 7-3 7-4	8-2 8-3 8-5 8-6	28	14
Число взаємних негативних зв'язків	1-2 1-3	2-1	3-1 3-6	-	-	6-3	7-8	8-7	8	4
Число взаємних	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0

байдужих зв'язків										
Загальна кількість дуальних пар									34	17

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі результатів власного експертного опитування

$$1. \quad G_{g.}^M = \frac{19}{\frac{1}{2} \times 9 \times (9-1)} = 0,5278$$

$$5. \quad G_{g.}^\Phi = \frac{6}{\frac{1}{2} \times 5 \times (5-1)} = 0,6$$

$$2. \quad G_{g.}^B = \frac{7}{\frac{1}{2} \times 5 \times (5-1)} = 0,7$$

$$6. \quad G_{g.}^{M.T.} = \frac{11}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,73$$

$$3. \quad G_{g.}^{E-C} = \frac{10}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,667$$

$$7. \quad G_{g.}^E = \frac{9}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,6$$

$$4. \quad G_{g.}^A = \frac{8}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,6$$

$$8. \quad G_{g.}^B = \frac{14}{\frac{1}{2} \times 8 \times (8-1)} = 0,536$$

Даний показник має досить високе значення в колективах, де кількість членів є найменшою: в колективі маркетингового відділу він склав 0,7 (кількість працівників складає 5 осіб); в колективі бухгалтерії дещо менше – 0,667 (кількість працівників складає 6 осіб). Це досить високі показники, які свідчить про високу позитивно-психологічну однорідність колективів. Найменше значення має коефіцієнт згуртованості (0,528) в колективі з найбільшою чисельністю осіб (9 працівників). Це конструкторський відділ ВАТ «Маяк». Дані розрахунки є цілком прогнозованими, так як колектив з більшою чисельністю працівників відносно важко згрупувати разом.

Оберненим до індексу взаємності в групі є показник конфліктності [209]:

$$Y = \frac{\sum(\sum A_{ij}^-)}{\frac{1}{2} \times N \times (N-1)}; \quad (2.13)$$

де $\sum(\sum A_{ij}^-)$ – сума негативних дуальних пар у групі.

$$\begin{array}{ll}
1. \quad Y^M = \frac{4}{\frac{1}{2} \times 9 \times (9-1)} = 0,11 & 5. \quad Y^\Phi = \frac{2}{\frac{1}{2} \times 5 \times (5-1)} = 0,2 \\
2. \quad Y^B = \frac{1}{\frac{1}{2} \times 5 \times (5-1)} = 0,1 & 6. \quad Y^{M.T.} = \frac{1}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,067 \\
3. \quad Y^{E-C} = \frac{2}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,133 & 7. \quad Y_{m.g.}^E = \frac{3}{\frac{1}{2} \times 7 \times (7-1)} = 0,142 \\
4. \quad Y^A = \frac{3}{\frac{1}{2} \times 6 \times (6-1)} = 0,2 & 8. \quad Y^B = \frac{4}{\frac{1}{2} \times 8 \times (8-1)} = 0,143
\end{array}$$

Як видно з розрахунків найвищий показник конфліктності простежується у колективі бухгалтерії, найнижчий – у відділі маркетингу. По-перше, це можна пояснити таким очевидним фактом, як те, що в бухгалтерії працюють жінки, які по своїй суті є більш емоційними, ніж чоловіки і тому конфлікти в таких колективах, як правило, виникають частіше, ніж в суто чоловічих. По-друге, так як показник згуртованості був найвищий саме в колективі відділу маркетингу, то можна було зробити логічне припущення, що показник конфліктності буде в даному колективі найнижчим.

Для менеджерів важливо досягнути такого стану керованих колективів, коли їх члени обирають одні одних як зразок поведінки, наслідують приклад тощо. Це відображає індекс референтності групи (U), який визначається як відношення взаємних позитивних зв'язків ($\sum(\sum D_{ij}^+)$) до всіх позитивних зв'язків у групі ($\sum\sum X_{ij}^+$):

$$U = \frac{\sum(\sum D_{ij}^+)}{\sum(\sum X_{ij}^+)}, \quad (2.14)$$

$$\begin{array}{ll}
1. \quad U_M = \frac{38}{44} = 0,8636 & 5. \quad U_\Phi = \frac{12}{13} = 0,923 \\
2. \quad U_B = \frac{14}{15} = 0,933 & 6. \quad U_{M.T.} = \frac{22}{22} = 1 \\
3. \quad U_{E-C} = \frac{20}{20} = 1 & 7. \quad U_E = \frac{18}{23} = 0,783
\end{array}$$

$$4. \quad U_A = \frac{16}{17} = 0,941$$

$$8. \quad U_B = \frac{26}{28} = 0,929$$

Безумовно, що найвищим даний показник виявився в жіночому колективі підприємства «Елна-сервіс», де кількість взаємних позитивних дуальних пар на 100% співпала з кількістю всіх позитивних зв'язків у групі. Високий рівень даного показника можна пояснити тим, що жінки більш емоційні особистості в тому зазвичай відкрито демонструють своє ставлення до інших членів колективу. А так як колектив є суто жіночим і досить невеликим (6 чоловік) то і своє ставлення одне до одного працівниці бухгалтерії в процесі спільної праці виявили однозначно. Низький рівень даного показника у колективі підприємства «Маяк», це зумовлене з одного боку найбільшою кількістю працівників у відділі, а з іншого специфікою конструкторського відділу, де членами колективу є лише чоловіки.

Загальний індекс комфортності визначає рівень комфортності взаємовідносин у даний референтній групі. Ідеальне значення цього показника відповідає одиниці, або 100% [210]. Даний показник обраховується за формулою (2.15):

$$P_{к-ф.} = \frac{\sum \sum X_{ij}^+}{N \times (N - 1)}, \quad (2.15)$$

$$1. \quad P_{к-ф.М} = \frac{44}{72} = 0,6111$$

$$5. \quad P_{к-ф.Ф} = \frac{13}{20} = 0,65$$

$$2. \quad P_{к-ф.В} = \frac{15}{25} = 0,6$$

$$6. \quad P_{к-ф.М.Т.} = \frac{22}{30} = 0,733$$

$$3. \quad P_{к-ф.Е-С} = \frac{20}{30} = 0,6667$$

$$7. \quad P_{к-ф.Е} = \frac{23}{42} = 0,548$$

$$4. \quad P_{к-ф.А} = \frac{17}{30} = 0,566$$

$$8. \quad P_{к-ф.Б} = \frac{28}{56} = 0,5$$

Як бачимо із розрахунків найвищий рівень комфортності має колектив бухгалтерії. Даний показник складає 0,67, що є достатньо високим показником. Найнижчий показник спостерігається у колективі

відділу маркетингу, на дивлячись на те, що у відділі маркетингу найвищий коефіцієнт згуртованості (0,85) та загальної емоціональної експансивності. З огляду на отримані результати логічно припустити, що в даному колективі існує висока потреба у співробітництві та спільній діяльності ($E_{заг.}^* = 0,83$). З психологічної точки зору середня потреба кожного члену колективу в спілкуванні з іншими складає 83%, що є достатньо високим показником. Індекс конфліктності при таких результатах має прямувати до нуля, що підтверджується проведеними розрахунками за формулою (2.13). Даний показник є найменшим серед експериментальних груп (0,1). Якщо ж провести комплексний аналіз усіх розрахованих показників по відділу маркетингу, то слід відмітити високе значення показника референтності (0,933). Тобто 93,33% членів колективу обирають прикладом наслідування своїх же колег, що позитивно впливає на виробничий та психологічний клімат у колективі. Що ж до відносно низького показника комфортності, то, на нашу думку, для підвищення даного показника членам даного колективу буде достатнім зібратися за так званим «круглим столом», і обговорити ті проблеми у взаємовідносинах, які спричиняють зниження показника комфортності у даному колективі.

Зведемо в таблицю соціометричні показники групової взаємодії досліджуваних колективів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Зведена таблиця соціометричних показників групової взаємодії колективів, що досліджувались

№	Соціометричні показники	Маяк	ВЗТА	Елнa-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Електрокомс	БЕГЗ
1.	Згуртованості (K_{32})	0,778	0,85	0,8	0,867	0,95	0,9	0,88	0,82
2.	Загального соціометричного статусу ($C_{заг.}^*$)	0,72	0,825	0,77	0,63	0,68	0,79	0,605	0,58
3.	Взаємності (G)	0,528	0,7	0,667	0,6	0,6	0,73	0,6	0,536
4.	Конфліктності (Y)	0,11	0,1	0,133	0,2	0,2	0,067	0,142	0,143

5.	Референтності (U)	0,864	0,933	1,00	0,941	0,923	1	0,783	0,93
6.	Загальної емоційно-нальної експансивності ($E_{заг.}^*$)	0,7	0,83	0,768	0,65	0,69	0,8	0,6	0,59
7.	Комфортності ($P_{к-ф.}$)	0,611	0,6	0,667	0,566	0,65	0,733	0,548	0,5

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі формул (2.1 – 2.15)

Проаналізовані дані табл. 2.20 свідчать, що виробничий колектив відділу маркетингу в соціально-психологічному плані є більш благополучним порівняно з бухгалтерією та конструкторським відділом. По-перше, це зумовлено найменшою кількістю членів даного колективу; а, по-друге, його змішаністю: в колективі працюють і жінки, і чоловіки (на відміну від колективу бухгалтерії, де працюють самі жінки та колективу конструкторського відділу, де працюють лише чоловіки). Аналогічні висновки можна зробити і по решті досліджувальних підприємств.

Проведені соціометричні заміри, опрацювання даних за допомогою соціоматриць, соціограм, індексів та коефіцієнтів дали змогу виявити кількісні і якісні характеристики міжособових відношень в досліджуваних групах, окреслити соціометричну структуру внутрішньогрупових комунікацій, але дані показники не надають інформацію стосовно рівня ефективності праці в даних колективах. З цієї причини була проведена експертна оцінка ефективності праці колективів за шкалою Лейкарта [216] та шкалою Степела [217], результати якої представлені в табл. 2.21. В якості експертів виступили керівники обраних для дослідження колективів.

Таблиця 2.21

Експертна оцінка ефективності праці колективів

№	показник	Маяк	ВЗТА	Елна-сервіс	Автоелектроапаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Електрокомс	Бершадський електротехнічний завод
---	----------	------	------	-------------	----------------------	-----------	------------	-------------	------------------------------------

1.	за модифікованою шкалою Лейкарта	3,8	4,4	4	3,4	3,4	4,2	3,4	3,2
2.	за шкалою Степела	7	8	7	6	7	8	6	6

Примітка. Власне експертне опитування Л.О. Нікіфорової

За результатами проведеного експертного дослідження слід зробити наступні висновки: ефективність праці колективу вища в тому випадку, де більш позитивний морально-психологічний клімат, високий рівень показників згуртованості, взаємності та комфортності і низький рівень конфліктності.

За результатами кожного з представлених в таблиці 2.19 показників можна визначити позитивні чи негативні тенденції всередині досліджувальної малої референтної групи, але зв'язувати дані показники в систему, на основі якої можна було б вивести інтегральний показник впливу міжособових відношень на рівень ефективності праці всього колективу, було б не коректно. Так як розкид відповідей по приведеному показнику становить від -1 до 1 [4] і не може бути інтерпретований однозначно. В зв'язку з цим авторами був запропонований наступний алгоритм дій [214, 215]:

1. за допомогою експертних оцінок визначити показники, які найбільш вагомо та об'єктивно відображають ситуацію, що склалась на рівні міжособових відношень в малих референтних групах;

2. за допомогою математичних перетворень визначені експертами показники синтезувати, по мірі можливості, в декілька комплексних показників, які знаходячись в однакових межах, можуть бути однозначно інтерпретовані.

3. за допомогою експертних оцінок визначити відсоток впливу інтегральних показників на рівень соціально-психологічного та ділового комфорту в колективі;

4. визначити кількісний вплив даних показників на рівень ефективності праці в малих референтних групах.

Висновки, які будуть отримані при використанні інтегральних показників є первісним матеріалом для моделювання соціально-психологічних методів управління ефективністю праці в середині ма-

лих соціальних груп, що і буде запропоновано авторами у третьому розділі даного дисертаційного дослідження.

В наступному підрозділі монографії буде представлений розроблений метод оцінювання ефективності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання. В основу даного методу покладено відповідність типів економічної діяльності діади працівників. Така відповідність сприяє порозумінню працівників, які безпосередньо працюють разом, що, в свою чергу, зменшує конфліктність між цими працівниками, що сприяє позитивному соціально-психологічному клімату всього колективу та підвищує рівень ефективності праці колективу в цілому.

2.3 Метод обрахунку результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання

За домінуючої ролі соціально-економічних умов психологічні аспекти представляють собою один з основних факторів будь-якої моделі мотивації. Вплив керуючої підсистеми підприємства на фактори поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, але й колективної психології певних груп працюючих. Це обумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу. Те, що мотивує, одного працівника у конкретній ситуації, не впливатиме на нього в інший час або на другого працівника в аналогічних умовах. Саме цим спричинюється необхідність конструювання багатфакторних моделей мотивації, де остання є функцією потреб, очікувань та сприймання працівниками справедливості винагороди. Питання, що стосуються індивідуальних, групових та організаційних факторів мотивації активно досліджуються у працях вітчизняних [15, 84], іноземних [7, 35] та російських [42, 218, 219] науковців серед яких можна виділити М.І. Туган-Барановського, О.С. Яхонтову, І.О. Вагіна та інших.

Мотивація є основою будь-якої поведінки людини і зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності. Мотивація є процесом стимулювання окремої людини або групи людей до діяльності, що направлена на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації. Мотивація праці є основним компонентом самосвідомості

працівника, що визначає його ставлення до праці, а отже працівник буде працювати з більшою або меншою ефективністю, сподіваючись за свою працю отримати ті чи інші матеріальні або духовні блага для задоволення своїх потреб. Отже, мотивація праці є спонуканням людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці [133].

Для формування позитивного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації. Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Результативність діяльності конкретного працівника спричинюється перш за все індивідуальними можливостями і особистою зацікавленістю, а також усвідомленням своєї ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди та впевненості в тому, що вона буде отримана. Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями і найманими працівниками; керівниками та їх підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують сполучені функції.

Мотивація персоналу здійснюється на трьох взаємозалежних рівнях, кожен з яких має свої особливості та основні принципи (рис. 2.11) [42].

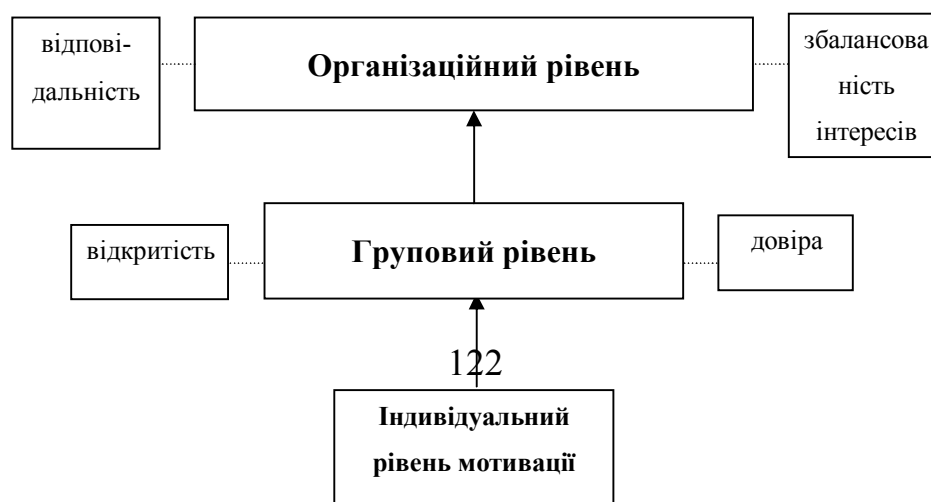


Рис. 2.11. Трирівнева модель мотивації персоналу (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [42])

Мотивований персонал – це застава успішної роботи й поступального руху організації в напрямку реалізації стратегії й зміцненні її положення на ринку [133]. Тому мотивація персоналу є універсальною темою, актуальність якої не зменшується, незважаючи на постійну увагу теоретиків і практиків менеджменту.

Системний підхід до мотивації персоналу [218] заснований на всебічному обліку психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної й групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці. Системний підхід включає керування мотивацією працівників на всіх рівнях з використанням всіх видів мотивації: залежно від тимчасових рамок – довгострокової, середньострокової, короткострокової й сінохвилинної; залежно від стимулів – матеріальної й нематеріальної, грошової й не грошової. Системний підхід припускає сполучення дії організаційних стимулів і послідовних зусиль менеджерів всіх ланок правління по мотивації персоналу в чіткій відповідності з організаційною стратегією.

На індивідуальному рівні здійснюється довгострокова, середньострокова, короткострокова й однохвилинна мотивація кожного працівника. На даному рівні діють всі три типи мотивації: залучення, утримання й ефективної праці. При цьому у відношенні одного працівника мотивація може бути ефективною, а у відношенні іншого – не ефективною. На даному рівні мотивації ситуаційний фактор має велике значення.

Використання одних і тих самих методів і підходів до мотивації працівника в різних умовах приводить до різних результатів. Тому основними принципами мотивації на особистісному рівні є своєчасність, диференційований підхід і зв'язок з інтересами працівника. Важливими факторами ефективної мотивації працівника на особистісному рівні є ясність завдання, його відповідність компетенції, компетентності та інтересам працівника, створення максимально комфортних соціально-психологічних умов для праці [133].

На груповому рівні здійснюється мотивація економічної результативності і ефективності групової роботи. Мотивація групової роботи зводиться до визначення кола завдань, ефективного виконання яких можливо груповим способом, і створення оптимальних умов для внутрішньогрупової взаємодії індивідів. Ключовими факторами ефективної групової мотивації крім групових характеристики, лідерства та стилю керування, також є оптимальний підбір членів команди, які спроможні працювати разом над поставленою метою з максимально можливою ефективністю. Основою такого підбору персоналу є його типізація та визначення позитивних діад серед існуючих членів колективу [220].

На організаційному рівні мотивація персоналу здійснюється за допомогою дії економічних і політичних методів стимулювання, підтримуваних всіма підсистемами керування. Важливими факторами ефективної мотивації на організаційному рівні є імідж організації й репутація менеджерів, а також її адекватність стратегічним цілям і організаційному середовищу, що змінюється. Однак, результативність мотивації визначається її соціальною оцінкою й очікуваннями працівників. Управлінська компетентність і мотивація до досягнень менеджерів служать сполучними ланками, що поєднують всі рівні мотивації в єдину систему, здатну забезпечити залучення й утримання талановитих працівників, і раціональне використання їх особистісного й групового потенціалу.

Особливість мотивації персоналу на особистісному рівні визначається:

1. потребами працівників продати свої здатності й уміння для забезпечення матеріальних умов життєдіяльності;

2. потребами роботодавця в залученні, утриманні й використанні зусиль працівників для досягнення організаційних цілей;
3. потребами працівника реалізувати інші очікування в рамках організаційної діяльності, і здатності роботодавця задовольнити не тільки матеріальні потреби працівників.

З позицій системного підходу, в процесі міжособових відносин на індивідуальному рівні мотивації, кожний конкретний індивід виконує певну соціальну роль, а його поведінка в конкретній ситуації визначається тими правами і обов'язками, які відповідають соціальному значенню даної ролі. Саме тому важливе значення набувають соціально-психологічні фактори мотивації, які не тільки регулюють внутрішньогрупові і міжгрупові відносини, але й зумовлюють спільну економічну діяльність людей, тобто групові дії.

Для того, щоб обрахувати можливу ефективність спільної одночасної економічної діяльності двох людей використовуємо метод, розроблений і викладений автором у співавторстві у попередніх працях [221, 222]. Для цього скористаємося типологією економічної діяльності людини, яка дозволила описати відповідність конкретної людини заданим функціональним обов'язкам [223, 224]. В даній типології доведено теорему, що чотирьох основних дихотомій, достатньо для того, щоб виділити конкретний тип працівника. Тобто, один тип працівника буде відрізнятися від іншого як мінімум однією дихотомією. Схема узагальнюючого дихотомічного розподілу наведена на рисунку 2.12 [225].

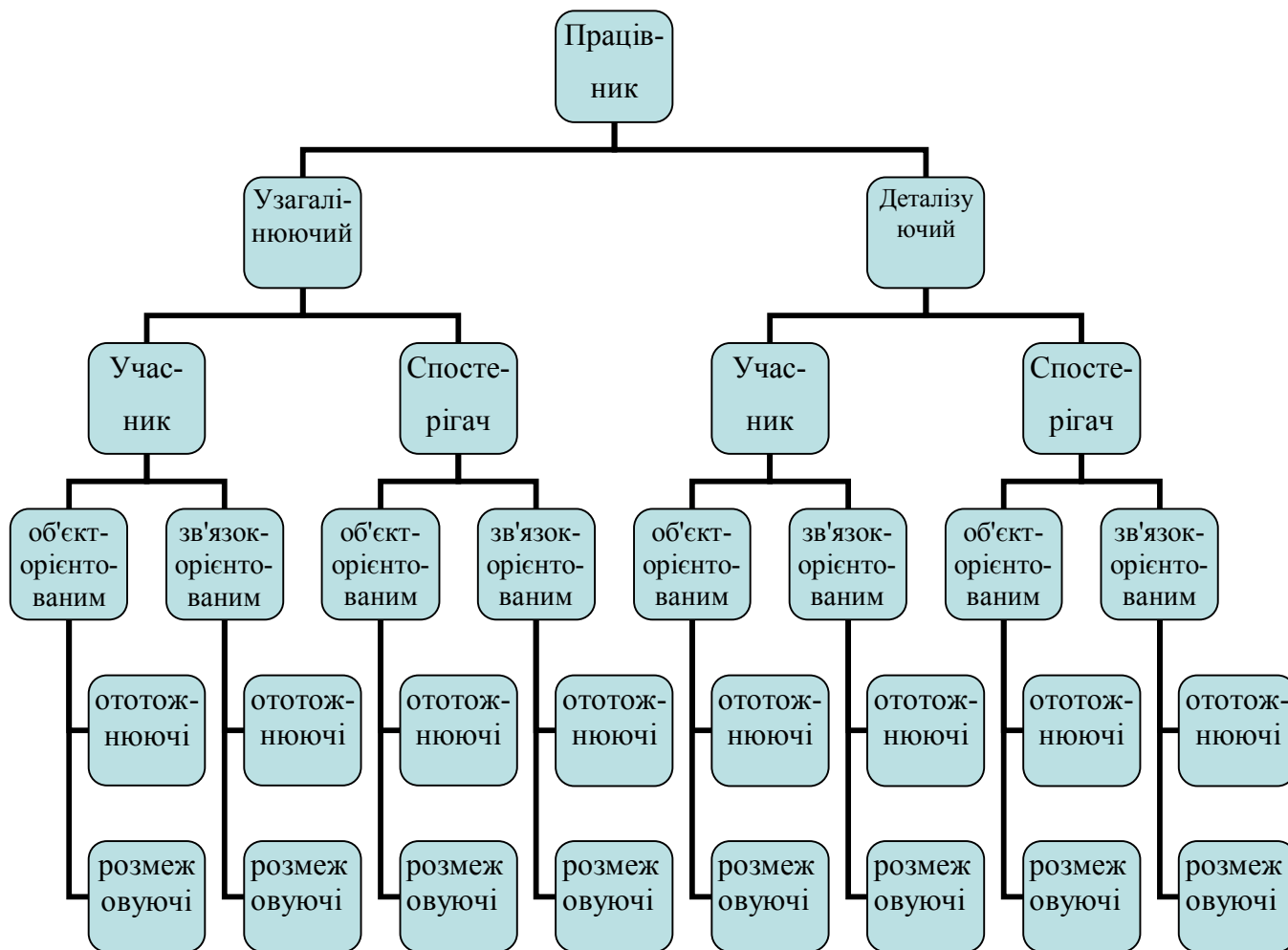


Рис. 2.12. Схема дихотомічного розподілу (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [224])

Як видно із схеми, будь-яка людина може бути описана за допомогою чотирьох основних дихотомій, які мають кожна по два протилежні полюси [224, 225]:

1. перша дихотомія: «Деталізуючий – Узагальнюючий»;
2. друга дихотомія: «Учасник – Спостерігач»;
3. третя дихотомія: «Об'єкт-орієнтовний – Зв'язок-орієнтовний»;
4. четверта дихотомія: «Ототожнюючий – Розмежовуючий».

Для розробки класифікації рівня результативності спільної роботи двох людей за допомогою підрахунку кількості співпадаючих дихотомій скористаємося теорію ігор [226], яка дозволяє розробити ефективні модулі для узгодження інтересів сторін. Існує багато різних визначень того, що таке є «гра».

Наприклад, таке: «Теорія ігор – це теорія раціональної поведінки людей с не співпадаючими інтересами» [3]. Також використовується визначення «Теорія ігор – це наука про стратегічне мислення» [227]. Або «Теорія ігор – це теорія математичних моделей для прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту» [228], «Теорія ігор – це розділ прикладної математики, який досліджує моделі прийняття рішень в умовах неспівпадіння інтересів сторін (гравців)» [229]. Чи, наприклад, для умов економічного застосування: «Суть теорії ігор полягає в тому, щоб допомогти економістам зрозуміти та передбачити те, що буде діятися в економічному інтер'єрі (економічному контексті)» [230].

Сьогодні теорія ігор застосовується в економіці не тільки до моделювання задач організації промисловості, які стали вже класичними, але й взагалі практично до кожної задачі, що має економічний контекст [233-235]. Так, на теперішній час це [230]:

- Математичні моделі торгів та аукціонів (мікрорівень).
- Виробнича поведінка фірм як на рівні продукту, так і на рівні його виробництва, включаючи також і поведінку внутрішніх для фірми суб'єктів (на проміжному рівні економіки).
- Моделі конкуренції країн та торговельна політика держав, монетарна політика (макрорівень).

Звичайно, цим застосування теорії ігор не вичерпується: «Апарат теорії рівноваги та теорії ігор став основою для створення сучасних теорій міжнародної торгівлі, оподаткування, суспільного блага, монетарної економіки, теорії виробничих організацій» [227].

Таким чином, теорія ігор сьогодні широко використовується як потужний апарат дослідження суспільно-економічних процесів. Суть її полягає в тому, що вона використовується для досягнення узгодження інтересів сторін. Сукупність визначень, які використовуються в теорії ігор, можна визначити як [228]:

1. Сторони, які приймають участь у узгодженні своїх інтересів, звуться гравцями. Гравець здатний формувати стратегії (дії) та вибрати їх із деякої множини A . Стратегію гравця, як правило, позначають y ($y \in A$). Під стратегією найчастіше розуміють опис послідовності дій, технологій для застосування, методів, алгоритмів, способів тощо.

2. Обстановкою гри зветься сукупність всіх об'єктів та суб'єктів, які впливають на дану гру. Це можуть бути інші гравці, керівні органи, природні явища тощо.

3. Наступним ключовим елементом в теорії ігор є концепція раціональної поведінки для гравця. Під раціональною поведінкою гравця розуміють, що гравець з урахуванням всієї наявної у нього інформації вибирає саме ті стратегії, які приводять до найбільш бажаних для нього результатів. Це є припущення, і притому дуже сильне припущення. Часто його доповнюють припущенням так званого «детермінізму» [227], яке полягає в тому, що гравець прагне зменшити існуючу невизначеність для того, об приймати рішення в умовах повної інформованості (complete information).

Отже, розглянемо двох людей, типи економічної діяльності яких відрізняються лише за однією дихотомією. Нехай одна людина має полюс дихотомії A_1 , а друга – полюс A_2 . Це означає, що перша людина а вибирає таку діяльність, яка відповідає дихотомії A_1 , тоді як друга – A_2 . Теоретико-ігрова модель цієї ситуації представлена в таблиці 2.22 (оскільки важливим є тільки впорядкованість вигащів [221, 222], вони наведені у числовій формі).

Таким чином, раціональний гравець буде вибирати саме свій полюс дихотомії, а так як за обраних умов типи гравців (працівників) обіймають різні полюси однієї дихотомії, то їх спільна економічна діяльність буде максимально ефективною [225].

Таблиця 2.22

Виграші гравців, типи яких обіймають різні полюси однієї дихотомії

		2 гравець	
		A_1	A_2
1 гравець	A_1	2	2
	A_2	1	1

Примітка. Власні результати

Результати, представлені в таблиці 2.22 доводять, що вибір «свого» полюсу дихотомії кожним гравцем є:

1. *Рівновагою Неша* [231]. Однією із найчастіше використовуваних концепцій є рівновага Неша. Вектор $y^N = \{y_1^N, y_2^N, \dots, y_n^N\}$ називається рівновагою Неша (точкою Неша) для даної гри, якщо

$$\forall i \in I, \forall y_i \in A_i \quad f_i(y_i^N, y_{-i}^N) \geq f_i(y_i, y_{-i}^N), \quad (2.16)$$

Інакше кажучи, нікому із гравців не вигідно змінювати свою стратегію, за умови, що інші гравці не будуть змінювати своїх стратегій. Слід зазначити, що використання концепції рівноваги Неша вимагає введення наступної гіпотези: гравці не можуть домовитися і піти із цієї точки спільно. Тобто рівновага Неша припускає відсутність коаліцій гравців, що передбачається для некооперативних ігор.

Поняття рівноваги Неша очевидним чином може бути використане і для кооперативних ігор, тобто за умови існування коаліцій [232]. Математично доведено, що кожна статична гра має рівновагу Неша як мінімум – у змішаних стратегіях [227]. Але важливою обставиною є те, що дуже часто рівновага Неша має місце і для чистих стратегій, – тобто для одноразової гри.

Змішана стратегія – це зважена сукупність всіх можливих стратегій гравця, де вагами слугують ймовірності їх появи у повторюваній грі. Тоді змішана стратегія, яка відповідає рівновазі Неша, задається сукупністю ймовірностей виборів стратегій для даного гравця.

У рівновазі Неша особисте рішення гравця повертається на нього самого. Інакше кажучи, якщо він прийняв «не те» рішення, яке зумовлено вимогою рівноваги Неша, то він «одержує менше», тобто програє.

Таким чином, рівновага Неша «повертає» на певного гравця всі його «невдалі» рішення. Ця рівновага сформульована в термінах діяльності того ж самого гравця, і, у випадку програшу, він може «повернути свій гнів» винятково на самого себе.

Більш того: рівновага Неша вимагає довіри до того, що всі інші гравці – також «розумні», і добре знають та «можуть обчислити» свою власну вигоду. Понад те: рівновага Неша вимагає, що якщо якийсь один гравець «зрозумів», яким чином можна досягти такої рівноваги, то найкраща його стратегія полягає в тому, щоб негайно інформувати

інших гравців про всі ті стратегії, яких вони повинні дотримуватися, щоб збільшити їхній вигравш (тобто перейти до рівноваги Неша).

2. *Парето-оптимумом* [227]. Вектор стратегій y^p називається Парето-оптимальним (ефективним), якщо не існує іншої ситуації, у якій всі гравці виграють не менше і хоча б один гравець виграє більше, тобто

$$\forall y \in A \exists i \in I : f_i(y) < f_i(y^p), \tag{2.17}$$

Крім ігор, Парето-оптимальні ситуації виникають при оцінюванні того ж самого об'єкта за різними критеріями. Тоді множина Парето складається із таких точок (векторів оцінок альтернатив), для яких неможна поліпшити оцінку альтернативи хоча б за одним критерієм, не погіршивши її за іншим критерієм.

3. *Рівновагою в доміантних стратегіях* [227, 229]. Ситуація гри $y^d = \{y_1^d, y_2^d, \dots, y_n^d\}$ називається рівновагою в доміантних стратегіях, якщо

$$\forall i \in I, \forall y_{-i} \in A_{-i}, \forall y_i \in A_i \quad f_i(y_i^d, y_{-i}) \geq f_i(y_i, y_{-i}), \tag{2.18}$$

Доміантна стратегія кожного гравця абсолютно оптимальна, тобто не залежить від поведінки інших гравців (від тих стратегій, які вони обирають). Слід зазначити, що далеко не у всіх іграх існують рівноваги в доміантних стратегіях. До того ж, будь-яка рівновага в доміантних стратегіях є рівновагою Неша, але не навпаки.

Тепер розглянемо випадок, коли маємо людей із тотожними полюсами A_1 і A_1 . Теоретико-ігрова модель вигравшів для цієї ситуації має вигляд, зображений в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Вигравші гравців, типи яких обіймають один і той же полюс однієї дихотомії

		2 гравець	
		A_1	A_2
		2	1

1 гравець	A_1	2	2
	A_2	1	1

Примітка. Власні результати

Очевидно, що тепер обидва гравці будуть вибирати однаковий полюс дихотомії. Але полюси дихотомій вибираються саме таким чином, щоб розділити простір можливих стратегій та дій гравця на взаємно непересічні частини [222, 224]. Таким чином, оптимальною із точки зору спільної діяльності людей буде лише той випадок, коли обидва гравці будуть вибирати різні полюси однієї й тієї ж дихотомії.

Таким чином, раціональний гравець буде вибирати саме свій полюс дихотомії, а так як за обраних умов типи гравців (працівників) обіймають однакові полюси однієї дихотомії, то ефективність їх спільної економічної діяльності буде відносно низькою, а отримані, в її результаті рішення – необ'єктивними [224].

Слід, однак, урахувати наступну особливість побудови дихотомій [5,6]. Одна із дихотомій є виділеною з-посеред інших: це дихотомія «узагальнюючий – деталізуючий». Нею визначається інформація, яку людина використовує для прийняття рішення та здійснення управління, а також і спосіб аналізу, який вона використовує. Так, узагальнюючий полюс дихотомії є характерним для людей, які орієнтуються на загальну інформацію, а дію роблять завжди конкретну. Вони визначають та фіксують не сам хід процесу виконання та засоби, а тільки загальні технології, які вони будуть використовувати. По суті, вони використовують методи аналізу для прийняття рішення. Тоді як представники іншого полюсу цієї дихотомії навпаки, використовують метод синтезу, «спираючись» в своєму аналізі на конкретні факти, об'єкти, явища та засоби для дій. Якщо перші легко можуть змінити засоби вирішення завдання в ході процесу виконання роботи, то другим зробити таке є дискомфортним.

Таким чином, позначивши дихотомію «узагальнюючий – деталізуючий» через a , і інші три дихотомії через b , c і d відповідно, приходимо до висновку, який може бути сформульований у нижченаведеному вигляді.

Теорема. В якості показника для ефективності одночасної спільної економічної діяльності пари людей вибирається сума дихотомій, за полюсами яких відрізняються типи цих двох людей. При цьому враховуються лише полюси із переліку b , c і d . Якщо типи людей відрізняються за полюсом a , то таке спільне управління є неефективним.

Наслідок. Найбільш ефективним є спільна економічна діяльність двох людей, типи яких відрізняються всіма трьома можливими дихотоміями.

Зауваження. Типи проявляються лише при здійсненні прийняття рішень, виборі стратегій чи технологій здійснення діяльності [222].

Із наведеної теореми впливає метод для обрахунку результативності спільної одночасної економічної діяльності двох працівників. Цей метод представлений на рис. 2.13.

Метод, представлений на рис. 2.13 має таку інтерпретацію:

1 етап. Визначаємо полюси дихотомій працівників.

2 етап. На основі визначених полюсів дихотомій, визначаємо типи працівників [225].

3 етап. Визначаємо, чи відрізняються типи цих працівників за дихотомією a . Якщо ні – процес закінчено із висновком: спільне одночасне управління є неефективним.

4 етап. Визначаємо, за скількома полюсами із переліку дихотомій b , c і d відрізняються типи працівників.

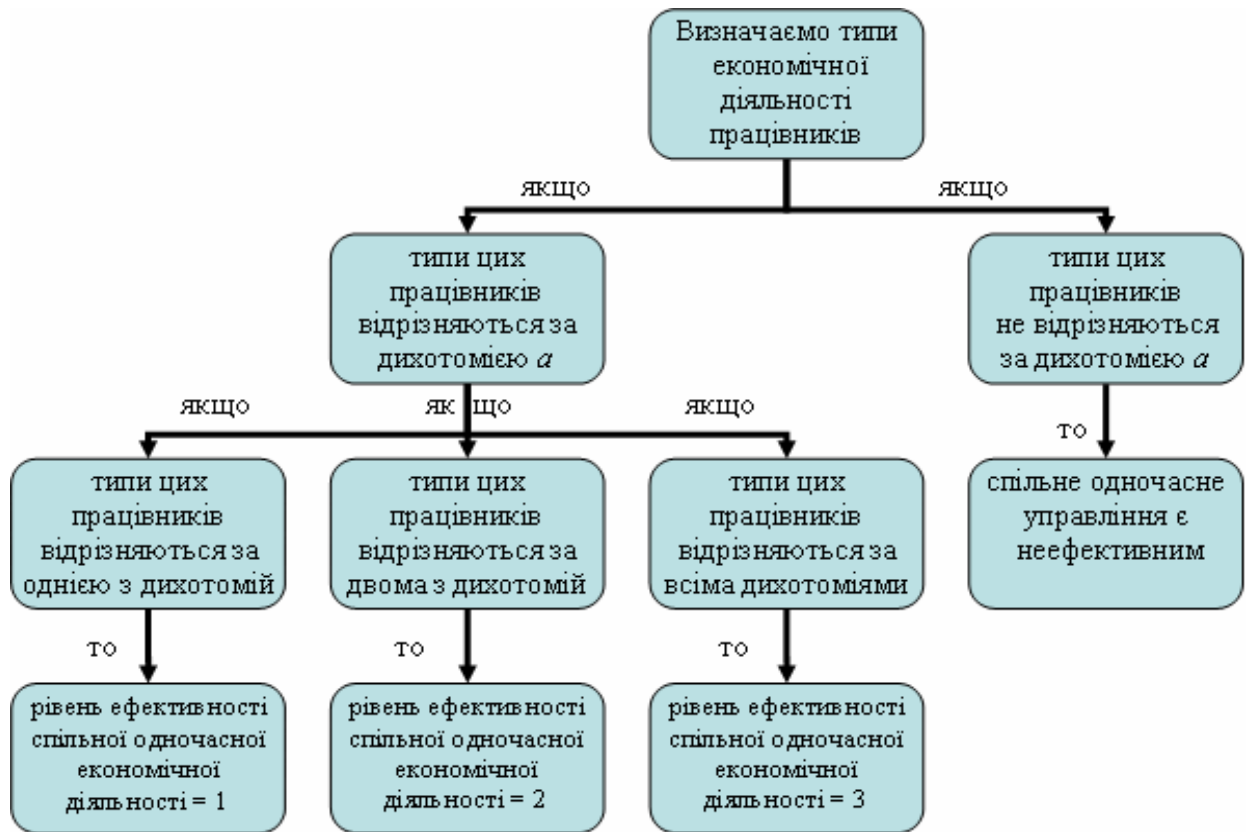


Рис. 2.13. Метод для обрахунку результативності спільної одночасної економічної діяльності двох людей (власні результати)

5 етап. Отримане число i буде визначати рівень ефективності спільної одночасної економічної діяльності двох людей.

Як видно із отриманих результатів, за таким методом отримуємо трьохбальну шкалу для опису ефективності спільної економічної ефективності діяльності двох людей. Як сказано у наслідку викладеної теореми, найбільш результативною буде спільна економічна діяльність таких двох працівників, типи яких відрізняються всіма можливими дихотоміями.

Для визначення полюсів дихотомічного розподілу працівників у третьому розділі монографії розроблено спеціалізовану анкету. Також в наданих пропозиціях щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на основі застосування соціально-психологічних аспектів мотивації було складено спеціальну таблицю, скориставшись якою можна легко визначити тип працівника на основі визначених

полюсів дихотомій (див. табл. 3.6). При визначені типу працівника були опрацьовані наступні види типологій:

1. Типологія Майєрс-Брігс [232];
2. Типологія Юнга [98];
3. Типологія А. Шияна [224];
4. Типологія А. Аугустиновичюте [17].

На основі визначеного типу працівника можливе створення позитивних діад в середині дослідних колективів [225], які відрізняються всіма можливими дихотоміями. За умови створення таких діад їх спільна економічна діяльність буде максимально ефективною, що і підтверджує викладений вище метод спільної одночасної економічної діяльності двох працівників.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі сформульовано такі основні висновки:

1. На основі методу усереднення за класами було зроблено висновок, що приладобудівна галузь Вінницької області з 2002 по 2008 роки знаходиться у стабільно середньому стані. Така ситуація вказує на фінансове напруження галузі в цілому. Значний вплив на таке погіршення справила криза, яка торкнулася промисловості в першу чергу.

2. На основі проведеного аналізу методів мотивації персоналу на приладобудівних підприємств Вінниччини виявлено, що на цих підприємствах соціально-психологічні методи мотивації персоналу не застосовуються; створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективах не надається уваги; при відборі працівників для виконання конкретного завдання не враховуються особливості міжособових стосунків всередині колективу. Як наслідок, має місце мінімальний рівень економічної ефективності праці як цілого колективу, так і окремих його працівників.

3. Удосконалено метод використання соціометричних інструментів діагностики міжособових і міжгрупових відносин при управлінні малими групами, що дає змогу корегувати існуючі стосунки з метою підвищення економічної ефективності праці як

колективу в цілому, так і виділених в його межах невеликих груп. Використання соціометричних інструментів дозволило провести вимірювання авторитету формального і неформального лідерів, зробити висновки про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп. Розроблено метод для перегрупування людей в командах так, щоб понизити напруженість в колективі, що виникає із-за взаємної неприязні деяких членів групи та підвищити ефективність роботи команди в цілому. Суть удосконалення полягає у приведенні шляхом математичних перетворень показників $C_{заг.i}^*$ та $E_{заг.j}^*$ до єдиного, чітко визначеного та однозначно інтерпретованого інтервалу $[0,1]$.

4. На основі проведеного аналізу виявлено взаємозв'язок між станом соціально-психологічного клімату у колективі та рівнем економічної ефективності праці в малих референтних групах.

5. Визначено сукупність показників, які адекватно та об'єктивно відображають ситуацію, що склалась на рівні відносин у виробничих колективах та розроблено математичний апарат для агрегування таких показників у два інтегральних показника, які мають чіткий економічний сенс та характеризують виробничий колектив як єдиний економічний об'єкт.

6. Розроблено метод для прогнозу впливу типу економічної діяльності працівника на економічну ефективність спільної праці двох працівників (діади).

7. Матеріали другого розділу опубліковано автором у працях [133, 151, 208, 209, 211, 214, 220-222, 225, 233-235].

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ

3.1. Оцінювання результативності економічної діяльності
колективу підприємства на основі єдиного інтегрального
показника

В ході міжособових відносин особа виконує певну соціальну роль, а її поведінка в конкретній ситуації визначається тими правами і обов'язками, які відповідають соціальному значенню даної ролі. Важливе значення мають соціально-психологічні фактори, які не тільки регулюють внутрігрупові і міжгрупові відносини, але й зумовлюють спільну діяльність людей, тобто групові дії. Їх основою є спільність інтересів, спільність цілей і єдність дії. В цьому проявляється як суспільна сутність людини, так і психологічні механізми, які формуються в ході самої групової діяльності.

Як було зазначено у попередньому розділі даної роботи, проведення соціометричних замірів, опрацювання даних за допомогою соціоматриць, соціограм, індексів, показників та коефіцієнтів дають змогу виявити кількісні і якісні характеристики міжособових відношень в досліджуваних групах, окреслити соціометричну структуру внутрішньогрупових комунікацій [209, 211]. За результатами кожного з даних показників можна визначити позитивні чи негативні тенденції всередині досліджувальної малої референтної групи, але зв'язувати дані показники в систему, на основі якої можна було б вивести інтегральний показник впливу міжособових відношень на рівень результативності праці всього колективу, було б не коректно.

Згідно із визначеним у розділі 2.2 алгоритмом дій, по-перше, потрібно дати експертну оцінку визначеній низці показників та виділити найбільш вагомі з них. У склад експертної комісії входило 20 експертів, серед яких професори, доценти, доктори та кандидати наук, а також науковий керівник Лабораторією соціальних досліджень ВНТУ.

Другим кроком за вищевизначеним алгоритмом є виведення на основі отриманих експертних оцінок інтегральних показників. З табл. 3.1.1 ми бачимо, що найбільш вагомими показниками, які відображають ситуацію, що склалась на рівні міжособових відношень в малих референтних групах на думку експертів є: коефіцієнт згуртованості; показник соціометричного статусу; показник емоціональної експансивності; індекс взаємності; показник конфліктності.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка соціометричних показників

експерти	Показники							Загальна вага, %
	Коефіцієнт згуртованості	Показник загального соціометричного статусу	Показник загальної емоціональної експансивності	Індекс психологічної взаємності	Показник конфліктності	Індекс референтності	Показник комфортності	
	1	2	3	4	5	6	7	
1	20	20	10	20	15	10	5	100
2	20	15	20	15	15	10	5	100
3	20	20	10	20	15	10	5	100
4	15	20	20	30	0	10	5	100
5	20	20	20	15	13	10	2	100
6	30	20	20	20	0	5	5	100
7	25	20	20	20	10	5	0	100
8	25	20	15	15	10	10	5	100
9	25	15	10	20	20	5	5	100
10	25	15	16	20	10	10	4	100
11	20	20	20	20	15	5	0	100
12	25	15	17	19	15	5	4	100
13	15	15	20	15	20	10	5	100
14	20	20	13	20	15	7	5	100
15	20	15	20	20	15	8	2	100
16	22	20	12	19	15	8	4	100
17	23	15	15	20	15	6	6	100
18	25	15	15	20	12	9	4	100
19	20	20	15	17	15	9	4	100
20	25	20	12	15	15	8	5	100
заг. знач.	22	18	16	19	13	8	4	100

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Перед тим, як аналізувати результати табл. 3.1 слід визначити умови використання методу експертних оцінок, основними з яких є [238]:

1. Експерти не повинні бути зацікавлені у результатах прогнозування.
2. Експерти повинні давати кількісно визначені відповіді.
3. Думки експертів повинні бути узгодженими.

В даному випадку при проведенні дослідження обрані експерти не були зацікавлені у результатах прогнозування, так як ці результати жодним чином не впливають на інтереси експертів. Всі експерти дали кількісно визначені відповіді. Для того, щоб перевірити узгодженість думок експертів можна скористатися одним із таких методів [238]:

- розрахувати коефіцієнт множинної рангової кореляції оцінок кожного експерта за всіма параметрами (чим ближче до 1,0, тим вище рівень узгодженості думок; значення менше за 0,5-0,7 є незадовільним);
- розрахувати коефіцієнт конкордації (чим ближче до 1,0, тим вище рівень узгодженості думок; значення менше за 0,3-0,4 є незадовільним).

Перевіримо узгодженість думок експертів розрахувавши коефіцієнт конкордації. Загальна формула для розрахунку коефіцієнта конкордації представлена нижче [238]:

$$w = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2 (m^3 - m)}, \quad (3.1)$$

де n – кількість експертів; m – кількість можливих варіантів оцінки; Δ – відхилення від середньої суми рангів.

Середня сума рангів ($\overline{\sum p}$) розраховується за наступною формулою [238]:

$$\overline{\sum p} = n \times (m + 1) / 2, \quad (3.2)$$

Для розрахунку коефіцієнта конкордації за формулою 3.1 складемо табл. 3.2, де проранжуємо відповіді експертів, подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.2

Ранжування результатів експертної оцінки

Напря́м (<i>m</i>)	Ранги										
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	4
3	3	1	3	2	1	2	2	3	4	3	1
4	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1
5	2	2	2	6	3	4	3	4	2	5	2
6	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3
7	4	4	4	6	5	3	5	5	5	6	4

Продовження табл. 3.2

Ранги									Сумарний ранг	Δ	Δ^2
<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	<i>20</i>			
1	2	1	1	1	1	1	1	1	23	-57	3249
4	2	1	2	2	3	3	1	2	41	-39	1521
3	1	3	1	5	3	3	3	4	51	-29	841
2	2	1	1	3	2	2	2	3	37	-43	1849
4	1	2	2	4	3	4	3	3	61	-19	361
5	3	4	3	6	4	5	4	5	80	0	0
6	4	5	4	7	4	6	5	6	98	18	324
										$\sum \Delta^2 = 8145$	

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Середня сума рангів:

$$\overline{\sum p} = 20 \times (7 + 1) / 2 = 80$$

Коефіцієнт конкордації:

$$w = \frac{12 \times 8145}{20^2 \times (7^3 - 7)} = \frac{97740}{400 \times (343 - 7)} = \frac{97740}{134400} = 0,7272$$

Отже, розрахувавши коефіцієнт конкордації ми дійшли висновку, що узгодженість думок експертів є задовільною, а отже результати експертного дослідження є коректними.

Коефіцієнт згуртованості (K_{32}) є класичним показником, який вперше запропонував використовувати американський науковець Дж. Морено [6]. Даний коефіцієнт відображає психологічну сумісність членів досліджуваних колективів. З формули розрахунку коефіцієнта згуртованості (форм. 2.1) логічно витікає висновок, що при значенні $K_{32} < 0,5$ в досліджувальному колективі переважає байдужість членів групи одне до одного, а отже проводити подальші розрахунки по інших показниках не має сенсу, так як кількість позитивних і негативних виборів буде незначною в порівнянні з рівнем байдужості, відповідно значення наступних чотирьох визначених показників будуть прямувати до мінімальної своєї границі, що без зайвих розрахунків вказує на те, що виробничий клімат в даному колективі знаходиться в межах «від байдужого» до «негативного». Отже, з огляду на вищеведене тлумачення, слід визначити наступну умову: лише при виконанні $K_{32} > 0,5$ можна буде розраховувати та аналізувати комплексні показники, що суттєво впливають на ситуацію, що склалась на рівні міжособових відношень в малих референтних групах [214, 215].

Показник соціометричного статусу (позитивного або негативного – в залежності від того, позитивну (вибір) чи негативну (відхилення) суму виборів поставити в чисельник) був детально охарактеризований у розділі 2.2. Акцентуємо увагу лише на тому, що аналізуючи результати розрахунку показника позитивного соціометричного статусу i -го члена групи можна зробити висновок, що даний показник коливається в межах $0 \dots 1$. Відповідно при високому позитивному соціометричному статусі i -го члена групи $C_i^+ \rightarrow 1$, і це є позитивним результатом. При розрахунку показника негативного соціометричного статусу i -го члена групи його значення коливається в наступних межах $|0..1|$, або, якщо не використовувати знак модулю, від -1 до 0 . Ідеальним результатом негативного соціометричного статусу i -го члена групи буде $C_i^- \rightarrow 0$. В практичних дослідженнях зазвичай використовують об'єднану формулу загального значення соціометричного статусу i -го члена групи (див. розділ 2.2 форм. 2.4).

Проаналізувавши дану формулу, було зроблено висновок, що показник загального соціометричного статусу може коливатися в межах

0...1. Однозначно інтерпретувати результати даної формули не можливо, так як прямування $C_{заг.i} \rightarrow 1$ не завжди викликане позитивними виборами. Однозначно можна констатувати лише випадок коли $C_{заг.i} = 0$. Це означає, що i -ому члену команди, по якому розраховується даний показник решта членів колективу байдужа. Якщо у колективі виникає така ситуація, то її не можна інтерпретувати як позитивну. Найчастіше такий показник можна отримати, якщо i -тим членом команди є людина передпенсійного віку, яка не особливо переймається своїм соціометричним статусом. Даний тип працівників є найменш конфліктним, але ефективність роботи такого працівника, як правило, або середня, або нижче за середню. Для однозначної інтерпретації загального показника соціометричного статусу було проведено ряд трансформацій формули 2.4 і отримана формула 2.6.

Подібна проблема виникла і при інтерпретації результатів за третім визначеним експертами показником, а саме показником емоціональної експансивності (форм. 2.2.9). Даний показник також коливається в межах 0...1. Однозначно інтерпретувати результати даної формули не можливо, так як прямування $E_{заг.j} \rightarrow 1$ не завжди викликане позитивними виборами. Для однозначної інтерпретації загального показника емоціональної експансивності також було проведено ряд математичних трансформацій в результаті яких було отримано вираз 2.11.

Показники, обрховані за формулами (2.6) та (2.11) відносяться вже до всього виробничого колективу і інтерпретуються аналогічним чином:

1) При прямування показників $C_{заг.i}^* \rightarrow 0$ та $E_{заг.j}^* \rightarrow 0$ можна зробити висновок, що між особові відносини у досліджуваному колективі є «негативними» і не сприяють результативності праці.

2) Прямування обох показників до 0,5 свідчить, що міжособові відносини є «байдужими» або «нейтральними».

3) Коли ж обидва показники прямують до 1, то це свідчить, що міжособові відносини у виробничому колективі є «позитивними» та сприяють підвищенню результативності праці.

Показник інтегрованого соціального статусу слугує відображенням соціально-економічним розповсюджених в даному виробничому колективі моральних нормативів, ділових та особистих якостей тих

співробітників, яким у колективі віддається перевага і на яких орієнтують свою поведінку інші співробітники [214]. По суті, цей показник свідчить про те, наскільки сильно на весь колектив впливає неформальний лідер, причому переважно в інтер'єрі ділової активності колективу. Показник же інтегрованої емоціональної експансивності відображує потребу працівників виробничого колективу у співробітництві, в участі у спільній діяльності, потребу у спілкуванні [215]. Цей показник свідчить про усереднені уявлення члена колективу про професіоналізм виробничого колективу в цілому.

Використовуючи наведену вище інтерпретацію, можна запропонувати наступну формулу для єдиного інтегрованого показника, що буде характеризувати ділові характеристики виробничого колективу як єдиного цілого.

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* \quad (3.3)$$

В даному випадку p_1 та p_2 – це ваги кожного із показників, відповідно, які можуть бути знайдені експериментальним шляхом. В даному випадку було проведено опитування експертів, а саме керівників відділів досліджу вальних об'єктів, за результатами якого було зроблено наступний висновок: $p_1=0,5$; $p_2=0,5$; $p_1 + p_2=1$, що є цілком логічним результатом, так як відношення працівника до колективу, в якому він працює, є настільки ж вагомим, як і відношення колективу до нього.

Показник, відображений у формулі 3.3 можна назвати «показником ділового комфорту». Його інтерпретація є наступною.

1) Коли $W_c \rightarrow 0$, то в даному колективі склалася такі відносини між його членами, які негативно впливають на результати діяльності колективу. Його працівники не вважають свій колектив достатньо професійним.

2) Коли $W_c \rightarrow 0,5$, то в колективі панує байдужість як одне до одного, так і до діяльності колективу в цілому.

3) Нарешті, коли $W_c \rightarrow 1$, то професійна та економічна діяльність колективу високо оцінюється його членами, високий рівень взаємопідтримки нових ідей тощо.

Таким чином, формула (3.3) дозволяє інтегрувати два показника в єдиний.

Існують ще два показники, які характеризують спільну роботу співробітників колективу – вони можуть слугувати для оцінки ступеня згуртованості колективу. Це індекс взаємності G_g (форм. 2.12) та індекс конфліктності Y (форм. 2.13). По величині індексу взаємності (G_g) ми можемо визначити питому вагу позитивних дуальних пар у групі, що відображає її позитивно-психологічну однорідність колективу. Чим більша кількість позитивних дуальних пар у групі, тим вищий рівень позитивної згуртованості та взаємності, а отже і індекс взаємності. Другий показник є за своєю суттю оберненим до показника взаємності, це індекс конфліктності (Y). Даний індекс відображає питому вагу негативних дуальних пар, тобто негативну згуртованість колективу, взаємну неприязнь.

Базуючись на індексі взаємності G_g та індексі конфліктності Y , можна запропонувати інтегральний «показник психологічного комфорту» за наступною формулою:

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} \quad (3.4)$$

Результат, отриманий за вищевиведеною формулою, інтерпретується наступним чином:

1) Коли $P_c \rightarrow 1$, це відповідає тому, що кожен співробітник колективу згоден працювати та спілкуватися із кожним іншим його членом, що є ідеальним з точки зору опису колективу як єдиного цілого. Також це свідчить про високий рівень корпоративної культури у даному виробничому колективі.

2) Якщо $P_c \rightarrow 0$, то це відповідає ситуації, коли кожен працівник колективу активно не згоден працювати та спілкувати ні з яким іншим членом колективу. Звичайно, це є найгіршою можливою ситуацією.

3) Коли ж $P_c \rightarrow 0,5$, це відповідає ситуації, коли колектив «у середньому» є байдужим до колективної співпраці, що, звичайно, є небажаним для виробничого колективу.

Як бачимо, порівнюючи формули (3.3) та (3.4), що, спираючись на тотожність їх інтерпретацій, ми можемо ввести єдиний «інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу»:

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c \quad (3.5)$$

де q_1 та q_2 – ваги, які відповідають впливу кожного із цих показників.

Ці ваги будуть залежати, в загальному контексті управління виробничим колективом, від тих задач, які будуть поставлені керівництвом підприємства. Їх можна або визначити експериментально, або задати керівництвом підприємства, або ж знайти за допомогою експертів. Як правило, при розрахунках використовується таке співвідношення $q_1 + q_2 = 1$.

Значення $I_c \rightarrow 1$ буде відповідати високому рівню результативності спільної діяльності колективу і свідчити про те, що даний виробничий колектив являє собою єдине ціле, є згуртований і пристосований до спільної роботи. Значення $I_c \rightarrow 0,5$ характеризує колектив, який ще є несформованим, а значення $I_c \rightarrow 0$ відповідають колективу, який є непрацездатним.

Для визначення ваги показника ділового та психологічного комфорту було проведено експертне опитування. У склад експертної комісії входило 8 професорів та 12 доцентів, всього 28 експертів, серед яких 6 докторів наук, 14 кандидатів наук, а також 8 керівників відділів дослідних підприємств.

Результати експертної оцінки інтегральних показників представлені в табл. 3.3.

Перевіримо узгодженість думок експертів розрахувавши коефіцієнт конкордації. Для розрахунку коефіцієнта конкордації складемо табл. 3.4, де проранжуємо відповіді експертів, подані в табл. 3.3.

Середня сума рангів:

$$\overline{\sum p} = 28 \times (2 + 1) / 2 = 42$$

Таблиця 3.3

Експертна оцінка інтегральних показників

показник	експерт													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
q_1	60	40	70	50	80	40	40	50	70	60	55	80	75	70
q_2	40	60	30	50	20	60	60	50	30	40	45	20	25	30

Продовження табл. 3.3

показник	експерт														вага, %
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
q_1	50	50	60	65	60	40	80	75	65	65	70	50	60	50	60
q_2	50	50	40	35	40	60	20	25	35	35	30	50	40	50	40

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Таблиця 3.4

Ранжування результатів повторної експертної оцінки

Напря́м (m)	Ранги																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2
t	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-

Продовження табл. 3.4

Ранги											Сумарний ранг	Δ	Δ^2
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	32	-10	100
2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	46	4	16
-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	$\sum t = 12$	$\sum \Delta^2 = 116$	

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Так як значення показників, виставлені одним експертом співпадають, що спостерігається в даному випадку, то формула коефіцієнта конкордації ускладнюється [238]:

$$w = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(m^3 - m) - \sum (t^3 - t)}, \quad (3.6)$$

де t – кількість однакових рангів, виставлених кожним експертом.

Таким чином коефіцієнта конкордації:

$$w = \frac{12 \times 116}{28^2 \times (2^3 - 2) - 6 \times (2^3 - 2)} = \frac{1392}{784 \times 6 - 6 \times 6} = \frac{1392}{4680} = 0,297$$

Отже, розрахувавши коефіцієнт конкордації ми дійшли висновку, що узгодженість думок експертів є незадовільною, так як розрахований коефіцієнт нижче за 0.4, а отже результати експертного дослідження є некоректними. Для того, щоб результати експертного дослідження є були коректними виключимо із розрахунків тих експертів, які проставили однакові ранги для двох досліджуваних показників. Для повторного розрахунку коефіцієнта конкордації складемо табл. 3.5 і перерахуємо середню суму рангів та відхилення від середньої суми рангів:

$$\sum p = 22 \times (2 + 1) / 2 = 33$$

Таблиця 3.5

Ранжування результатів повторної експертної оцінки

Напря́м (<i>m</i>)	Ранги																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	2	1	–	1	2	2	–	1	1	1	1	1	1	–	–	1
2	2	1	2	–	2	1	1	–	2	2	2	2	2	2	–	–	2

Продовження табл. 3.5

Ранги											Сумарний ранг	Δ	Δ^2	
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
1	1	2	1	1	1	1	1	–	1	–	26	-7	49	
2	2	1	2	2	2	2	2	–	2	–	40	7	49	
													$\sum \Delta^2 = 98$	

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Перерахуємо коефіцієнт конкордації за форм. 3.1:

$$w = \frac{12 \times 98}{22^2 \times (2^3 - 2)} = \frac{1176}{2904} = 0,405$$

Отже, розрахувавши коефіцієнт конкордації ми дійшли висновку, що узгодженість думок експертів є задовільною, а отже результати експертного дослідження є коректними.

Після аналізу даних в табл. 3.3 було отримане наступне співвідношення даних показників: $q_1 = 60\%$ та $q_2 = 40\%$. В результаті цього формула (3.5.) інтерпретується в наступну:

$$I_c = 0,6 \cdot W_c + 0,4 \cdot P_c \quad (3.7)$$

Проведемо перевірку запропонованої моделі розрахунку єдиного інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу на дослідних колективах, використовуючи результати таблиці 2.2.19. Розрахуємо інтегральний показник по досліджу вальним підприємствам, результати зведемо у табл. 3.6.

ВАТ «Маяк»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,72 + 0,7 \cdot 0,5 = 0,6 + 0,35 = 0,71$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,528 - 0,11 + 1}{2} = 0,709$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,71 + 0,4 \cdot 0,709 = 0,426 + 0,2836 = 0,7096$$

ВАТ «ВЗТА»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,85 + 0,83 \cdot 0,5 = 0,425 + 0,415 = 0,84$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,7 - 0,1 + 1}{2} = 0,8$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,84 + 0,4 \cdot 0,8 = 0,504 + 0,32 = 0,824$$

ПП «Елна-сервіс»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,77 + 0,768 \cdot 0,5 = 0,385 + 0,384 = 0,769$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,667 - 0,133 + 1}{2} = 0,767$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,769 + 0,4 \cdot 0,767 = 0,4614 + 0,3068 = 0,7682$$

ВАТ «Автоелектроапаратура»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,63 + 0,65 \cdot 0,5 = 0,315 + 0,325 = 0,64$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,6 - 0,2 + 1}{2} = 0,7$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,64 + 0,4 \cdot 0,7 = 0,664$$

ПП «Фенікс СД»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,68 + 0,69 \cdot 0,5 = 0,685$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,6 - 0,2 + 1}{2} = 0,7$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,685 + 0,4 \cdot 0,7 = 0,691$$

ЗАТ «Медтехніка»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,79 + 0,8 \cdot 0,5 = 0,795$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,73 - 0,067 + 1}{2} = 0,8315$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,795 + 0,4 \cdot 0,8315 = 0,8096$$

ЗАТ «Елекомс»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.і}^* + p_2 \cdot E_{заг.і}^* = 0,5 \cdot 0,605 + 0,6 \cdot 0,5 = 0,6025$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,6 - 0,142 + 1}{2} = 0,7285$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,6025 + 0,4 \cdot 0,7285 = 0,6529$$

ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»:

$$W_c = p_1 \cdot C_{заг.i}^* + p_2 \cdot E_{заг.i}^* = 0,5 \cdot 0,58 + 0,59 \cdot 0,5 = 0,585$$

$$P_c = \frac{G_g - Y + 1}{2} = \frac{0,6 - 0,2 + 1}{2} = 0,6965$$

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c = 0,6 \cdot 0,585 + 0,4 \cdot 0,6965 = 0,6296$$

Порівняємо отриманий результат з висновками експертів, зафіксованими в табл. 2.21. В даній таблиці представлено результат оцінки результативності праці колективів за шкалою Лейкарта та шкалою Степела. Якщо трансформувати бальні оцінки за даними шкалами у єдине відсоткові значення, то отримаємо результат, відображений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу

№	Показник	Маяк	ВЗГА	Елн-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Елекомс	БЕТЗ
1.	Показник ділового комфорту, W_c	0,710	0,8275	0,769	0,64	0,685	0,795	0,6025	0,585
2.	Показник психологічного комфорту, P_c	0,709	0,8	0,767	0,7	0,7	0,8315	0,7285	0,6965
3.	Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу, I_c	0,7096	0,8165	0,7682	0,664	0,691	0,8096	0,6529	0,6296

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Розрахуємо відсоткові значення по іншим досліджувальним підприємствам і зведемо їх в табл. 3.7.

Порівнявши отримане єдине відсоткове значення оцінки результативності праці колективів за експертною оцінкою та в результаті розрахунку за формулою (3.8) ми маємо розбіжність результатів на від +2,4 до -2,35.

Таблиця 3.7

Результати розрахунків відсоткових значень інтегрального показника результативності спільної діяльності

№	Показник	Маяк	ВЗГА	Елна-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Елекомс	БЕТЗ
1.	За модифікованою шкалою Лейкарта, %	76	88	80	68	68	84	68	64
2.	За шкалою Степела, %	70	80	70	60	70	80	60	60
3.	Єдине відсоткове значення інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу за експертною оцінкою %, I_c^*	73	84	75	64	69	82	64	62
4.	Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу %, I_c	70,96	81,65	76,82	66,40	69,10	80,96	65,29	62,96
5.	Відсоток розбіжності отриманих показників.	-2,04	-2,35	+1,82	+2,40	+0,10	-1,04	+1,29	+0,96

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення σ , щоб дізнатися допустимі межі відхилення даного показника (табл. 3.8):

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}, \quad (3.8)$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_n - \bar{X})^2}{N}, \quad (3.9)$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_n}{N}, \quad (3.10)$$

де \bar{X} – середнє значення показника; X_n – значення показника; N – кількість показників.

Таблиця 3.8

Середньоквадратичне відхилення σ

Показник	Маяк	ВЗГА	Елн-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Елекомс	БЕТЗ
$\sum_{i=1}^N X_n$	289,96	333,65	301,82	258,4	276,1	326,96	257,29	248,96
\bar{X}	72,49	83,41	75,46	64,60	69,03	81,74	64,32	62,24
$X_n - \bar{X}$	3,51	4,59	4,55	3,40	-1,03	2,26	3,68	1,76
	-2,49	-3,41	-5,46	-4,60	0,97	-1,74	-4,32	-2,24
	0,51	0,59	-0,45	-0,60	-0,03	0,26	-0,32	-0,24
	-1,53	-1,76	1,36	1,80	0,07	-0,78	0,97	0,72
$\sum_{i=1}^N (X_n - \bar{X})^2$	21,12	36,14	52,48	36,32	2,01	8,81	33,25	8,69
σ^2	5,2803	9,0355	13,1211	9,0800	0,5019	2,2028	8,3120	2,1728
σ	± 2,298	± 3,006	± 3,622	± 3,013	± 0,708	± 1,484	± 2,883	± 1,474

Примітка. Результати Л.О. Нікіфорової

Проаналізувавши дані таблиць 3.7 та 3.8 ми бачимо, що розбіжність між оцінкою експертів та оцінкою, отриманою за введеною фо-

рмулою не перевищує допустимої, а отже запропонована модель є достовірною і може бути використана на підприємствах приладобудування для проведення оцінки результативності спільної діяльності колективу.

Отже, в даній роботі було виведено систему інтегральних показників, які характеризують виробничий колектив як єдине ціле і дозволяють оцінити результативності спільної діяльності колективу. Таким чином, вперше отримана можливість використати соціометричні показники для обрахунку таких характеристик, які характеризують виробничий колектив як об'єкт та як суб'єкт управлінської діяльності.

Отримані результати дозволяють використати введені показники як контрольні характеристики при управлінні розвитком колективу, а також при оцінці соціально-економічних перспектив даного колективу.

3.2 Підвищення результативності спільної економічної діяльності працівників на основі дихотомічного розподілу

Сучасна діяльність на підприємствах вимагає впорядкованої та скоординованої спільної діяльності персоналу. Практика менеджменту свідчить про те, що не кожен працівник здатний ефективно працювати спільно з іншою людиною. Дослідження економістів, соціологів та психологів свідчать, що в кожному колективі формуються стійкі групи працівників, які демонструють високу економічну ефективність виробничої діяльності. Разом із тим ті ж дослідження переконливо свідчать, що деякі з працівників просто не здатні ефективно працювати разом з іншими.

Визначити, які саме працівники можуть ефективно працювати в парі, тобто складають діаду, являється на сьогодні однією із ключових проблем управління персоналом. Адже максимально ефективна праця діади над вирішенням поставленої мети не лише зекономить час та сили, але й є джерелом творчих ідей та нестандартних рішень.

Для визначення позитивних діад в середині колективу доцільно скористатися методом послідовного дихотомічного розподілу

[225,237]. Схема узагальнюючого дихотомічного розподілу наведена на рисунку 2.1 даного дисертаційного дослідження.

Перша дихотомія базується на розгляді програмної компоненти працівника. Вона заснована на диференціюванні між деталізуючими і узагальнюючими компонентами інформації для програмного блока людини. Таким чином, проводиться поділ на узагальнюючий (узагальнюючі технології управління) та деталізуючий тип працівника (деталізуючі технології управління). Ця дихотомія описує то, як саме реальний об'єкт виражає мету свого управління. Нею задається, у певному сенсі слова, опозиція – протиставлення «знак–символ».

Друга дихотомія визначає спрямованість діяльності працівника. Одні типи працівників, опираючись на стан, творять процеси. Для цього вони перебувають у постійному «творчому процесі», у постійному контакті із тими об'єктами, над якими вони реалізують своє управління. Природно, доти, поки вони проводять управління над ними. Такі типи працівників називають учасниками. Інші ж працівники, програмуючись процесом, творять стан. Такі типи працівників називають спостерігачами. Таким чином, ця дихотомія робить поділ типів працівників на учасників і спостерігачів. Нею задається, у певному сенсі слова, опозиція – протиставлення «процес–стан» (або «статика–динаміка»).

Для третьої та четвертої дихотомій розташування відповідних компонентів інформації значення не має. Вони можуть належати як до програмного блока, так і до творчого блока даного працівника. Відзначимо, що цю особливість важливо враховувати при розробці методик для визначення типу, тому що внаслідок цього полюси цих дихотомій проявляються не на всіх етапах здійснення управління.

Третя дихотомія визначає, чи використовуються в процесі управління одиничні реальні об'єкти, або ж управління описується в термінах багатьох одиничних реальних об'єктів. Управління, яке описується тільки в рамках одиничних реальних об'єктів, такі типи працівників називають об'єкт-орієнтованим. Протилежні ним типи працівників називають зв'язок-орієнтованим. Даною дихотомією задається, у певному сенсі слова, опозиція – протиставлення «один–багато» (сукупність), або ж «об'єкт–суб'єкт».

Четверта дихотомія визначає, чи використовується в процесі управління структура всього ієрархічного рівня (структура будь-якої сукупності об'єктів), або ж управління описується в термінах границі ієрархічного рівня як цілого. У першому випадку такий тип працівників носить назву ототожнюючі. У другому – розмежовуючі. Даною дихотомією визначається протиставлення «тотожність – розходження» (або ж «тотожний мені – відмінний від мене»).

При застосуванні методу послідовного дихотомічного розподілу керівник або менеджер повинен використовувати як спеціально розроблені експертами опитувальники, так і метод прямого інтерв'ю (якщо у менеджера достатньо досвіду). Для того, щоб коректно і вірно розробити анкету, яку можна було б запропонувати менеджеру чи керівнику в якості опитувальника охарактеризуємо більш детально полюси всіх дихотомій [225].

Як видно з рис. 2.12 дихотомія «узагальнюючий-деталізуючий» є основною в дихотомічному розподілі. Деталізуючі типи сприймають інформацію, що ставитися до всього ієрархічного рівня як цілому. Тому вони дуже добре усвідомлюють, чого вони хочуть, для чого саме діють, і, власне, як, яким чином потрібно їм діяти, щоб досягти мети, що цікавить, по управлінні всередині даного рівня. Таким чином, узагальнюючий тип (на відміну від деталізуючого) завжди чітко уявляє собі результати своїх безпосередніх дій, тому що він одночасно «бачить» не тільки той об'єкт, «над яким він творить», але й всі інші такі «подібні цьому» об'єкти.

Тому можна сказати, що узагальнюючий тип діє, щоб вийти з якого-небудь стану, – мається на увазі його психічний, душевний стан. Іншими словами, узагальнюючі типи спочатку внутрішньо розгойдуються, збираючи - накопичуючи необхідну для адекватного рішення інформацію, а вже потім роблять дії. До речі оскільки сканування ієрархічного рівня як цілого потребує доволі довгого часу, то узагальнюючі типи здійснюють багато дій «за звичкою», за певними складеними установками, щоб не втрачати необхідний час.

Узагальнюючі типи часто здаються більше імпульсивними, більш непередбаченими, чим деталізуючі. На відміну від деталізуючого типу, причини, що спонукують до дій узагальнюючий тип

особистості, не завжди мають високий ступінь ясності й можуть бути названі однозначно й виразно.

Опис усього ієрархічного рівня як цілого вже сам по собі не є настільки однозначним і чітко визначеним, як опис конкретних, цей рівень складових об'єктів (або ж властивостей таких об'єктів). Внаслідок цього, поводження узагальнюючого типу й представляється більше непередбаченим, чим деталізуючого. Нарешті, оскільки узагальнюючий тип програмується компонентами інформації, що характеризують весь рівень як ціле, то цілком можливі ситуації, коли в найближчій околиці, «безпосередньо поруч», і самі конкретні об'єкти, що становлять розглянутий ієрархічний рівень, і властивості таких об'єктів, залишаються без змін (іншими словами – узагальнюючий тип «помітив» щось поза своїм найближчим оточенням), – але узагальнюючий тип проте приступає до діяльності – творчості. Тоді такі його вчинки здаються імпульсивними й зовсім непередбаченими.

Можна сказати, що узагальнюючі типи «програмуються» загальними ідеями, цінностями, якостями, тоді як деталізуючі – «конкретними словами». Якщо коротко, то узагальнюючі типи програмуються символами, тоді як деталізуючі – знаками.

Деталізуючий тип, програмуючись окремими або конкретними об'єктами (їхніми процесами або станами), або взаєминами між конкретними об'єктами (процесами або станами таких взаємин), завжди в стані прямо вказати або назвати ті причини, які спонукали його до розглянутого вчинку або дії. І такі причини є наочними і недвозначними, їх завжди можна охарактеризувати зрозумілим всім і кожному образом.

Деталізуючий тип ототожнює себе з відповідними конкретними об'єктами або із взаємодіями між ними, тоді як узагальнюючий тип – з усім ієрархічним рівнем у цілому (точніше - або його границею, або з його топологією).

Деталізуючий тип програмується або конкретними об'єктами, що становлять даний ієрархічний рівень, або ж конкретними взаєминами між конкретними об'єктами. Деталізуючий тип сприймає себе завжди як унікальність, як винятковість – на відміну від узагальнюючого,

котрий завжди сприймає себе як частину якогось цілого, сприймає себе як приклад реалізації якоїсь спільності всіх людей. При цьому деталізуючий тип усього ієрархічного рівня «не зауважує», – внаслідок чого його «поле зору» звужене тільки на те, що він «безпосередньо зараз» бачить. Тому деталізуючий тип реагує безпосередньо й відразу на зміну ближньої ситуації. Алі, оскільки творча функція деталізуючий типу ірраціональна – тобто ставиться до всього ієрархічного рівня в цілому, то приходять вони в свій нормальний психічний щиросердечний стан через деякий час після своїх дій. Відбувається це з тієї причини, що деталізуючий тип для того, щоб оцінити правильність і вірність своїх дій, повинен обов'язково проробити «переклад» результатів своєї узагальнюючої діяльності в терміни деталізуючих компонентів інформації. Тому деталізуючий тип прагне ще перед початком діяльності продумати «всі можливі варіанти розвитку подій» – і при реалізації своєї творчої функції строго дотримуватися розроблених їм (або – даних йому) інструкцій. А результати своєї діяльності він повинен зрівняти з тим, що він очікував: і якщо збігається, то деталізуючий тип приходиться у гарний настрій, і навпаки.

Деталізуючий тип «бачить» характеристики, що відрізняють даний конкретний об'єкт від усіх інших, йому подібних. Тоді як узагальнюючий тип «бачить» у кожному конкретному об'єкті все те, що поєднує всі такі подібні об'єкти в якийсь загальний клас. Коротше: деталізуючий тип бачить розходження, а узагальнюючий – спільність [224].

Схематично це зображено на рис. 3.1 (узагальнюючі типи) і на рис. 3.2 (деталізуючий типи).

На цих рисунках відображена та обставина, що з інформаційної точки зору узагальнюючі типи виступають як об'єкти, що роблять зжаття інформації, тоді як деталізуючі типи – як об'єкти, що роблять розширення інформації. Саме тому деталізуючий типам і необхідний «блок редуції від загального до часткового», щоб зуміти виразити «загальне за допомогою конкретного».

Для практики тестування сказане вище можна підсумувати в такий спосіб:

- Для узагальнюючого типу дія (а найчастіше при тестуванні ми відзначаємо саме дію: руху, учинки й емоції й т.п.) завжди наслідок якогось його щиросердечного стану. Іншими словами: узагальнюючий тип діє, щоб вийти зі стану, в якому знаходиться. Деталізуючий тип діє навпаки, – щоб увійти в душевий стан.
- Узагальнюючий тип реагує на емоції й вчинки інших людей не відразу, – йому треба спочатку увійти в якийсь щиросердечний стан. Деталізуючий тип реагує на емоцію – емоцією, на вчинок – вчинком, відразу й без «вагання».

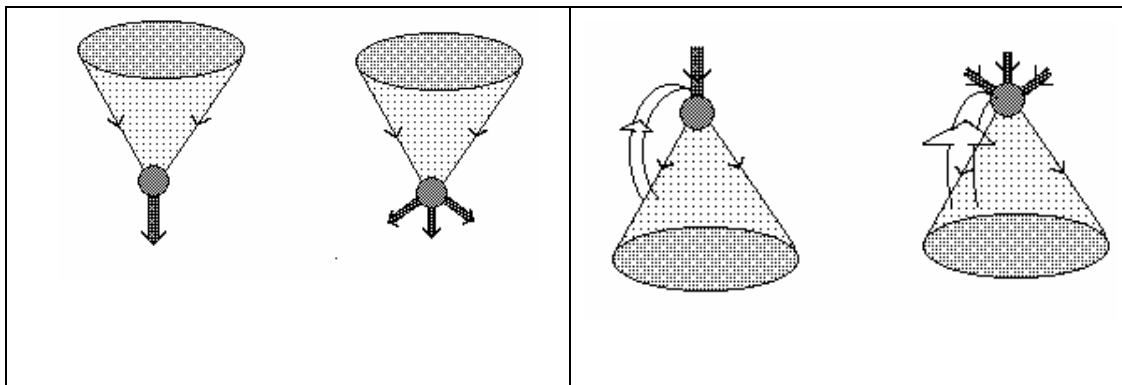


Рис. 3.1. Сприйняття інформації
узагальнюючими типами
працівників

Рис. 3.2. Сприйняття інформації
деталізуючими типами
працівників

Примітка. Опрацьовано авторами на підставі [224]

Внаслідок вище сказаного, розходження між ірраціональним і раціональним типами проявляється також й у їхньому відношенні до своїх вчинків:

- Узагальнюючий тип не аналізує своїх минулих учинків, емоцій і дій: він «завжди» думає про свою діяльність у майбутньому.
- Деталізуючий тип всі свої вчинки, емоції й дії завжди ретельно обмірковує, аналізує й обговорює, – можна сказати, що він «завжди» думає про свою діяльність у минулому.

Узагальнюючий тип, один раз зробивши висновки – надалі вже, як правило, не повертається до аналізу ситуації. Тоді як деталізуючий тип постійно зайнятий обмірковуванням, порівнянням й аналізом всіх

своїх попередніх ситуацій, дій і вчинків: адже він опирається на цю «конкретику» все своє життя, що залишилося.

В спілкуванні з людьми картина прямо протилежна. Узагальнюючий тип спілкування сприймає як збір необхідної інформації – і тому спілкування починається безпосередньо і зразу, без попередніх «установок». Підчас контактів люди вивчаються, аналізуються (точніше аналізується отримана від них інформація) і тільки після цього з'являються «установки» і «почуття» до цих людей, з'являється «відношення» до них. Внаслідок цих причин узагальнюючий тип вступає в спілкування з людьми швидко, і легко, але це спілкування мало говорить про силу «почуттів» до цих людей.

Деталізуючий же тип повинен завжди одержати яку-небудь «установку», що випереджає початок його комунікації з якою-небудь людиною. Дійсно, новий об'єкт може бути притягнутий до реалізації творчої функції на рівні всього ієрархічного рівня лише як ціле, але для цього необхідно визначити, його місце в цьому роді (на рівні всього ієрархічного рівня) діяльності, – і інформація, що орієнтує, тут зовсім необхідна. Властиво й те, що деталізуючий тип завжди потребує допомоги по осмисленні своїх дій (що відзначено стрілками «зворотного зв'язку» на рис. 3.2.2). До того ж, для деталізуючого типу важлива відповідь на питання про те, чи зможе він використати своє спілкування з даною людиною для реалізації своєї творчої функції – функції, результатів діяльності якої він відразу не розуміє – і «зовнішнє орієнтування» може істотно зменшити час, необхідне для «пізнання». Відзначимо, що внаслідок цього деталізуючий тип:

- а) може стати жертвою недієвої установки – характеристики якоїсь людини даної йому або випадково, або, навіть, по злому намірі;
- б) довго тримається за свої недієві установки щодо людей з якими спілкується, а потім з великими втратами часу мінє їх.

Все сказане вище відноситься не тільки до спілкування з людьми:

1. Узагальнюючий тип легко зав'язує контакти з об'єктами навколишнього світу (у тому числі – з фірмами, об'єднаннями людей, партіями й т.п.) і настільки ж легко й «раціонально» мінє ці об'єкти, якщо вони перестали відповідати його потребам.

2. Деталізуючий тип має потребу у виробленні «установки» для контакту з яким-небудь об'єктом реальності, – цю установку йому повинен надати або хтось інший, або він її сам досить тривалий час виробляє, – і лише після цього даний комунікативний контакт можна вважати «тим, що відбувся». Об'єкти своєї комунікації раціональний тип міняє на превелику силу й лише після «довгих вагань».

У деталізуючого типу рухи більш неповороткі за рахунок «спеціалізованості», чим в узагальнюючого. Можна сказати, що, оскільки раціональний тип прагне все звести до певних об'єктів, які він безпосередньо бачить (або бачив) перед собою, то в процесі становлення рухових навичок він виробляє рухові автоматизми, спрямовані на рішення конкретно проблеми, яка раніше йому зустрічалась, – внаслідок цього багаж його рухових автоматизмів більше спеціалізований (вироблений для рішення конкретних приватних завдань) і тому більш бідний, ніж в узагальнюючого типу. А рухові автоматизми узагальнюючого типу розраховані на використання в загальних ситуаціях, тому вони більше варіативні, непостійні.

Дана дихотомія є виділеною посеред інших [222,224]. Нею визначається інформація, яку людина використовує для прийняття рішення та здійснення управління, а також і спосіб аналізу, який вона використовує. Так, узагальнюючий полюс дихотомії є характерним для людей, які орієнтуються на загальну інформацію, а дію роблять завжди конкретно. Вони визначають та фіксують не сам хід процесу виконання та засоби, а тільки загальні технології, які вони будуть використовувати. По суті, вони використовують методи аналізу для прийняття рішення. Тоді як представники іншого полюсу цієї дихотомії навпаки, використовують метод синтезу, «спираючись» в своєму аналізі на конкретні факти, об'єкти, явища та засоби для дій. Якщо перші легко можуть змінити засоби вирішення завдання в ході процесу виконання роботи, то другим зробити таке є дискомфортним.

При характеристиці наступних трьох дихотомій виділимо найважливіші аспекти, які виділяють дану дихотомію серед решти.

1. «Учасник-Спостерігач». Учасниками називаються ті типи, в яких програмна функція характеризує стан (а творча, відповідно, процес). Спостерігачі, навпаки, програмуються процесом, а творять стан.

В результаті учасник «націлений» на вивчення об'єктів, наприклад, на розпізнавання властивостей і можливостей конкретних людей. Сам же він проводить процеси, тому завжди готовий «попрацювати над собою», змінити своє перебування більш відповідне для даного оточення.

У спостерігача все відбувається протилежним чином. Об'єкти він сприймає як процеси. Якщо сам об'єкт незмінний, тоді як таку зміну спостерігач розглядає своє відношення до цього об'єкту.

Прояв даної дихотомії широко спостерігається на соціальному рівні: учасник впевнений, що його оцінюватимуть по проявах його особистих якостей, по його активності, і тому всіляко прагне їх проявляти. спостерігач же упевнений, що він як особа оцінюватиметься людьми, що оточують його по його відносинах з ними і залежно від відчуттів, які він у них викликає.

Спостерігач впевнений, що кожен може підвищити свою цінність в очах суспільства за допомогою вдосконалення своїх відносин з тими, що оточують.

Оскільки учасник орієнтується у зовнішньому світі на конкретні об'єкти, то вони для нього є «недоторканими»: він упевнений, що кожен об'єкт зовнішнього світу має право бути саме таким, який він є. Якщо даний об'єкт йому заважає – то учасник змінює з ним відносини, але не сам об'єкт.

Учасник любить активне життя: можна сказати, що він завжди прагне бути в центр подій.

Спостерігач же не висуває ні себе, ні інших. Він завжди своєю діяльністю «зупиняє процес», фіксує його в якийсь закінчений стан, створюючи, тим самим, умови для того, щоб учасник, отримавши «нову іграшку» міг почати новий процес з початку. Стисло відмінністю в діяльності учасника і спостерігача є:

- учасник «робить»;
- спостерігач – «зробить».

2. «Об'єкт-орієнтовний – Зв'язок-орієнтовний». Головна відмінність між даними типами знаходиться в площині опису або самих окремих КС, або відносин між окремими КС.

- Об'єкт-орієнтовний все прагне зробити сам, свою потрібність доводити конкретними справами.
- Зв'язок-орієнтовний тип відчуває свою потрібність іншим людям, уміє налагоджувати контакти з ними, маніпулювати їх відчуттями і емоціями, але не завжди упевнений в своїх власних силах і здібностях.

Об'єкт-орієнтовні типи самостійніші при вирішенні проблем і завдань об'єктивного світу, зв'язок-орієнтовні, навпаки, самостійні у відносинах з людьми, в регулюванні їх емоційного життя, – і дивуються з невміння об'єкт-орієнтовних типів користуватися людьми і не розуміти свого впливу на них.

- Об'єкт-орієнтовні зазвичай доводять свою правоту;
- Зв'язок-орієнтовні – вмовляють, їм неважко і попросити.

Об'єкт-орієнтовні просити і вмовляти не уміють, але на домовленості інших часто легко піддаються. Обіцянкам об'єкт-орієнтовних типів можна довіряти більше, ніж обіцянкам зв'язок-орієнтовних.

Оцінюючи вчинки інших людей, об'єкт-орієнтовний користується критеріями типу «розумно – не розумно», «правильно – неправильно». Зв'язок-орієнтовний для таких оцінок використовує критерії типу «добре – погано», «чесно – нечесно» і тому подібне.

Зв'язок-орієнтовний вміє піклуватися про людей, робити їм приємне, постояти за них. Але лише про тих, кого він зараховує до «своїх». Внаслідок цього близькі їх люблять і цінують, часто прощаючи їм всі погрішності. Можна сказати, що зв'язок-орієнтовний тип легко «прощає собі», тоді як об'єкт-орієнтовний – легше «прощає іншим».

Основна відмінна риса об'єкт-орієнтовних типів – це їх уміння оцінювати логіку інших. Перш за все – зв'язок-орієнтовних типів, чію логіку вони «перевіряють». Об'єкт-орієнтовний тип легко оцінює

кількість витраченої праці і так же легко визначає, коли наступає «час відпочити».

Об'єкт-орієнтовний «придумує» систему доказів і аргументації, але умовляє до неї прислухатися, прийняти її, наполягає на цьому зв'язок-орієнтовний тип.

Об'єкт-орієнтовний тип не вміють говорити про свої відчуття, уникають цих тим при спілкуванні. Замість розмови – вони схильні діяти. Зв'язок-орієнтовний тип не приховує ні своїх відчуттів, ні своїх емоцій. Для них найголовніше не стільки те, чи люблять їх, скільки те, чи люблять вони самі.

3. «Розмежовуючий-Ототожнюючий». Розмежовуючі типи в сприйнятті орієнтуються на відчуття - вони уміють і люблять сприймати природу, дуже тонко відчувають свої «Я», свої потреби. Розмежовуючий тип або дуже рухомий (якщо він учасник), і своєю зайвою активністю ускладнює собі життя, або дуже пасивний (якщо він спостерігач). А ось ототожнюючим типам ясності в своїх відчуттях не вистачає. Для ухвалення рішення «відносно себе» їм необхідний порівняно тривалий час.

Розмежовуючі типи володіють добрим естетичним смаком. У ототожнюючі типів естетичний блок нормативний. Розмежовуючий тип володіє «вбудованим ритмом життя», він відчуває її течію і її повноту. І цей свій ритм він прагне нав'язати таким, що живе поряд з ним інтуїтивним типам. Ототожнюючий тип не володіє таким ясным життєвим ритмом, і тому із задоволенням сприймає ритм розмежовуючого типу.

Цікаво, що ревності – це якість розмежовуючого типу, який міряє всіх по собі і припускає у всіх властиве йому самому непостійність. Розмежовуючий уміє піклуватися про себе: і відстоювати свої матеріальні інтереси. Ототожнюючий же чекає, поки про нього поклопочуться інші. Розмежовуючі типи строго дотримуються встановлених естетичних нормативів і проявів відчуттів. Оскільки власне самопочуття для них досить «відвернуте» поняття, діагноз лікаря – це «норматив», в якому не сумніваються. У ототожнюючі типів – нормативна інтуїція, тому вони дуже обережні в питаннях

використання свого часу, в можливостях використання внутрішніх властивостей об'єктів, що оточують їх.

Для того, щоб визначити полюси дихотомічного розподілу у конкретного працівника, автором була розроблена анкета, яка представлена в додатку М та результати декодування, представлені в додатку Н.

Після декодування даних респондентом відповідей, на основі отриманих результатів визначаються полюси дихотомічного розподілу для даного конкретного працівника. Менеджер, знаючи послідовність полюсів дихотомій своїх підлеглих, може за допомогою табл. 3.9 визначити тип працівника [225].

Таблиця 3.9

Визначення типу працівників на основі дихотомічного розподілу

Полюси дихотомій	Тип працівника
Узагальнюючий, Учасник, Зв'язок-орієнтований, Ототожнючий	<Ст-С Зв-Д>
Узагальнюючий, Учасник, Об'єкт-орієнтований, Ототожнючий	<Ст-С Об-Д>
Узагальнюючий, Спостерігач, Зв'язок-орієнтований, Ототожнючий	<Ст-Д Зв-С>
Узагальнюючий, Спостерігач, Об'єкт-орієнтований, Ототожнючий	<Ст-Д Об-С>
Узагальнюючий, Учасник, Зв'язок-орієнтований, Розмежовуючий	<Гр-С Зв-Д>
Узагальнюючий, Учасник, Об'єкт-орієнтований, Розмежовуючий	<Гр-С Об-Д>
Узагальнюючий, Спостерігач, Зв'язок-орієнтований, Розмежовуючий	<Гр-Д Зв-С>
Узагальнюючий, Спостерігач, Об'єкт-орієнтований, Розмежовуючий	<Гр-Д Об-С>
Деталізуючий, Учасник, Об'єкт-орієнтований, Ототожнючий	<Об-С Ст-Д>
Деталізуючий, Учасник, Об'єкт-орієнтований, Розмежовуючий	<Об-С Гр-Д>
Деталізуючий, Спостерігач, Об'єкт-орієнтований, Ототожнючий	<Об-Д Ст-С>
Деталізуючий, Спостерігач, Об'єкт-орієнтований, Розмежовуючий	<Об-Д Гр-С>
Деталізуючий, Учасник, Зв'язок-орієнтований, Ототожнючий	<Зв-С Ст-Д>
Деталізуючий, Учасник, Зв'язок-орієнтований, Розмежовуючий	<Зв-С Гр-Д>
Деталізуючий, Спостерігач, Зв'язок-орієнтований, Ототожнючий	<Зв-Д Ст-С>
Деталізуючий, Спостерігач, Зв'язок-орієнтований, Розмежовуючий	<Зв-Д Гр-С>

Примітка. Складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [224]

Опис типів особистості (додаток П), фактично, побудовано за допомогою “взаємозамінних” блоків, – особливо наочно це при описі програмних функцій [224]. Творчі функції описані, як правило, з обліком програмних, тому що саме вони надають специфіку функціонування творчим блокам типів особистості.

Тип особистості для конкретної людини задає всього лише “загальний контур”, каркас особистості: конкретне наповнення його – це вже особиста справа кожної людини.

Після визначення типів працівників за допомогою таблиці 3.9 [225] при використанні таблиці 3.10 менеджер (керівник) на підприємстві може створити позитивні діади серед своїх підлеглих, що значно підвищить спільну економічну діяльність як окремих пар всередині колективу, так і ефективність праці всього колективу в цілому.

Таблиця 3.10

Позитивні діади для ефективної економічної діяльності

№	Позитивні діади		№	Позитивні діади	
1	<Ст-С Зв-Д>	<Гр-Д Об-С>	5	<Об-С Ст-Д>	<Зв-Д Гр-С>
2	<Ст-С Об-Д>	<Гр-Д Зв-С>	6	<Об-С Гр-Д>	<Зв-Д Ст-С>
3	<Ст-Д Зв-С>	<Гр-С Об-Д>	7	<Об-Д Ст-С>	<Зв-С Гр-Д>
4	<Ст-Д Об-С>	<Гр-С Зв-Д>	8	<Об-Д Гр-С>	<Зв-С Ст-Д>

Примітка. Складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [224]

Після впровадження даних пропозицій на дослідних підприємствах, було проведене повторне анкетування працівників та опитування експертів, щодо загальної ефективної діяльності їх колективів. На основі результатів повторного анкетування працівників було проведено обрахунок інтегрального показника за методикою викладеною у підрозділі 3.1. Отримані результати зведено у таблицю 3.11.

Порівнявши отримані результати в таблиці 3.11 та в таблиці 3.7 констатуємо підвищення результативності спільної діяльності на всіх досліджу-вальних підприємствах.

Таблиця 3.11

**Результати повторних розрахунків відсоткових значень
інтегрального показника результативності спільної діяльності**

№	Показник	Маяк	ВЗГА	Елна-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Електрокомс	БЕТЗ
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1.	За модифікованою шкалою Лейкарта, %	91	95	96	81	84	95	80	76
2.	За шкалою Степела, %	80	90	80	70	80	90	70	70
3.	Єдине відсоткове значення інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу за експертною оцінкою %, I_c^*	85,5	92,5	88	75,5	82	92,5	75	73
4.	Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу %, I_c	85,13	91,28	89,3	76,12	82	91,42	77,1	74,35
5.	Відсоток розбіжності отриманих показників.	-0,37	-1,22	+1,30	+0,62	+0,00	-1,08	+2,10	+1,35

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі власного дослідження

Розбіжність між оцінкою експертів та оцінкою, отриманою за формулою розрахунку інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу не перевищує допустимої.

Проаналізуємо, як вплинуло підвищення результативності спільної діяльності колективу на зміну чистого доходу досліджуваних підприємств та обрахуємо отриманий після часткового впровадження окремих пропозицій поданих у третьому розділі даної дисертаційної роботи економічний ефект.

За інформацією, наданою керівниками відділів та бухгалтерією досліджуваних підприємств, відсоток доходу досліджуваних колективів у загальній сукупності доходу підприємства в цілому складає:

- ВАТ «Маяк» – 0,5%.
- ВАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» – 4,3%.
- ПП «Елна-сервіс» – 3,5%.
- ВАТ «Автоелектроапаратура» – 2%.
- ПП «Фенікс СД» – 3,8%.
- ЗАТ «Медтехніка» – 2%.
- ЗАТ «Елекомс» – 1,5%.
- ВАТ «Бершадський електротехнічний завод» – 1,4%.

На основі фінансових звітів досліджуваних підприємств (ф. №2, ряд. 035), представлених на сайті Державного комітету статистики у Вінницькій області [179] обрахуємо у грошовому еквіваленті частку чистого доходу у 2008 році, який виробили досліджувані колективи.

ВАТ «Маяк»:

$$ЧД = \frac{0,5 \cdot 70254}{100} = 351,27 \text{ тис. грн.}$$

ВАТ «ВЗТА»:

$$ЧД = \frac{4,3 \cdot 3786}{100} = 162,8 \text{ тис. грн.}$$

ПП «Елна-сервіс»:

$$\text{ЧД} = \frac{4,5 \cdot 1160}{100} = 52,2 \text{ тис. грн.}$$

ВАТ «Автоелектроапаратура»:

$$\text{ЧД} = \frac{2 \cdot 745,8}{100} = 14,916 \text{ тис. грн.}$$

ПП «Фенікс СД»:

$$\text{ЧД} = \frac{3,8 \cdot 585,3}{100} = 22,24 \text{ тис. грн.}$$

ЗАТ «Медтехніка»:

$$\text{ЧД} = \frac{2 \cdot 5559}{100} = 111,18 \text{ тис. грн.}$$

7. ЗАТ «Елекомс»:

$$\text{ЧД} = \frac{1,5 \cdot 3870,8}{100} = 58,062 \text{ тис. грн.}$$

8. ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»:

$$\text{ЧД} = \frac{1,4 \cdot 5464}{100} = 76,496 \text{ тис. грн.}$$

Використовуючи дані табл. 3.7 та 3.11, результати вищенаведеного розрахунку чистого доходу, а також та формулу (3.11) [216] складемо табл. 3.12.

$$\Delta \text{ЧД} = \frac{\text{ЧД} \cdot \Delta I_c}{100}, \quad (3.11)$$

де ЧД – сума чистого доходу підприємства, грн.; ΔI_c – підвищення інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу, %.

Результати, представлені в табл. 3.11 та 3.12 свідчать про те, що запропонована теоретико-ігрова модель є адекватною, пропозиції, надані автором є ефективними і рекомендованими до впровадження на підприємствах приладобудівної галузі будь-якої форми власності.

Таблиця 3.12

Результати розрахунку економічного ефекту

№	Показник	Маяк	ВЗГА	Елна-сервіс	Автоелектро апаратура	Фенікс СД	Медтехніка	Електрокомс	БЕТЗ
1.	Сума чистого доходу, тис. грн.	351,27	162,8	52,2	14,916	22,24	111,18	56,062	76,496
2.	Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу до впровадження пропозицій, % (I_{c0})	70,96	81,65	76,82	66,40	69,1	80,96	65,2	62,96
3.	Інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу після впровадження пропозицій, % (I_{c1})	85,13	91,28	89,3	76,12	82	91,42	77,1	74,35
4.	Зміна інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу, % (ΔI_c)	+ 14,17	+ 9,63	+ 12,48	+ 9,72	+ 12,9	+ 10,46	+ 11,9	+ 11,39
5.	Отриманий ефект від впровадження пропозицій, тис. грн. ($\Delta ЧД$)	49,775	15,68	6,515	1,450	2,869	11,629	6,671	8,713

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі табл. 3.7 та 3.8, [216]

3.3 Психологічні особливості інтерперсональної взаємодії керівників і персоналу в рамках системного підходу мотивації

За домінуючої ролі соціально-економічних умов психологічні аспекти представляють собою один з основних факторів будь-якої моделі мотивації. Вплив керуючої підсистеми підприємства на фактори поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, але й колективної психології певних груп працюючих. Це обумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу. Те, що мотивує, одного працівника у конкретній ситуації, не впливатиме на нього в інший час або на другого працівника в аналогічних умовах. Саме цим спричинюється необхідність конструювання багатфакторних моделей мотивації, де остання є функцією потреб, очікувань та сприймання працівниками справедливості винагороди.

Кожний працівник у рамках організаційної діяльності обмінює свій особистісний капітал у вигляді знань і переконань, здатностей і навичок за допомогою участі в організаційній життєдіяльності на матеріальні й нематеріальні блага, які одержує від роботодавця [151]. При цьому виникає протиріччя між його інтересами й інтересами роботодавця. І працівник, і роботодавець зацікавлені в тім, щоб вкласти менше, а одержати більше. На практиці це знаходить вираження в прагненні деяких працівників продати свої вміння дорожче їхньої реальної вартості й зайняти позиції в організації, які не відповідають їхній професійній компетентності. Зі своєї сторони, роботодавці також проявляють прагнення заплатити працівникам менше, ніж вони коштують. Саме матеріальні стимули є визначальними в мотивації залучення й утримання персоналу. Той роботодавець, що пропонує найбільш високу оплату праці працівникам, стає найбільш привабливим для всіх категорій працівників, незалежно від ступеня кваліфікації, досвіду й амбіцій. Роботодавець, що пропонує більше низьку оплату праці, має проблеми із залученням і втриманням високопрофесійних і амбіційних працівників.

Якщо роботодавець не в змозі задовольнити порівняно високі матеріальні запити претендентів на дане робоче місце, але бажає залу-

чити до роботи молодих, сумлінних та енергійних фахівців, то йому при складанні заявки на вільну вакансію та при подальшому спілкуванні з претендентами на дану посаду слід скористатися наступними основними психологічними прийомами [236]:

1. Прийом «приєднання до чужих проблем».
2. Прийом «ми – одного поля ягоди».
3. Прийом «це цікаво!».
4. Прийом «ще небагато, ще трошки».
5. Прийом «загальнолюдські цінності».
6. Прийом «провокація».
7. Прийом «державне – значить стабільне» [236].

Перед тим, як мотивувати працівників до більш ефективної праці, менеджер повинен залучити до праці на своєму підприємстві гарних, перспективних фахівців. Якщо керівництво підприємства не обмежує менеджера по роботі з персоналом у матеріальних засобах, то дана задача вирішується досить просто, так як, нажаль, на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни для молодих фахівців велике значення має саме розмір матеріальної винагороди, яку вони можуть отримати за свою роботу. Якщо ж керівництво підприємства не в змозі, з будь-яких причин, задовольнити порівняно високі матеріальні запити претендентів на дане робоче місце, але бажає залучити до роботи молодих, сумлінних та енергійних фахівців, то менеджеру при складанні заявки на вільну вакансію та при подальшому спілкуванні з претендентами на дану посаду слід скористатися наступними основними психологічними прийомами [133]:

1. Прийом «приєднання до чужих проблем».

На даний момент у нашій країні для більшості безробітних існує декілька основних проблем, які вони намагаються вирішити: робота, житло, підвищення свого матеріального становища тощо. На сьогодні великий прошарок молодих спеціалістів, які недавно закінчили ВНЗ, а також багато досить досвідчених фахівців з досвідом роботи не можуть знайти роботу за спеціальністю, особливо інтелектуали – лікарі, психологи, викладачі тощо. При спілкуванні з претендентами зробіть наголос на даній проблемі. Так як людина, що отримує роботу автоматично переходить в інший соціальний статус – з безробітного (не-

вдахи, нахлібника) до службовця, працівника (шанованої людини, що забезпечує себе сама). Більшість людей, що шукають роботу не мають ніякого заробітку, і тому скільки б ви не запропонували, все одно, це буде більше, ніж вони заробляють на сьогодні. Якщо ваше підприємство має можливість забезпечити своїх фахівців житлом (гуртожитком, квартирою найманою чи власною) – зробіть акцент на цьому моменті, так як майже усі без нормального житла. Багато фахівців, особливо молодих, мріють побувати в інших містах, поїхати за кордон: якщо специфіка вашого підприємства вимагає подібних поїздок – акцентуйте увагу на цьому, як беззаперечній перевазі даного робочого місця.

2. Прийом «ми – одного поля ягоди» [236].

Якщо попередній психологічний прийом слід використовувати при складанні заявки на вільну вакансію, при рекламуванні конкретного робочого місця, то даний принцип доцільно використовувати при особистому спілкуванні з претендентом, який вас зацікавив, але хотів би працювати зовсім у іншому напрямку. Ключовий момент даного прийому – використання слова «ми»: мовляв, такі, як ми, не потрібні... ми з Вами одного поля ягоди – інтелектуали, інтелігенти – як я вас розумію! Але зараз ми такі не потрібні бізнесу... А потрібні тямущі – ті, хто вміє перебудуватись.

3. Прийом «це цікаво!».

Даний прийом розрахований на молодих людей не обтяжених сім'єю (студентів вузів, технікумів тощо), безкорисливих ентузіастів або людей, здатних захоплюватись справою, яка їм до душі. Також даний прийом можна використати, якщо вам потрібні на дану роботу люди пенсійного віку, які надають перевагу не великим окладам, а можливості займатися улюбленою справою. І дійсно, майже завжди знайдеться той, хто стане працювати тільки тому, що пропонована робота цікава. Акцент, який робиться на безкорисливість, яка все попереднє «радянське життя» країни протиставлялася роботі корисливої, спрацьовує завжди.

4. Прийом «ще небагато, ще трошки».

Українська людина, на жаль, звикла до обіцянок, що царство Боже (комунізм, демократія, гарне життя, зарплата, кар'єра) буде потім. А зараз треба ще небагато піднапружитися, ще трошки попрацювати,

«затягти паска», ще мало-мало потерпіти... Або зробити роботу в рахунок майбутньої репутації, що потім принесе нам гроші, популярність, престиж. І от уже на роботу можна приймати фахівця за копійки – на час випробувального терміну.

Менеджерам по роботі з персоналом слід дуже обережно користуватися даним психологічним прийомом, якщо вони ставлять собі за мету подальшу співпрацю з даною людиною та не бояться знизити імідж підприємства. Даним прийомом досить часто користуються, так звані «мийні фірми», що створюються на короткий термін та наймають штат працівників за низьку плату або зовсім безкоштовно на випробувальний термін, а по закінченню цього терміну фірма спокійно закривається.

5. Прийом «загальнолюдські цінності».

Чудово працюють заклики, які можна об'єднати під рубрикою «заради...»: «Ми працюємо заради наших дітей! Заради майбутнього добробуту...це робиться для нашої країни... це робиться для всіх людей...». Даний психологічний прийом досить успішно використовується при прийнятті на такі порівняно низькооплачувані професії, як лікарі, викладачі, вихователі – де робиться наголос на шляхетності даних професій, їх значущості для суспільства в цілому і для кожної людини окремо тощо.

6. Прийом «провокація».

Провокація буває різною. Щоб зрозуміти суть даного прийому слід згадати недавню рекламу одного банку, який оголосив набір нових співробітників за досить низьку заробітну плату, ще й з досить тривалим випробувальним терміном. Основний акцент у даній рекламі робився на те, що про свою роботу у банку та досягнення розповідали ще вчорашні випускники вузів, які прийшли на роботу так само, як може прийти будь-який молодий спеціаліст, щойно закінчивши вуз (не обов'язково по спеціальності), пропрацювавши відповідний термін чудово себе зарекомендували і тепер є замісниками, а то й керівниками відділів, або філій даного банку.

Вище було розглянуто шість основних прийомів, які менеджер може використовувати для зацікавлення вільною вакансією претендента, коли матеріальний стимул є недостатнім. На нашу думку, до цих

основних прийомів слід додати ще один, назвою якому може служити гасло «державне – значить стабільне». Розглянемо його більш докладно [236].

Не секрет, що люди старшого покоління з недовірою відносяться до роботи на приватних підприємствах, так би мовити, до роботи «на хазяїна». Ця недовіра має під собою реальне підґрунтя. По-перше, якщо це нові чи недовго існуючі на ринку фірми є великий ризик того, що вони збанкрутують, і працівникам знову доведеться шукати нову роботи. Звісно, державні підприємства також банкрутують, але на підсвідомому рівні сприйняття інформації «держава» сприймається як щось велике, стабільне і неосяжне, а «приватне» – як щось маленьке, що легко можна знищити. Тому, коли молода людина буде обирати собі місце роботи між приватним і державним сектором, як правило, вона буде питати поради у своїх близьких (мами, тата), які і порадять їй обирати саме державний сектор, як більш стабільний. По-друге, на сьогодні склалася така думка, що на державних підприємствах більш суворо дотримуються трудового законодавства, тобто, не звільнять без поважної причини, нададуть всі вихідні, які є за законом України, у визначений законом термін нададуть відпустку і оздоровчі (чи тринадцяту зарплату), тощо. Тобто виконають свої зобов'язання перед найманими працівниками, а у разі суперечок на державних підприємствах існує профспілка, яка захищає права працівників. Безперечно, все це виконується і на приватних підприємствах, але на керівника державного підприємства набагато легше «знайти управу», в разі порушення ним трудового законодавства, чим на приватного підприємця, який на своєму підприємстві «Цар і Бог». Звісно, працівник може звернутися до суду, але нашим судовим інстанціям люди довіряють взагалі. По-третє, стосовно незаміжніх дівчат та молодих жінок, – на державному підприємстві жінка іде в декрет, їй нараховуються і декретні кошти, і місце роботи зберігається згідно трудового законодавства 3 або 6 років, і стаж нараховується. Приватні підприємці досить рідко згодні на таке. Як правило, вони намагаються не брати на роботу працівниць, в яких немає ще дітей, або є малі діти віком до 3-х років. По-четверте, не секрет, що на приватних підприємствах платять більші гроші, але «у конвертах». Тобто, офіційно працівник отримує мініма-

льну зарплатню, з якої в майбутньому і буде нараховуватися пенсія (також мінімальна). Звісно молодих людей це не дуже хвилює, а от для їх батьків, до яких вони звернуться за порадою, це досить актуальне питання. Також, слід сказати і про те, що інколи дрібні підприємці наймаючи на роботу працівників самі пропонують їм вибір – або вони платять їм добрі гроші і не оформлюють їх на роботу офіційно, або всі податки сплачує сам працівник, що суттєво відбивається на його зарплатні. Звісно у державному секторі таких прецедентів не має.

Підводячи підсумок під всім вищесказаним, автор вважає, що даний прийом є досить ефективним у використанні і керівникам державних підприємств слід взяти його на озброєння. Отже, як бачимо, набір «гасел-психоконструкцій» для зацікавлення та маніпулювання людьми невеликий: первинні потреби, совість, страх, порядність, провина, марнославство, амбіції, надія тощо. Ці старі знайомі всіх часів і народів ідуть у хід, як інструменти первинного зацікавлення вакансіями, що пропонує підприємство, та створення мотивації безкоштовної самовідданої праці.

Але з нашої точки зору, тривале використання лише цих прийомів може призвести до втрати теперішніми і потенційними працівниками довіри до свого керівництва і підприємства в цілому. Тому, на нашу думку, для того щоб мотивувати працівника на індивідуальному рівні, менеджерам підприємств слід дотримуватися наступних принципів [236]:

1. Побудуйте відчуття власної гідності.
2. Ніколи не нервуйте.
3. Показ поваги.
4. Жива цілісність.
5. Будьте чесними.
6. Оцініть та зміцніть ідеї.
7. Запропонуйте їм те, що вони прагнуть.
8. Налагодьте невідкладний зворотний зв'язок.
9. Укріпіть вірні позиції.
10. Працюйте для інших, а не лише для себе.

Розглянемо найбільш ефективні, з нашої точки зору, принципи.

Перший принцип, – відчуття власної гідності. Позитивні вислови з боку керівництва дозволяють працівникам зрозуміти, що їх робота має досить вагоме значення для організації. Отримання позитивних емоцій від даних висловів надає працівникам значення задоволення, яке створює ініціативу, яка примушує працівників випробовувати нові ідеї і йти на більші ризики зі свого боку.

Менеджери часто ведуть себе з працівниками, як з дітьми, намагаючись бути в курсі всіх проблем і дають безліч порад, як їх вирішити. Взаємовідношення між дорослими людьми вимагають для працівників більшої свободи дії при вирішенні проблем. Забезпечте працівників ясним уявленням про очікувані результати і дозвольте людям думати самостійно. Це є принцип показу поваги.

Будьте чесними. В світі, де багато чого є несправедливим, ми повинні знайти шляхи бути якомога чесніше. Чесність не означає рівність. Плата за роботу не буде справедливою, якщо ви надасте перевагу використанню тих стимулів, які мотивують лише провідних спеціалістів. Якщо ви нагороджуєте працівників за рахунок заощаджень або зростання доходів, додаткові гроші завжди мають бути розділеними, тому що додаткових грошей не було б без допомоги працівника.

Кожний з ваших працівників має власну думку того, як вони вважають за краще бути нагородженим. Гроші, подорожі, освітні можливості, просування, – кожен надає перевагу їм по-своєму. Якщо ви не знаєте вони прагнуть, запитайте їх. Даний принцип перетинається з теорією очікування В. Врума, яка була докладно розглянута автором у статті «Аналіз основних положень теорій мотивації, їх еволюція та становлення», і є на нашу думку найбільш ефективним [45].

На будь-якому підприємстві буває періодична перевірка виконання завдань працівниками нижчих рівнів та існує зворотній зв'язок між працівниками та керівником. Це є досить ефективним методом управління, так як ви можете тримати руку на «пульсі» тих проблем що виникають у працівників. Але, якщо зворотний зв'язок відображається, як інформація у файлі, яку ви отримуєте щоквартально чи щорічно, то може виникнути така проблема, що невідповідна поведінка працівника стає звичкою до того часу, коли ви не дізнаєтеся про це.

Гарний менеджер турбується не лише про якісні результати своєї роботи. Якщо він зосереджується на успіху своїх працівників, то віддає цій справі серце, розум – в протилежність своїй звичайній роботі, яка записана у посадовому обов'язку. Працівник відчуває це і намагається працювати краще, щоб виправдати так ставлення з боку керівництва до себе – це є останній десятий принцип.

Важливим фактором мотивації на індивідуальному рівні стає ситуація на ринку праці. Наявність, підготовленість і доступність трудових ресурсів у сукупності із соціально-економічними умовами, що визначають їх фактичну вартість, формують очікування працівників і роботодавців щодо прийнятного для обох сторін балансу матеріальних інтересів.

Важливим фактором мотивації на індивідуальному рівні стає ситуація на ринку праці. Наявність, підготовленість і доступність трудових ресурсів у сукупності із соціально-економічними умовами, що визначають їх фактичну вартість, формують очікування працівників і роботодавців щодо прийнятного для обох сторін балансу матеріальних інтересів.

Крім знаходження балансу матеріальних інтересів працівника й роботодавця, системний підхід до мотивації на особистісному рівні включає:

- забезпечення результативності діяльності працівника й розвитку його впевненості в досягненні позитивного результату;
- своєчасна оцінка керівництва й адекватна винагорода успіхів і промахів працівника;
- відповідність винагороди за працю очікуваннями працівника.

Як правило, у рамках організаційної діяльності особистісний капітал працівника використовується не повністю. Далеко не всі особистісні якості й здатності, знання й уміння працівника використовуються при виконанні посадових обов'язків. Мотивація працівника знижується, якщо багато хто з його здатностей і знань не знаходять застосування при виконанні завдань. Для розвитку мотивації працівникові необхідно, щоб його потенціал міг бути реалізований і по достоїнству оцінений. Тому системний підхід до мотивації персоналу жадає від мене-

джменту створення умов для розкриття й раціонального використання потенціалу кожного працівника.

Однак динамічне середовище й стратегічні цілі організації постійно підвищують вимоги до компетентності й особистісних рис працівників. Ці вимоги не завжди відповідають тим якостям, якими володіє працівник, але які поки не знайшли застосування в рамках його професійної діяльності. Підвищення вимог до працівника, не підкріплене умовами для його вдосконалювання, девальвує особистісний капітал працівника й знижує його мотивацію. Якщо підвищення вимог до працівника сполучається із забезпеченням можливостей для його росту й розвитку, то мотивація підсилюється. Системний підхід до мотивації персоналу припускає рішення завдання створення умов для особистісного й кар'єрного росту, а також професійного розвитку працівників.

Слід зазначити, що ці два завдання не стільки підрозділів по роботі з персоналом, скільки безпосередніх керівників.

Отже, ефективна мотивація персоналу на особистісному рівні пов'язана із задоволенням його очікувань від свого внеску в організаційну діяльність і визначається:

- знаходженням і підтримкою балансу матеріальних інтересів працівника й роботодавця;
- створенням і підтримкою умов для розкриття й раціонального використання потенціалу працівника;
- створенням умов для росту й розвитку працівника.

Особливості мотивації персоналу на груповому рівні полягають в тому, що групова взаємодія й групова робота важливі як для працівника, так і для роботодавця. Працівнику групову взаємодію дозволяють реалізувати багато особистісних мотивів (наприклад, мотиви приналежності, причетності, поваги й визнання), а для роботодавця в багатьох випадках групова робота є обов'язковою умовою реалізації наміченого. Мотивація групової роботи має свої особливості.

Гарна організація групової роботи є невід'ємною умовою мотивації на груповому рівні. Створення умов для групової роботи, включаючи усвідомлений вибір групового способу роботи як оптимального в конкретній ситуації. Незважаючи на явну

привабливість групової роботи, вона не у всіх випадках забезпечує найбільш ефективний спосіб досягнення цілей. Групова діяльність є кращою в наступних випадках [134]:

- Завдання безпосередньо пов'язане з інтересами багатьох членів групи, а проблема, рішення якої присвячене завдання, стосується всіх.
- Для ухвалення оптимального рішення по проблемі необхідний великий обсяг різноманітної інформації, до пошуку якої підключені члени групи.
- Ефективність виконання завдання залежить від компетентності й взаємозалежної діяльності членів групи.
- Наслідку виконання завдання зачіпають багатьох членів групи, а члени групи ідентифікують себе із груповим завданням.
- Більшість членів групи повинні розуміти зміст кожного етапу виконання завдання.
- Члени групи розуміють доцільність групової роботи й цінують взаємодоповнюючі здатності один одного.
- Група має досвід спільної діяльності й виявляє велику цікавість до розвитку взаємодії, а умови дозволяють вирішити проблему груповим способом.

Мотивація на груповому рівні повинна враховувати проблеми групової динаміки [91]. Стиль менеджменту й лідерські здатності менеджера детермінують можливості керування груповою динамікою.

Особливістю групової мотивації є обов'язковий облік впливу групи на індивідуальну мотивацію до праці. Так, присутність членів групи при виконанні роботи збуджує працівника, що приводить до поліпшення виконання простих і погіршення виконання складних для нього операцій. Дана тенденція підсилюється, якщо працівник розуміє, що його оцінюють. Тому мотивуючими факторами групової роботи є:

1. проведення змагання з іншими групами;
2. присутність співробітника, що володіє більше високим статусом і авторитетом, чия думка важливо для членів групи;
3. присутність сторонніх людей, за яких важко стежити, і чий реакції не прогнозуються членам групи.

Серед особливостей мотивації на груповому рівні слід зазначити прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат групової діяльності й оцінкою внеску кожного члена групи з мотивацією до досягнень. Відсутність індивідуальної відповідальності і ясних критеріїв оцінки внеску кожного члена групи обов'язково веде до зниження мотивації. Посиленню групової мотивації сприяють наступні умови:

- Завдання оцінюється групою як дуже важке, цікаве й захоплююче. У цій ситуації працівники сприймають свій внесок у рішення проблеми як унікальний і незамінний.
- Зовнішнє стимулювання включає особливе заохочення розвитку групової згуртованості й надання взаємної підтримки.
- Зовнішнє стимулювання (заохочення або покарання) має особливу цінність для членів групи.

Найважливішою особливістю мотивації на груповому рівні є вплив відносин між членами групи на групову результативність. Відносини співробітництва, засновані на довірі й взаєморозумінні, викликають синергичний ефект, сприяють ефективній груповій роботі й посиленню мотивації до досягнень. Проблеми розвитку довіри як фактору підвищення ефективності керування розкриті автором в інших роботах [91,93,119]. У контексті системного підходу до мотивації персоналу варто зупинитися на деяких аспектах управління груповими відносинами як мотивуючу групову роботу факторах. По-перше, відносини співробітництва, взаєморозуміння й взаємодопомоги в групі жадають від менеджменту створення особливих комунікативних каналів і процедур, а члени групи мають потребу в розвитку їхнього досвіду конструктивної комунікації. По-друге, перед менеджментом встає завдання підвищення відкритості управління й збільшення обсягу обміну інформацією з персоналом. По-третє, умовою високої групової мотивації до трудової активності є забезпечення менеджментом середніх показників ділової й психологічної безпеки членів групи. Низька, так само як висока безпека працівників веде до падіння мотивації до ефективної роботи й активної участі в групових справах. І, нарешті,

сама головна умова для зміцнення згуртованості й результативності групової роботи - це лідерство менеджерів прикладом.

Отже, ефективна мотивація на груповому рівні здійснюється за допомогою:

- створення умов для нормальної групової роботи, які включають ясність завдання й забезпеченість ресурсами, взаємодоповнюючі здатності й сформований баланс ролей членів групи;
- наявності чітких критеріїв оцінки внеску кожного члена групи й розвитку персональної відповідальності за результат;
- наявності особливих стимулів, що спонукають робити іншим членам групи допомогу й підтримку;
- згуртованості й співробітництва членів групи.

Особливості мотивації персоналу на організаційному рівні що полягають у об'єднання працівників і груп у єдину організацію є обов'язковою умовою для успішного управління й досягнення стратегічних цілей. Організація персоналу в цілісний організм припускає створення стрункої й міцної системи із сукупності розрізнених працівників і груп. Ніж більше цілісна й міцна система, тим більше керованої стає організація. Окремі працівники й групи, підкоряючись внутрішній логіці повинні стати взаємозалежними елементами, діяльність яких повинна бути спрямована на рішення загальних цілей.

У цьому зв'язку розуміння працівником того, частиною якої організації він є, багато в чому визначає його мотивацію до праці. Тому імідж і соціальна значимість організаційної діяльності можуть сприяти як підвищенню, так і зниженню мотивації персоналу. Нерозуміння своєї ролі й недооцінка значення свого внеску в спільну справу ведуть до зниження трудової мотивації працівників.

На організаційному рівні актуальні проблеми довгострокової й середньострокової мотивації залучення й утримання персоналу, а також його ефективної праці.

Ефективність мотивації персоналу на організаційному рівні залежить від здатності топ менеджменту до підтримки цінності матеріальних і нематеріальних стимулів всіх категорій працівників за допомогою вибору оптимальних форм, способів і режиму стимулювання з погляду особливостей ситуації, організаційних цілей і очікувань пер-

соналу. Особливе значення має справедливе матеріальне стимулювання праці. Ключовим завданням тому є підтримка балансу інтересів різних категорій працівників.

Даний рівень мотивації персоналу детермінований організаційною структурою й культурою, тому можна виявити залежність мотивації персоналу від збалансованості посадових повноважень і відповідальності працівників.

Важливою особливістю мотивації на організаційному рівні є необхідність регулярної корекції діючої сукупності матеріальних і нематеріальних стимулів відповідно до проведених організаційних змін, незалежно від їхнього характеру й спрямованості.

Системний підхід до мотивації персоналу на організаційному рівні припускає:

- об'єднання всіх категорій працівників на основі єдності інтересів, що включають гордість за свої компанію, професію й результати праці;
- підтримка цінності матеріальних і нематеріальних стимулів;
- зміна форм, способів і режимів стимулювання як елемент будь-яких організаційних перетворень;
- підтримка балансу повноважень і відповідальності працівників при виконанні ними посадових обов'язків.

Отже, системний підхід до мотивації персоналу припускає облік особливостей мотивації працівників на особистісному, груповому й організаційному рівні. Системний підхід до мотивації персоналу включає сукупність взаємозалежних елементів, таких як керування по цілям; зміна поведінки працівників; перебудова й збагачення змісту роботи. Використання кожного з елементів мотивації персоналу висуває особливі вимоги до управлінської компетентності менеджерів.

Впровадження системного підходу до мотивації персоналу дозволить оптимізувати управління людськими ресурсами й, безсумнівно, збільшить конкурентні переваги організації.

У контексті системного підходу до мотивації особливого значення набуває управлінська компетентність і мотивація до досягнень менеджерів всіх ланок керування. Заставою успіхів управління стають постійні прагнення менеджменту до розвитку й удосконалювання.

Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації. Хоча матеріальні потреби ще довго будуть залишатись домінуючими, управлінська компетентність і розумна мотивація менеджерів вже служать сполучними ланками, що поєднують всі рівні мотивації у єдину систему, здатну забезпечити залучення й утримання працівників, і раціональне використання як їх особистісного так і групового потенціалу.

Враховуючи те, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкового зв'язку, регулювання поведінки повинно спиратися на такі поняття, як потреби, зусилля, здібності, результати, винагороди, вдовolenня, сприймання у рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами дослідження, проведеного у третьому розділі сформульовано такі основні висновки:

1. Розроблено єдиний інтегральний показник ефективності спільної діяльності колективу I_c . Значення $I_c \rightarrow 1$ відповідає високому рівню економічної ефективності спільної діяльності колективу і свідчить про те, що даний виробничий колектив являє собою єдине ціле, є згуртований і пристосований до спільної роботи. Значення $I_c \rightarrow 0,5$ характеризує колектив, який ще є несформованим, а значення $I_c \rightarrow 0$ відповідають колективу, який є непрацездатним, внаслідок того, що між особові відносини у колективі є напруженими, а соціально-психологічний клімат негативним.

2. Удосконалено метод визначення типу економічної діяльності працівників з використанням технологій дихотомічного поділу, що дозволяє отримати інформацію, що необхідно для застосування соціально-психологічних методів мотивації ефективної економічної діяльності колективу. Метод орієнтовано на його використання спеціалістами з управління персоналом, які не мають психологічної освіти і може використовуватися на будь-якому підприємстві.

3. Розроблено рекомендації щодо ефективного регулювання міжособових відносин всередині колективу з метою створення позитивного соціально-економічного клімату та підвищення рівня ефективності праці колективу.

4. Матеріали третього розділу опубліковано у працях [133, 134, 151, 214, 215, 220, 225, 236].

ВИСНОВКИ

У монографії запропоновано нові підходи до розв'язання актуального науково-практичного завдання щодо використання соціально-психологічних аспектів забезпечення результативності управління мотивацією персоналу приладобудівних підприємств. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. З метою обґрунтування теоретико-методичних основ формування механізму мотивації праці в роботі досліджено питання виникнення мотивації людини на генетичному, психологічному та соціальному рівнях та проаналізовано розвиток теорій мотивації, їх еволюцію та становище в сучасній економічній думці. Обґрунтовано положення про те, що поширені на сьогодні теорії мотивації в повній мірі не розкривають соціально-психологічні принципи виникнення та функціонування механізму мотивації праці.

2. З метою уточнення понятійного апарату дістали подальшого розвитку поняття «мотив», яке визначається як фактор вибору раціональної поведінки індивідуума, що зменшує розмірність підсвідомого інформаційного простору і змушує працівника до конкретних конструктивних дій, а також поняття «потреба», яке розглядається як фізично, психологічно і духовно визначена необхідність задоволення свідомих (підсвідомих) прагнень індивідуума, що відображається у кінцевому результаті виробничої діяльності працівника і є, як правило, основою його мотивації.

3. Обґрунтовано сутність, принципи та потенціал соціально-психологічних аспектів менеджменту як результату синергії міждисциплінарних досліджень базових наук – передовсім філософії, економічної теорії, соціології, соціометрії, загальної та соціальної психології. Проаналізовано процес формування соціально-психологічної концепції менеджменту як результату історичного розвитку суспільного виробництва, еволюції наукових підходів до розуміння сутності і регулювання соціально-економічної поведінки і діяльності людей. Це дало змогу виявити взаємозв'язок між соціально-економічними чинниками мотивації та рівнем результативності праці персоналу на рівні окремого підприємства. Менеджерам промислових підприємств доці-

льно використовувати виявлений взаємозв'язок для ефективного мотивування працівників.

4. З метою окреслення основних чинників мотивування персоналу, поширених на приладобудівних підприємств Вінниччини, було проведено їх аналізування. Виявлено, що соціально-психологічні методи мотивації персоналу широко не використовуються; створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективах не приділяється належної уваги; при відборі працівників для виконання конкретного завдання не враховуються особливості міжособистісних стосунків всередині колективу. Як наслідок, на приладобудівних підприємствах Вінниччини рівень економічної результативності праці як усього колективу, так і окремих його працівників, є мінімальним.

5. З метою підвищення економічної результативності праці як колективу в цілому, так і виділених в його межах невеликих груп, удосконалено метод використання соціометричних інструментів діагностики міжособистісних і міжгрупових відносин при управлінні малими групами, що дає змогу корегувати стосунки, що склалися. Суть удосконалення полягає у приведенні за допомогою математичних перетворень показників загального соціометричного статусу та загальної емоційної експансивності до єдиного, чітко визначеного та однозначно інтерпретованого інтервалу $[0,1]$. Використання соціометричних інструментів дозволить менеджерам по управлінню персоналом провести вимір авторитету формального і неформальних лідерів та зробити висновки про соціально-психологічну сумісність членів конкретних референтних груп.

6. На основі проведеного аналізування виявлено взаємозв'язок між станом соціально-психологічного клімату у колективі та рівнем результативності праці у малих референтних групах. Визначено сукупність показників, які адекватно та об'єктивно відображають ситуацію, що склалась на рівні міжособистісних відносин у виробничих колективах та розроблено математичний апарат для агрегування таких показників у два інтегральних показника, які мають чіткий економічний сенс та характеризують виробничий колектив як єдиний економічний об'єкт. Розроблено єдиний інтегральний показник результативності спільної діяльності колективу I_c . Практичне значення розробле-

ного показника полягає в тому, що менеджери з управління персоналом та керівники будь-якого рівня, не маючи особливих спеціалізованих знань з оцінювання результативності праці, мають змогу швидко визначити рівень результативності спільної діяльності підпорядкованого йому колективу та на основі отриманих результатів коригувати методи управління персоналом, які використовуються на підприємствах.

7. Удосконалено метод визначення типу економічної діяльності працівників з використанням технологій дихотомічного поділу, що дає змогу отримати інформацію, яка необхідна для ефективного застосування соціально-психологічних методів мотивації діяльності колективу. Даний метод рекомендовано для використання менеджерами з управління персоналом, які не мають психологічної освіти, і може впроваджуватися на будь-якому підприємстві.

8. При використанні інструментів теоретико-ігрового моделювання розроблено метод для прогнозування впливу типу економічної діяльності працівника на економічну результативність спільної праці працівників. Даний метод рекомендовано для застосування менеджерам по управлінню персоналом та керівникам будь-яких рівнів з метою перегрупування людей в командах таким чином, щоб зменшити напруженість в колективі та підвищити результативність роботи команди в цілому.

9. З метою створення позитивного соціально-економічного клімату та підвищення рівня результативності праці колективу розроблено рекомендації щодо ефективного регулювання міжособистісних відносин всередині колективу; розраховано суму економічного ефекту від впровадження запропонованих пропозицій.

10. На підставі результатів дослідження запропоновано:

– Міністерству освіти і науки України під час підготовки спеціалістів у сфері менеджменту використовувати теоретичні та методичні положення дисертації з питань підвищення економічної результативності колективу з врахуванням соціально-психологічних чинників мотивації персоналу;

– Міністерству економіки України при розробленні методичних рекомендацій підприємствам для побудови ефективної системи моти-

вації персоналу використовувати розроблені в дисертації методи формування колективів та оцінку їх економічної результативності.

Застосування розроблених у дисертаційній роботі методів, технологій, пропозицій та рекомендацій щодо оцінки результативності діяльності колективів при використанні соціально-психологічної мотивації персоналу приладобудівних підприємств Вінниччини в умовах існуючої економічної кризової ситуації на Україні є основою для розробки неекономічних методів мотивування працівників та підвищення результативності їх економічної діяльності.

Додаток А



Рис. А.1. Піраміда потреб Маслоу (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [7])

Таблиця А.1

Теорія двох факторів Герцберга

<i>Фактори умов праці</i>	<i>Мотивуючі фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Політика фірми; 2. Умови роботи; 3. Заробітна плата; 4. Міжособистісні відносини в колективі; 5. Ступінь безпосереднього контролю за робо- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Успіх; 2. Просування по службі; 3. Визнання і схвалення результатів роботи; 4. Високий ступінь відповідальності; 5. Можливості творчого і

Примітка. Опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [11]

Додаток Б

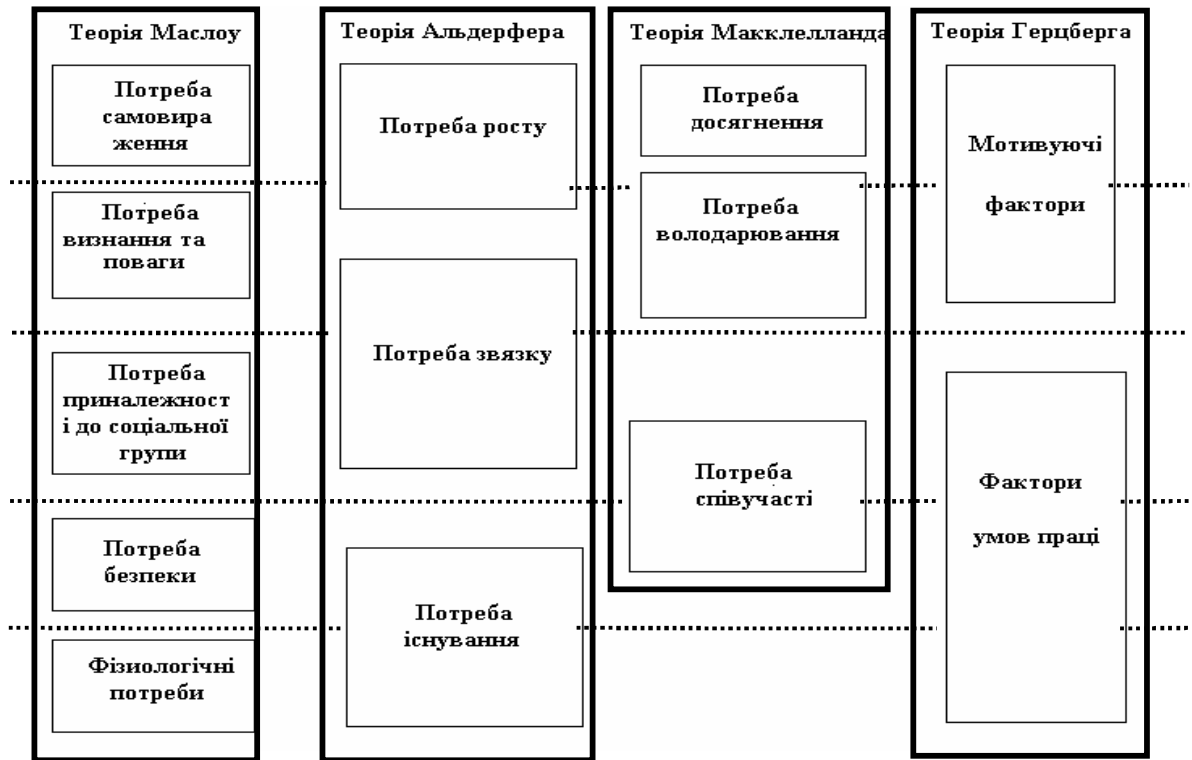


Рис. Б.1. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [45])



Рис. Б.2. Модель мотивації по Вруму (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [35])

Додаток В

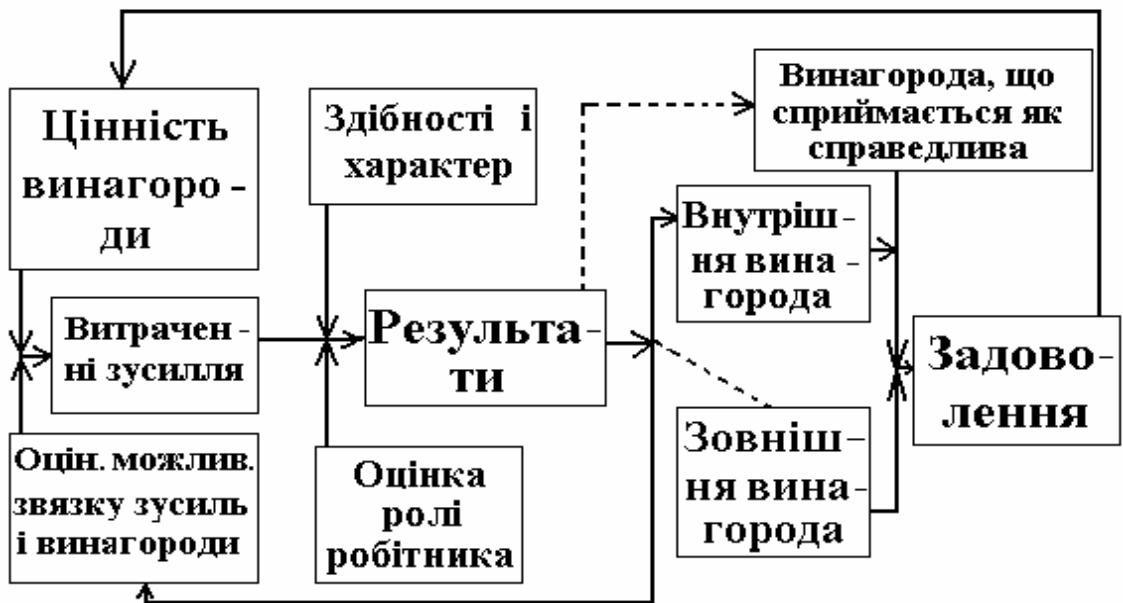


Рис. В.1. Модель Портера – Лоулера (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [45])

На рис. В.1 штрихова лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника і видаваними йому винагородами.



Рис. В.2 Класифікація мотивів (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [87])



Рис. В.3. Класифікація потреб (опрацьовано Л.О. Нікіфоровою на підставі [87])

Додаток Д

Рис. Д.1. Кількість об'єктів ЄДРПОУ підпорядковані КВЕД 28

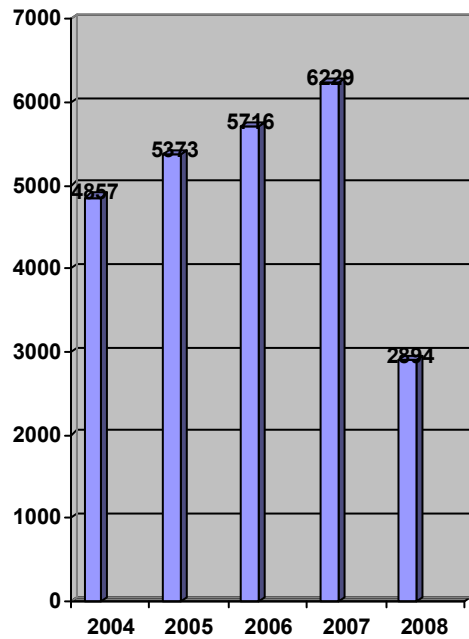


Рис. Д.2. Кількість об'єктів ЄДРПОУ підпорядковані КВЕД 29

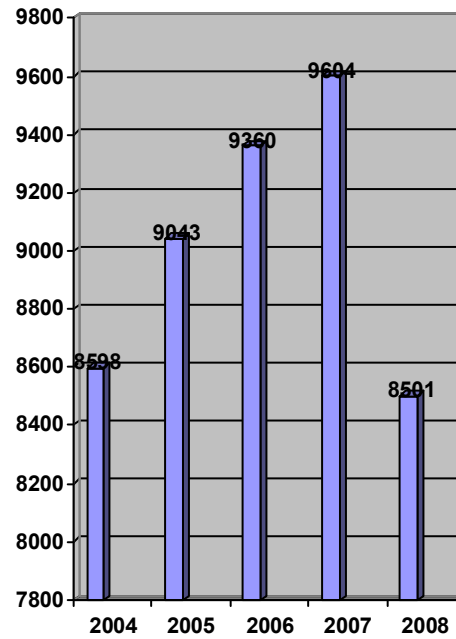


Рис. Д.3. Кількість об'єктів ЄДРПОУ підпорядковані КВЕД 30

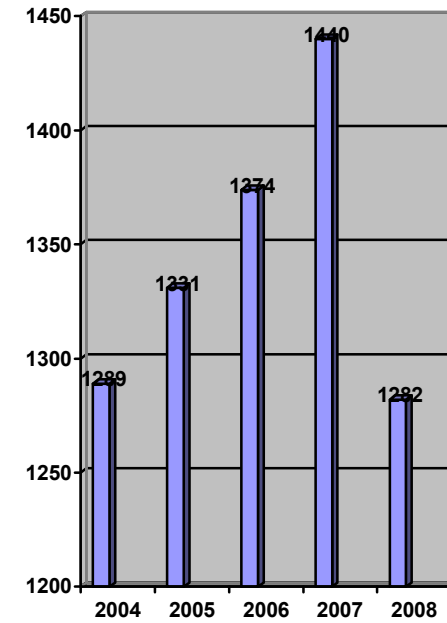


Рис. Д.4. Кількість об'єктів ЄДРПОУ
підпорядковані КВЕД 31

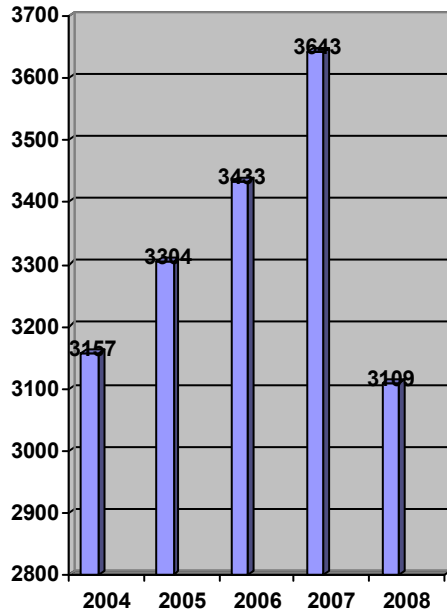


Рис. Д.5. Кількість об'єктів ЄДРПОУ
підпорядковані КВЕД 32

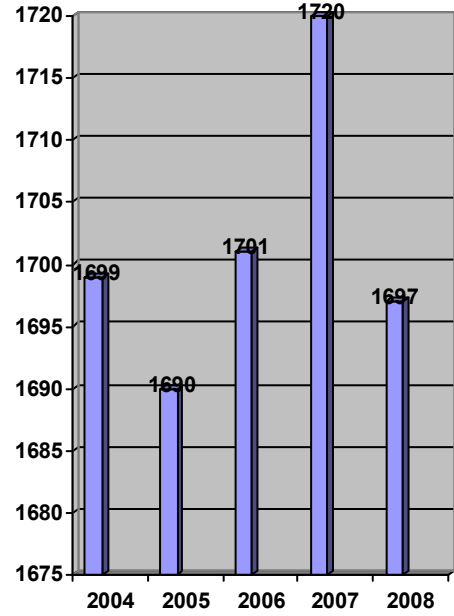


Рис. Д.6. Кількість об'єктів ЄДРПОУ
підпорядковані КВЕД 33

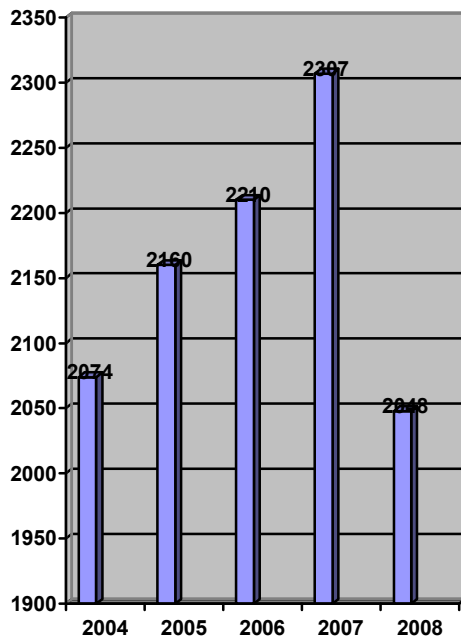
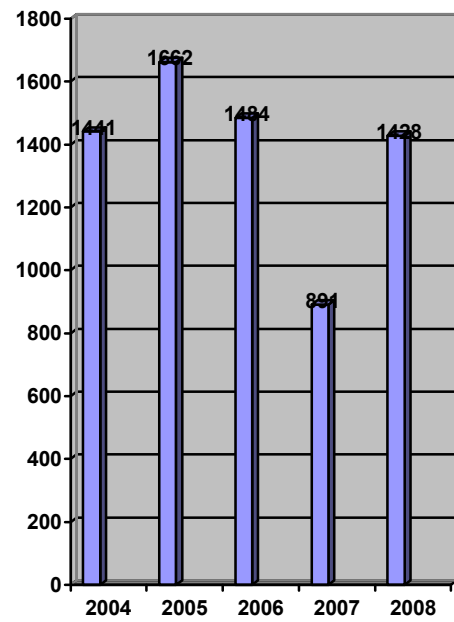


Рис. Д.7. Кількість об'єктів ЄДРПОУ
підпорядковані КВЕД 34



Додаток Е

Горизонтальний аналіз показників по підприємствах приладобудівної галузі Вінницької області

Таблиця Е.1

Частка підприємств секції DL у загальній кількості зареєстрованих підприємств по Вінницькій області за формами власності

Секції КВЕД	Всього		Форми власності			
			Приватна	Колективна	Державна	Комунальна
Виробництво машин та устаткування	2002	195	46	145	4	0
	2003	200	51	145	4	0
	2004	210	57	148	5	0
	2005	212	59	148	5	0
	2006	215	60	149	6	0
	2007	222	63	153	6	0
	2008	226	67	153	6	0
Виробництво електричного та електронного устаткування	2002	255	83	166	5	1
	2003	256	83	167	5	1
	2004	258	83	169	5	1
	2005	260	84	170	5	1
	2006	263	84	173	5	1
	2007	264	85	173	5	1
	2008	268	87	175	5	1
Виробництво транспортного устаткування	2002	38	4	28	4	2
	2003	40	4	30	4	2
	2004	43	5	31	5	2
	2005	43	5	31	5	2
	2006	45	5	33	5	2
	2007	45	5	33	5	2
	2008	46	5	34	5	2

Рис.Е.1. Загальна кількість підприємств секції DL

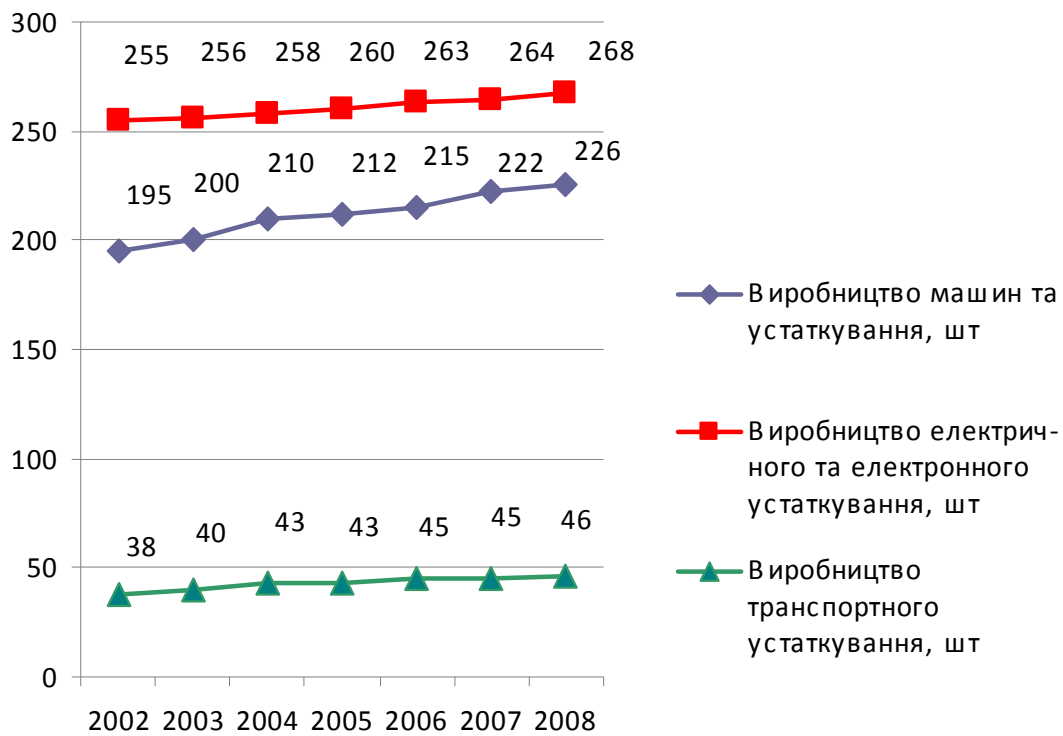


Рис. Е.2. Кількість підприємств приватної форми власності серед підприємств секції DL

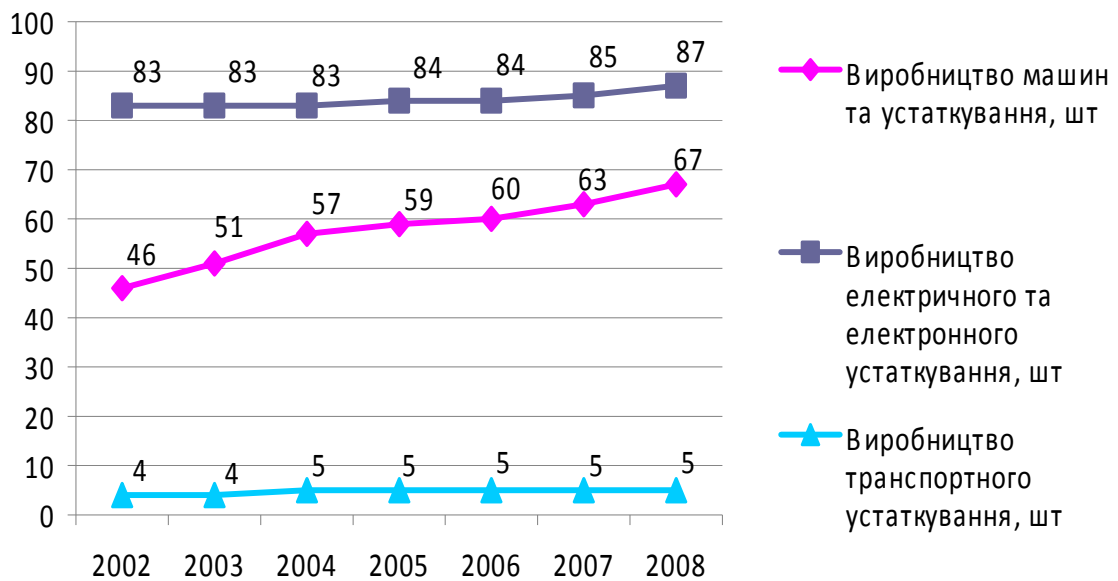


Рис. Е.3. Кількість підприємств колективної форми власності серед підприємств секції DL

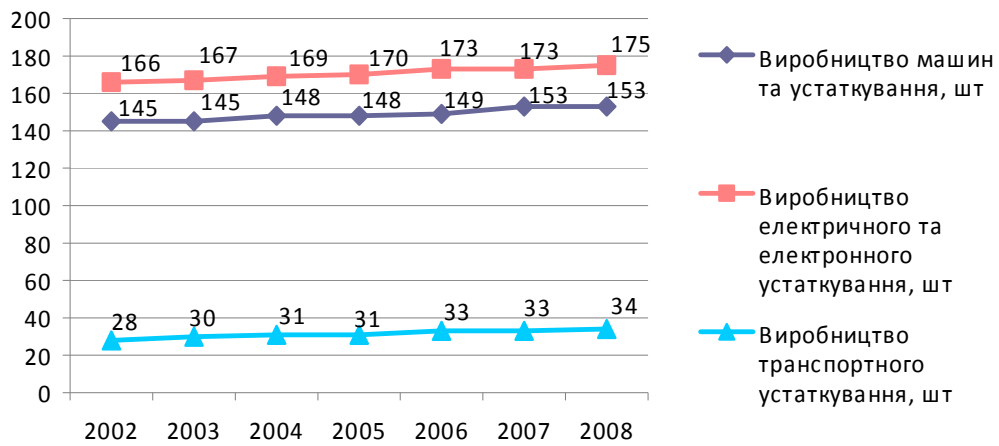


Рис. Е.4. Кількість підприємств державної форми власності серед підприємств секції DL

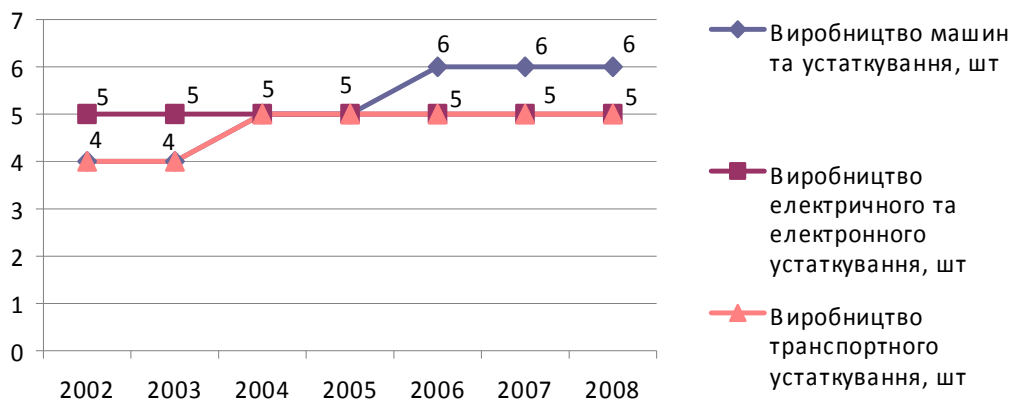
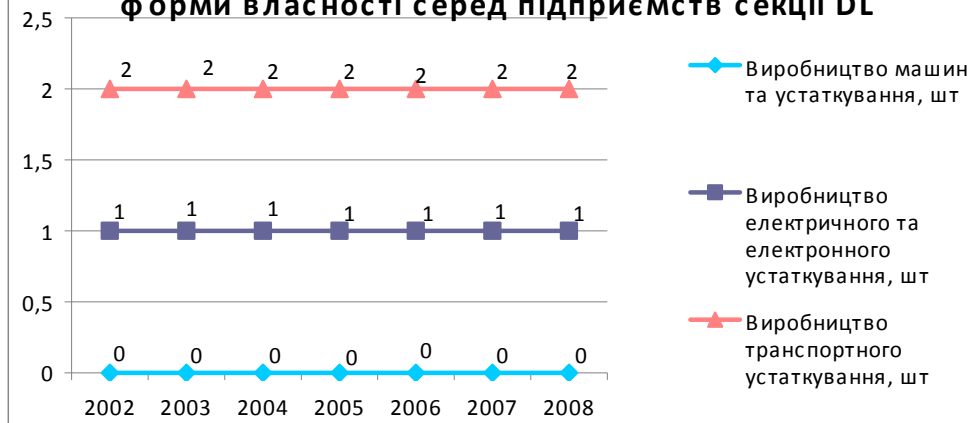


Рис. Е.5. Кількість підприємств комунальної форми власності серед підприємств секції DL



**Частка підприємств секції DL у загальній кількості
зареєстрованих підприємств по Вінницькій області за ознакою
особи**

Секції КВЕД		Всього	Ознака особи	
			Юридичних осіб	Фізичних осіб
Виробництво машин та устаткування	2002	195	193	2
	2003	200	196	4
	2004	210	207	3
	2005	212	209	3
	2006	215	211	4
	2007	222	217	5
	2008	226	221	5
Виробництво електричного та електронного устаткування	2002	255	245	10
	2003	256	246	10
	2004	258	248	10
	2005	260	250	10
	2006	263	253	10
	2007	264	254	10
	2008	268	258	10
Виробництво транспортного устаткування	2002	38	37	1
	2003	40	39	1
	2004	43	42	1
	2005	43	42	1
	2006	45	44	1
	2007	45	44	1
	2008	46	45	1

Рис. Е.6. Кількість юридичних осіб серед підприємств секції DL

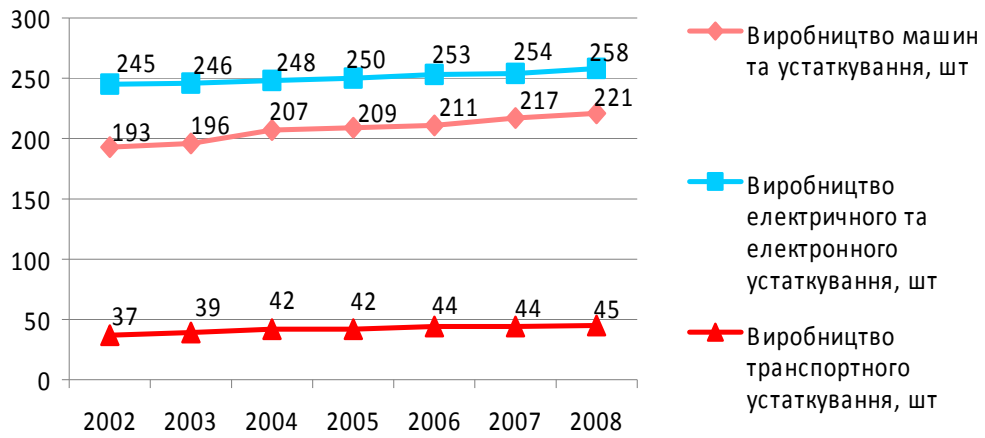
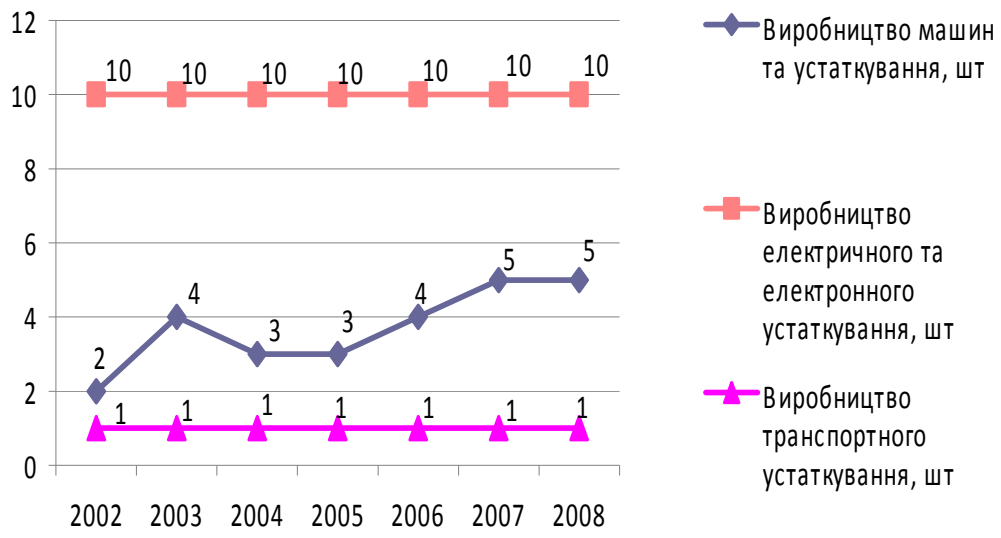


Рис. Е.7. Кількість фізичних осіб серед підприємств секції DL



Додаток Ж

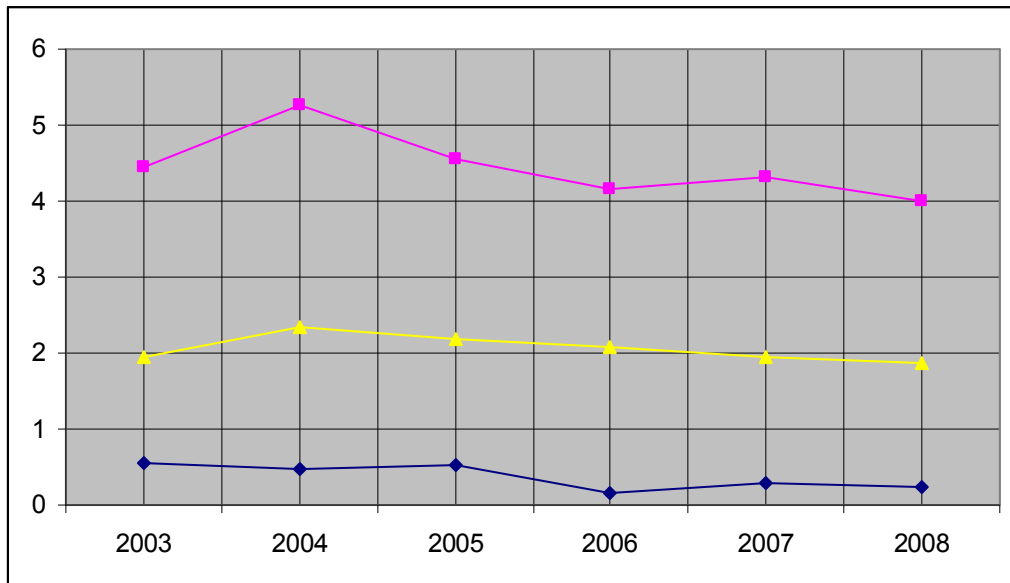


Рис. Ж.1. Зміна показника загальної ліквідності (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.1])

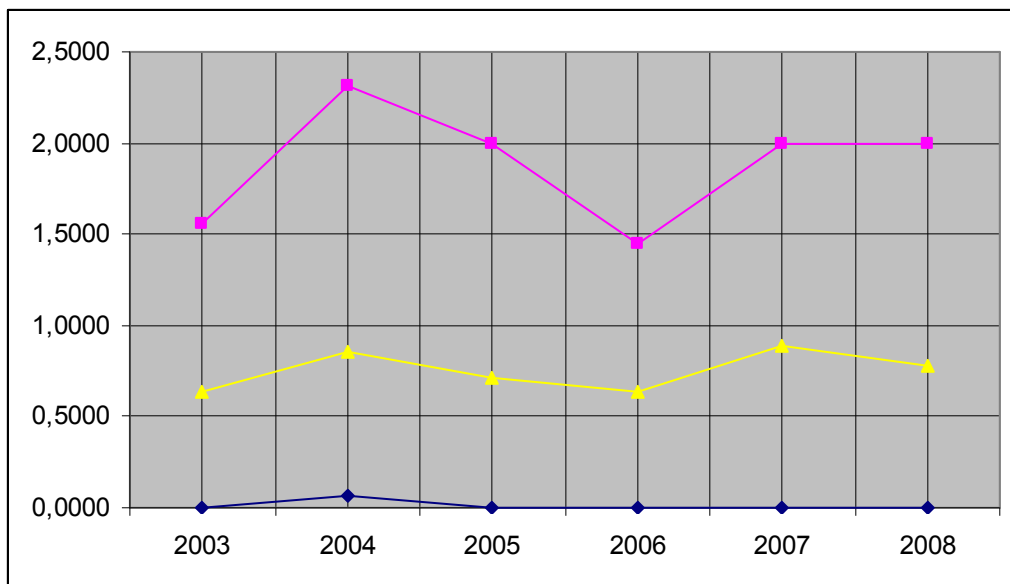


Рис. Ж.2. Зміна показника ліквідності (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.2])

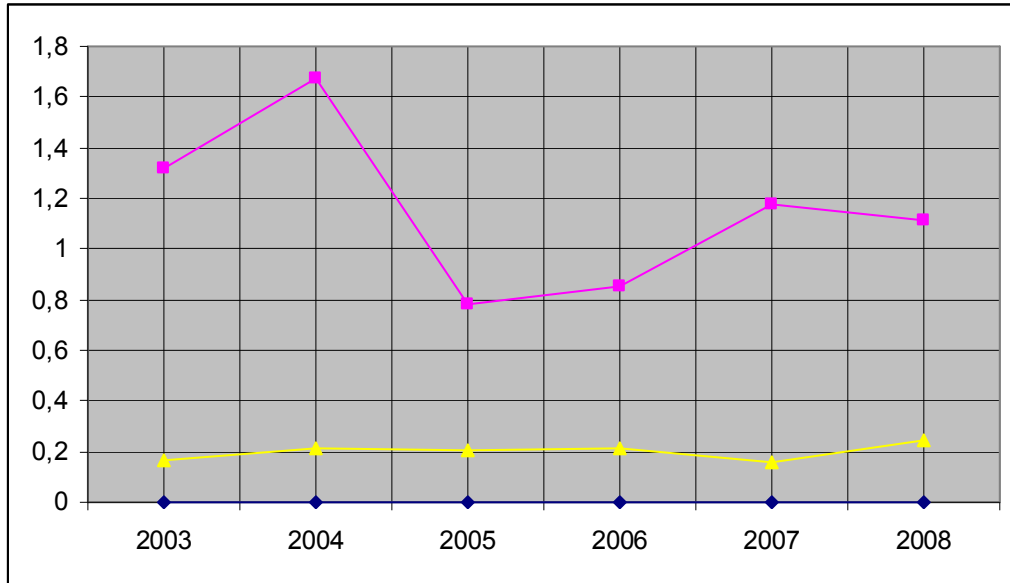


Рис. Ж.3. Зміна показника абсолютної ліквідності (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.3])

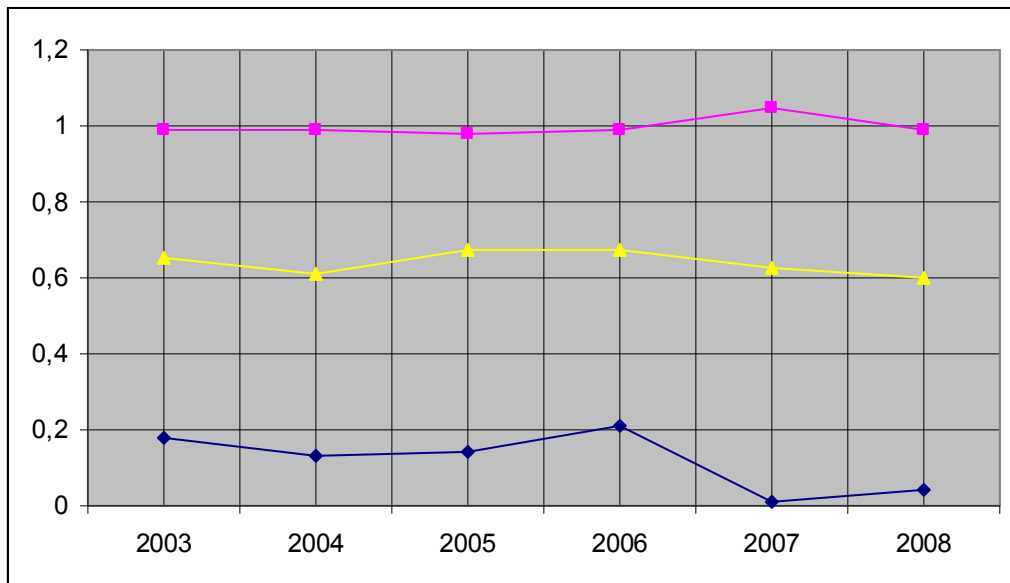


Рис. Ж.4. Зміна показника фінансової стійкості (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.4])

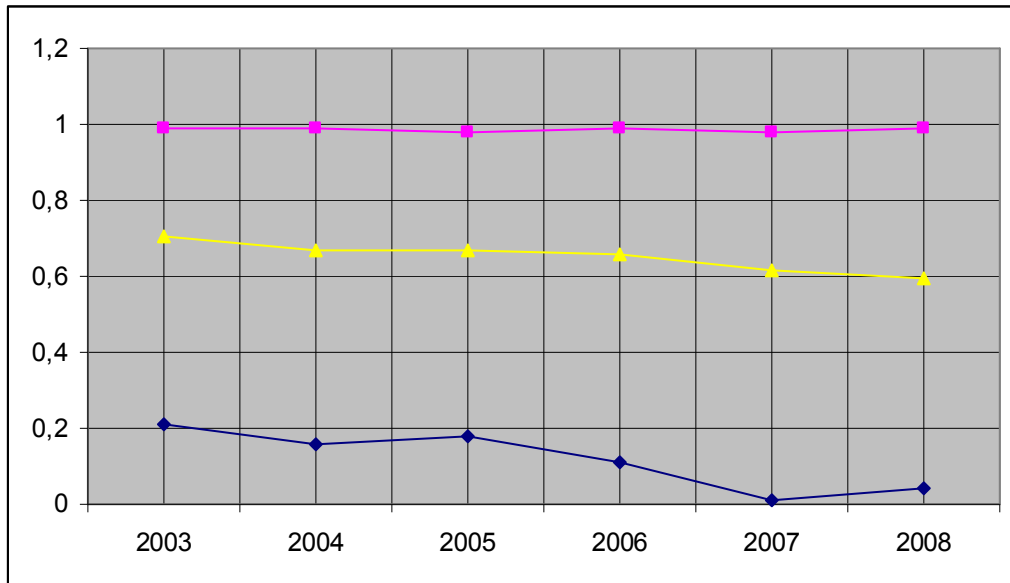


Рис. Ж.5. Зміна показника фінансової незалежності (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.5])

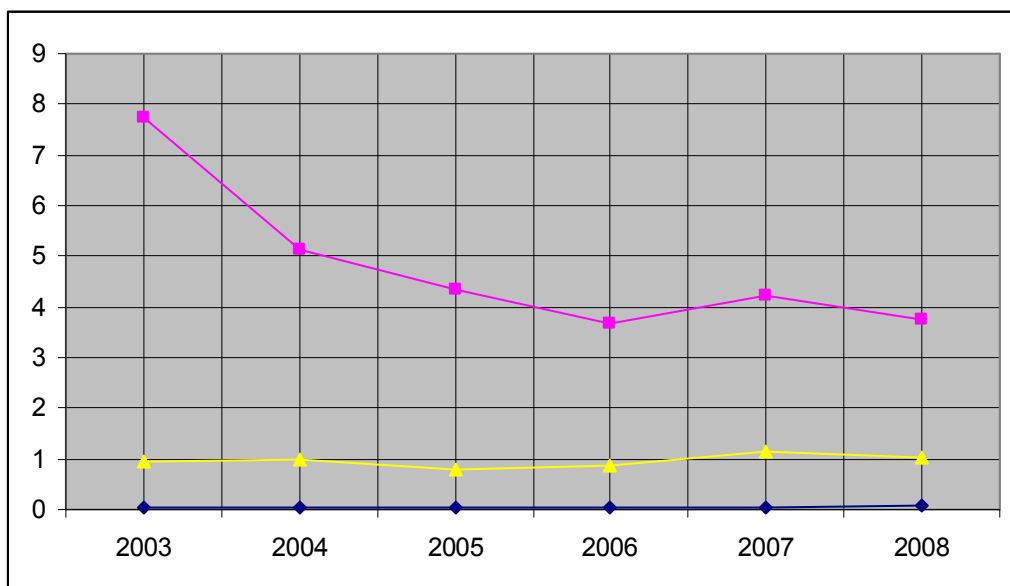


Рис. Ж.6. Зміна показника коефіцієнта автономності (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.6])

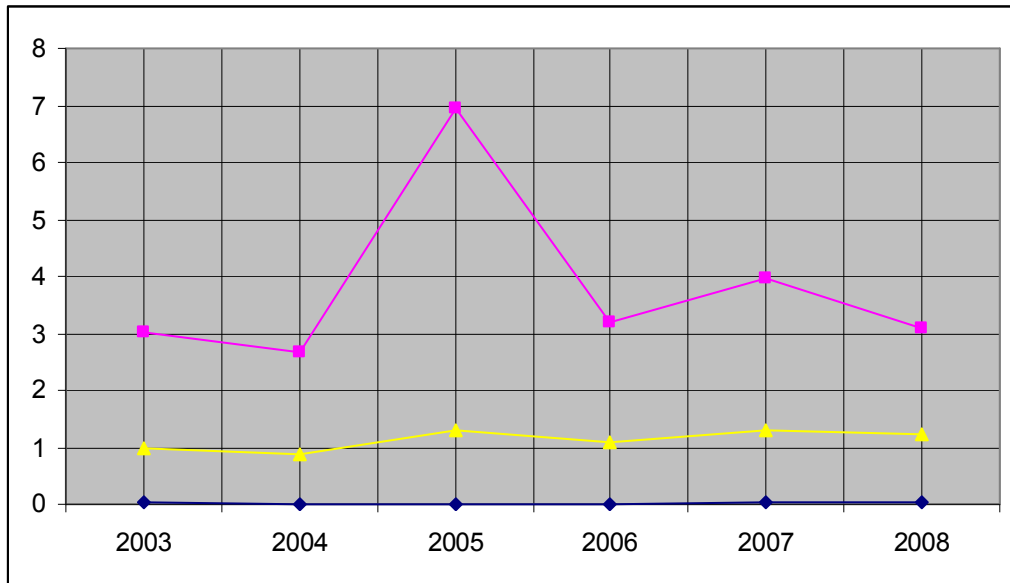


Рис. Ж.7. Зміна показника оборотності балансу (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.7])

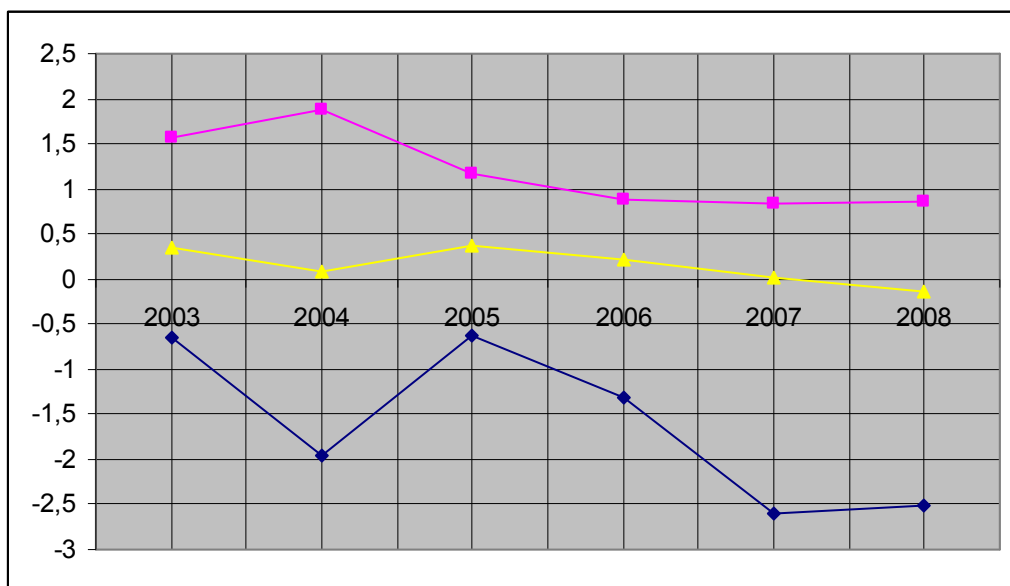


Рис. Ж.8. Зміна коефіцієнту маневреності власних коштів (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.8])

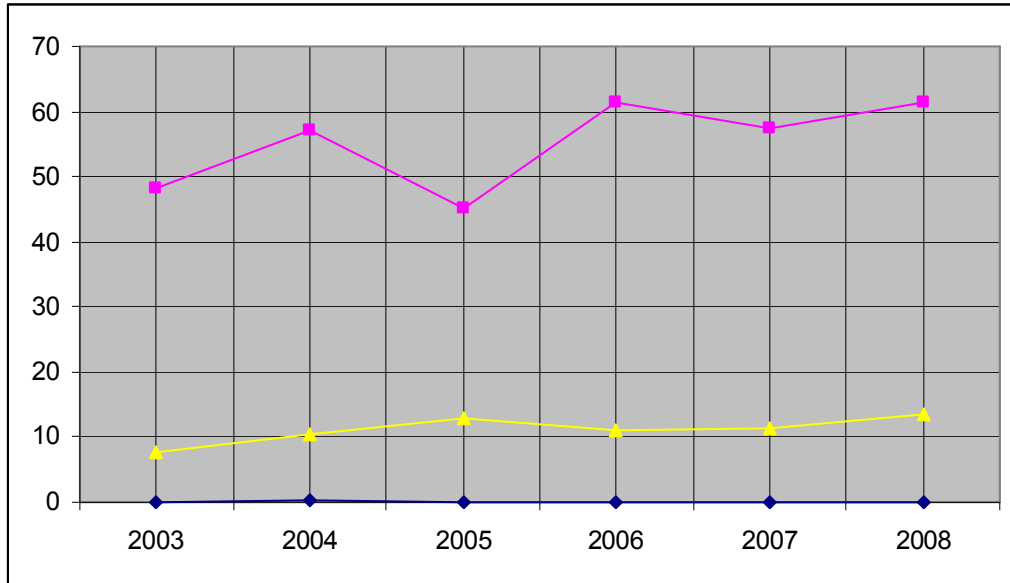


Рис. Ж.9. Зміна показника оборотності дебіторської заборгованості (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.9])

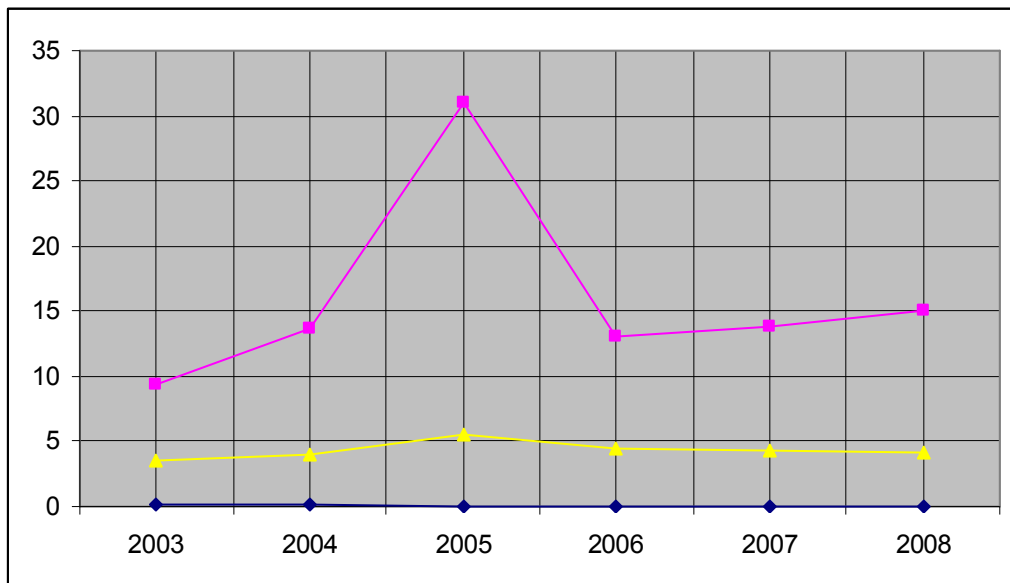


Рис. Ж.10. Зміна показника оборотності кредиторської заборгованості (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.10])

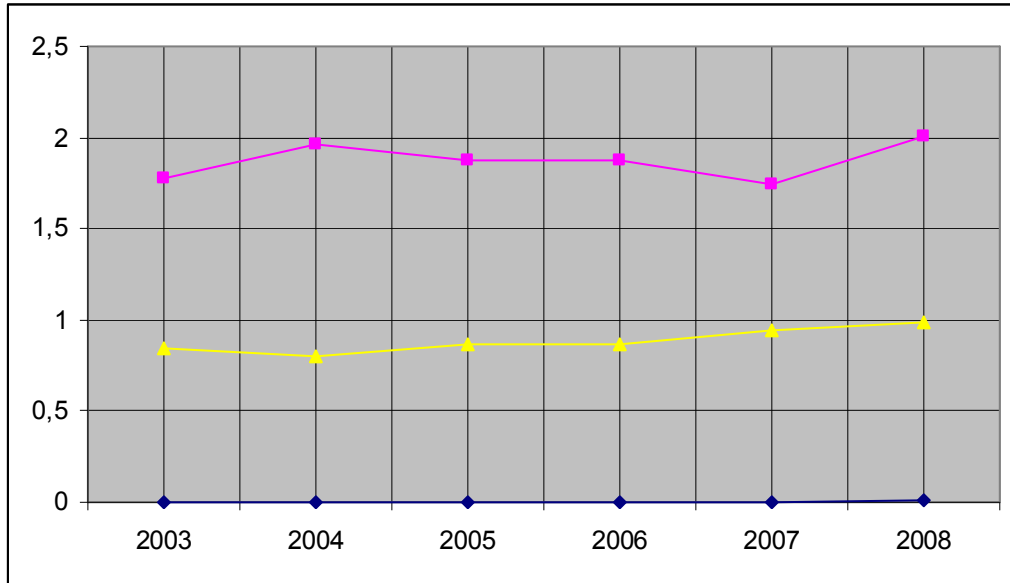


Рис. Ж.11. Зміна показника оборотності готової продукції (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.11])

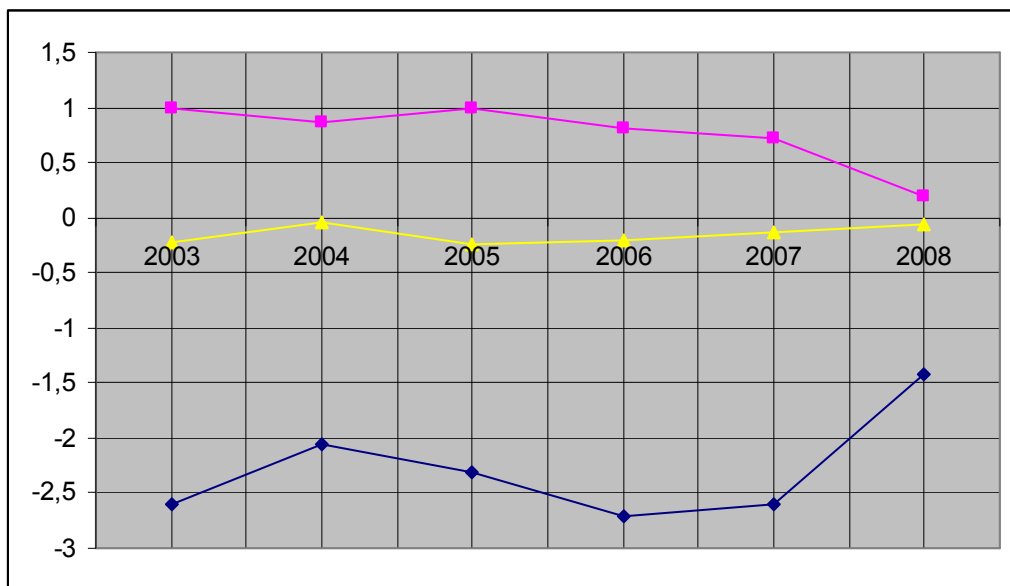


Рис. Ж.12. Зміна показника загальної рентабельності продукції (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.12])

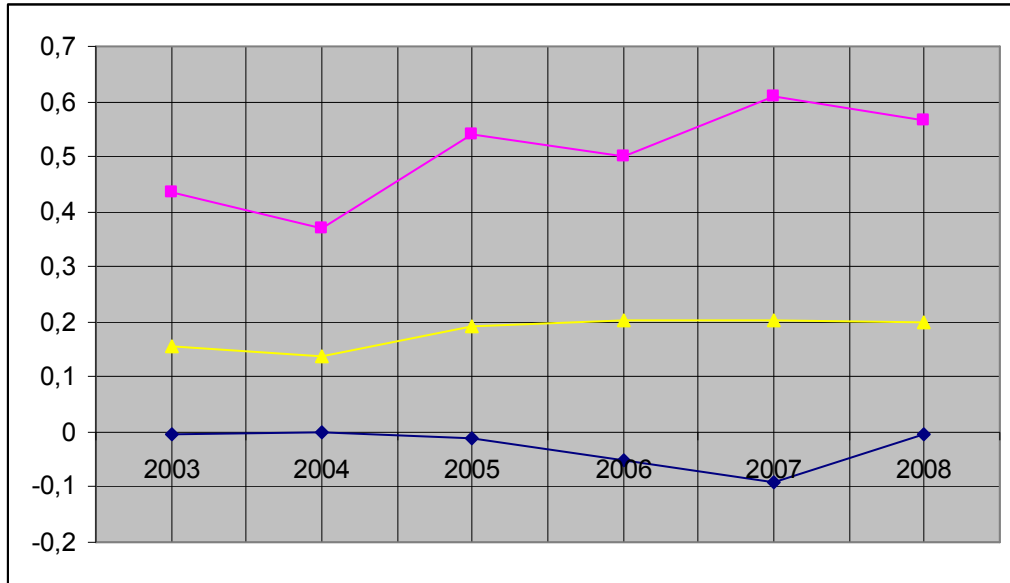


Рис. Ж.13. Зміна показника рентабельності підприємства (складено Л.О. Нікіфоровою на підставі [табл. 2.13])

Додаток 3

Таблиця 3.1

Оцінка коефіцієнтів за 2008 рік ПП «Фенікс СД»

Коефіцієнт	Оцінка				
	2	1		0	
Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	2 і більше	Від 1 до 2	+	Менше 1	
Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	0,3 і більше		Менше 0,3	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	0,2 і більше	+	Менше 0,2	
Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	0,6 і більше	+	Менше 0,6	
Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	0,2 і більше	+	Менше 0,2	
Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	Менше 1		1 і більше	+
Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	0,7 і більше		Менше 0,7	+
Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	0,5 і більше	+	Менше 0,5	
Коефіцієнт забезпеченості, $K_{з}$	2 і більше	Від 1,4 до 2		Менше 1,4	+

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця 3.2

Оцінка коефіцієнтів за 2008 рік ПП «Елна-сервіс»

Коефіцієнт	Оцінка				
	2	1		0	
Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	2 і більше	Від 1 до 2	1	Менше 1	
Коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{шв.лік}$		0,3 і більше		Менше 0,3	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$		0,2 і більше		Менше 0,2	0
Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$		0,6 і більше		Менше 0,6	0
Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$		0,2 і більше	1	Менше 0,2	
Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$		Менше 1	1	1 і більше	
Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$		0,7 і більше	1	Менше 0,7	
Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$		0,5 і більше		Менше 0,5	0
Коефіцієнт забезпеченості, $K_{з}$	2 і більше	Від 1,4 до 2		Менше 1,4	0

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Додаток К

Таблиця К.1

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ЗАТ «Ремприлад» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагомое значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,35	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	1,15	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал.}$	Не менше 0,2	6	1,11	1	6
Разом по групі I					(8+7+6)*5=105	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,46	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,46	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	1,18	0	0
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	3,04	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-0,59	0	0
Разом по групі II					(5+4)*4=36	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_з$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	141,35	2	4
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	5,61	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	1,12	2	4
Разом по групі III					(4+4+4)*2=24	
Усього (S)					165	
КЛАС					A	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.2

**Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ
«Ямпільський приладобудівний завод» за 2008 рік**

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	2,94	2	16
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	1	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,19	0	0
Разом по групі I					(16+7)*5=115	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,81	1	6
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,81	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,23	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	1,29	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	0,35	0	0
Разом по групі II					(6+5+4+4)*4=76	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_з$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	8,76	2	4
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	6,86	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	1,09	2	4
Разом по групі III					(4+4+4)*2=24	
Усього (S)					215	
КЛАС					A	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.3

**Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ
«Могилів-Подільський приладобудівний завод» за 2008 рік**

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,28	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,06	0	0
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0	0	0
Разом по групі I					8*5=40	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,34	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,34	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	1,89	0	0
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	0,21	0	0
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-1,24	0	0
Разом по групі II					5*4=20	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_з$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	5,96	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	0,34	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	0,64	2	4
Разом по групі III					(4+4)*2=16	
Усього (S)					76	
КЛАС					Г	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.4

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ «НДІ ВТТ» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	3,99	2	16
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,83	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал.}$	Не менше 0,2	6	0,38	1	6
Разом по групі I					(16+7+6)*5=145	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,95	1	6
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,95	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,13	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	0	0	0
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	0,48	0	0
Разом по групі II					(6+5)*4=44	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_з$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	0,04	2	4
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	0,02	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	0,01	2	4
Разом по групі III					(4+4+4)*2=24	
Усього (S)					213	
КЛАС					A	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.5

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ «Термінал» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	0,85	0	0
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,79	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,0057	0	0
Разом по групі I					7*5=35	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,33	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,33	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	1,69	0	0
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	0,05	0	0
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-0,44	0	0
Разом по групі II					5*4=20	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_{з}$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	0,11	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	0,09	0	0
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	0,06	2	4
Разом по групі III					4*2=8	
Усього (S)					63	
КЛАС					Д	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.6

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ «Бершадський електротехнічний завод» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	3,87	2	16
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	1,43	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,81	1	6
Разом по групі I					(16+7+6)*5=145	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,99	1	6
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,99	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,14	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	1,07	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	0,53	1	4
Разом по групі II					(6+5+4+4+4)*4=92	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_{з}$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	14,54	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	1,13	1	2
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	1,13	1	2
Разом по групі III					(2+2)*2=8	
Усього (S)					245	
КЛАС					A	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

**Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ
«ВЗТА» за 2008 рік**

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,59	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,96	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,04	0	0
Разом по групі I					(8+7)*5=75	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,51	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,51	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,94	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	1,17	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-0,126	0	0
Разом по групі II					(5+4+4)*4=52	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_{з}$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	3,54	2	4
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	2,45	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	0,97	2	4
Разом по групі III					(4+4+4)*2=24	
Усього (S)					151	
КЛАС					Б	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.8

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ВАТ «Маяк» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,18	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,49	1	7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,05	0	0
Разом по групі I					(8+7)*5=75	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,51	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,51	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,97	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	1,11	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-0,13	0	0
Разом по групі II					(5+4+4)*4=52	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_{з}$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	5,16	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	2,25	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	0,82	2	4
Разом по групі III					(4+4)*2=16	
Усього (S)					143	
КЛАС					Б	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Таблиця К.9

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ПП «Ел-на-сервіс» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
I група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,59	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,26	0	0
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	0,0007	0	0
Разом по групі I					8*5=40	
II група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,55	0	0
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	0,55	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	0,81	1	4
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	3,1	1	4
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	-0,29	0	0
Разом по групі II					(5+4+4)*4=52	
III група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_з$	Не менше 1,6	8		0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	26,18	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	6,9	2	4
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	1,17	0	0
Разом по групі III					4*2=8	
Усього (S)					100	
КЛАС					Г	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Розрахунок інтегрованого показника фінансового стану ПП «Фенікс СД» за 2008 рік

№ п/п	Назва показника	Теоретичне значення показника	Вагоме значення показника	Розрахункове значення показника	Оцінка коефіцієнта	Значення показника з урахуванням вагомості (гр. 6 • гр. 4)
1	2	3	4	5	6	7
II група - Показники платоспроможності						
Вагомий коефіцієнт — 5						
1	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Не менше 2	8	1,74	1	8
2	Коефіцієнт ліквідності, $K_{лік}$	Не менше 0,3	7	0,18	0	0
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Не менше 0,2	6	1,7	1	6
Разом по групі II					14 * 5 = 70	
III група — Показники фінансової стійкості						
Вагомий коефіцієнт — 4						
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	Не менше 0,6	6	0,8	1	6
2	Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	Не менше 0,2	5	1,08	1	5
3	Коефіцієнт автономності, $K_{ав}$	Не більше 1	4	1,5	0	0
4	Коефіцієнт оборотності балансу, $K_{об}$	Не менше 0,7	4	0,56	0	0
5	Коефіцієнт маневреності, $K_{м}$	Не менше 0,5	4	0,68	1	4
Разом по групі III					15 * 4 = 60	
IV група — Показники «надійності» підприємства						
Коефіцієнт вагомості — 2						
1	Коефіцієнт забезпечення кредиту, $K_{з}$	Не менше 1,6	8	0,5	0	0
2	Оборотність дебіторської заборгованості, $O_{дз}$	0—2	2	20,8	0	0
3	Оборотність кредиторської заборгованості, $O_{кз}$	0—2	2	32,4	0	0
4	Оборотність готової продукції, $O_{гп}$	0—2	2	1,04	2	4
Разом по групі IV					4 * 2 = 8	
Усього (S)					138	
КЛАС					B	

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Додаток Л

Таблиця Л.1

Визначення класу позичальника підприємств приладобудівної галузі Вінниччини

Підприємства	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ЗАТ «Ремприлад»	Б	А	Б	Б	Б	Б
ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	В	А	А	А	А	А
ВАТ «Могилів-Подільський приладобудівний завод»	В	Д	Д	Д	В	Д
ВАТ «НДІ ВТТ»	А	Б	А	А	А	А
ВАТ «Термінал»	В	В	В	Г	Д	Д
ВАТ «Бершадський електротехнічний завод»	А	А	А	А	А	А
ВАТ «ВЗТА»	В	Б	Б	В	А	В
ПП «Елна-сервіс»	В	В	В	Б	В	Д
ВАТ «Маяк»	Д	Д	Д	Д	В	В
ВАТ «Вінницький дослідний завод»	Д	А	А	А	А	А
ВАТ «Вінницький електротехнічний завод»	Д	Д	Д	Д	Д	Д
ВАТ «Автоелектроапартура»	Б	Д	Д	В	Д	-
ВАТ «Вінницький інструментальний завод»	Д	Д	Д	Д	Д	А
ВАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»	А	А	А	А	А	-
ВАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	А	А	А	А	А	А
ЗАТ «Елекомс»	Д	Д	Д	Д	Д	Д
ЗАТ «Медтехніка»	А	А	А	А	А	А
ВАТ «Вінницький оптомеханічний завод»	А	А	А	А	А	Б
ПП «Феникс СД»	А	А	А	А	В	А
середнє по галузі	В	В	В	В	В	В

Примітка. Розраховано Л.О. Нікіфоровою на підставі [181, табл. 2.1-2.11]

Клас А — підприємство з дуже стійким фінансовим станом;

Клас Б — підприємство зі стійким фінансовим станом;

Клас В — підприємство має ознаки фінансового напруження;

Клас Г — підприємство підвищеного ризику;

Клас Д — підприємство з незадовільним фінансовим станом.

ДОДАТОК М

Приклад анкети, розробленої для визначення полюсів дихотомії працівника

I. Узагальнювальний – Деталізуючий

1. Чи легко Ви проводите вибір один з можливих варіантів? _____
2. Чи необхідно Вам постійно повертатися до аналізу своїх минулих вчинків? _____
- 3 Чи легко Ви сходитеся з незнайомими людьми? _____
4. Чи легко Ви розлучаєтеся зі своїми знайомими (наприклад, якщо Ви переїздите в інше місто)? _____
5. Для Вас важливо: знати «ЯК», або ж - знати «ЧОМУ»? _____
6. Чи представляєте Ви собі зазвичай результати своєї діяльності ще до її початку? _____
7. Чи легко Ви переносите відчуття голоду? _____
8. Чи важливо для Вас, щоб Ваше «здрасуйте» (або Ваше звернення до конкретної людини або групи людей взагалі) було відмічено тими, до кого Ви звертаєтеся? _____
9. Чи любите Ви користуватися довідниками різного роду? _____
10. Чи здійснюєте Ви імпульсні вчинки? _____
 - 10.1 Як часто? _____
 - 10.2 Чи жалкуєте Ви про них? _____
 - 10.3 Як довго? _____

II. Учасник – Спостерігач

1. Чи вважаєте Ви, що якщо людина займає в суспільстві скромне місце, то їй бракує яких-небудь соціально – значущих якостей? _____
2. Чи вважаєте Ви, що якщо хтось не цінується в суспільстві, то він – неправильно сформував свої відносини з оточуючими? _____
3. Чи подобається Вам створювати «закінчені» об'єкти? _____
4. Чи легко Ви можете відкласти почату справу завтра? _____
5. Що для Вас більш прийнятне: «борг», «обов'язки» чи «відповідальність»? _____
6. Чи любите Ви, щоб на Вас звертали увагу? _____
7. Чи легко Ви можете залишити недоїденою їжу на тарілці? _____
8. Чи дивитеся Ви на людину при спілкуванні з нею? _____
9. Чи прагнете Ви дограти комп'ютерну гру «до кінця» (або хоч поточний рівень)? _____
10. Легко Ви відриваєтеся від непрочитаної книги? _____

III. Об'єкт-орієнтовний – Зв'язок-орієнтовний

1. Ви любите зосередитися на чому-небудь одному, – або на багато чому відразу? _____
2. Коли Ви чим-небудь захоплені, наприклад, пишете або працюєте на комп'ютері – чи втрачаєте Ви низку розмови? _____
3. Чи відволікає Вас від поточної діяльності необхідність спілкування? _____
4. Коли у Вас багато предметів (сумок, сіточок, і тому подібне) – чи не забуваєте Ви їх? _____
5. Ви вважаєте за краще носити покупки в одній сумці – або розкладаєте їх по декількох? _____
6. Чи знаєте Ви, що думають насправді про Вас люди, – або ж орієнтуєтеся на те, що саме вони про Вас думають?
7. Чи вважаєте Ви, що маєте права на відчуття, емоції, час і тому подібне інших людей? _____
8. Чи легко Вам попросити кого-небудь про що-небудь? _____
9. Чи вимагаєте Ви від людини доказів необхідності і потрібності вчинку (дії), яке вона хоче від Вас? _____
10. Чи добре Ви «бачите» відчуття і емоції інших людей – або ж в спілкуванні з ними орієнтуєтеся на те, якими вони «мають бути»? _____

IV. Розмежовуючий – Ототожнюючий

1. Чи добре Ви диференціюєте свої відчуття? _____
2. Чи любите Ви гуляти на природі, – або ж Вам більше подобаються «цивілізовані» парки? _____
3. Чи добре Ви передбачаєте наслідки тих або інших своїх рішень, своїх вчинків? _____
4. Чи легко, чи швидко Ви ухвалюєте рішення, що стосуються Вас самих? _____
5. Чи любите Ви, щоб Вас хто-небудь залучав до свого власного «життєвого ритму»? _____
6. Чи ревниві Ви? _____
7. Чи вмієте Ви піклуватися про себе? _____
8. Чи вмієте Ви, чи подобається Вам піклуватися про інших? _____
9. Чи подобається Вам піклуватися про «своїх» (тобто про тих, кого саме Ви зараховуєте до «своїх»)? _____
- 9.1 А про «чужих»? _____
10. Чи любите Ви дивитися в дзеркало? _____
- 10.1 Чи необхідно Вам це? _____

ДОДАТОК Н
Декодування відповідей на розроблену анкету

I. Узагальнюючий – Деталізуючий

1. Чи легко Ви проводите вибір один з можливих варіантів?
Так (узагальнюючий) Ні (деталізуючий)
2. Чи необхідно Вам постійно повертатися до аналізу своїх минулих вчинків?
Так (деталізуючий) Ні (узагальнюючий)
3. Чи легко Ви сходитеся з незнайомими людьми?
Так (узагальнюючий) Ні (деталізуючий)
4. Чи легко Ви розлучаєтеся зі своїми знайомими (наприклад, якщо Ви переїздитье в інше місто)?
Так (узагальнюючий) Ні (деталізуючий)
5. Для Вас важливо: знати «ЯК», або ж - знати «ЧОМУ»?
«ЯК» (деталізуючий) «ЧОМУ»(узагальнюючий)
6. Чи представляєте Ви собі зазвичай результати своєї діяльності ще до її начала?
Так (узагальнюючий) Ні (деталізуючий)
7. Чи легко Ви переносите відчуття голоду?
Так (деталізуючий) Ні (узагальнюючий)
8. Чи важливо для Вас, щоб Ваше «здрастуйте» (або Ваше звернення до конкретної людини або групи людей взагалі) було відмічено тими, до кого Ви звертаєтеся?
Так (деталізуючий) Ні (узагальнюючий)
9. Чи любите Ви користуватися довідниками різного роду?
Так (деталізуючий) Ні (узагальнюючий)
10. Чи здійснюєте Ви імпульсні вчинки?
Так (узагальнюючий) Ні (деталізуючий)
 - 10.1 Як часто?
Часто (узагальнюючий) Рідко (деталізуючий)
 - 10.2 Чи жалкуєте Ви про них?
Так (деталізуючий) Ні (узагальнюючий)
 - 10.3 Як довго?
Довго (деталізуючий) Не довго (узагальнюючий)

II. Учасник – Спостерігач

1. Чи вважаєте Ви, що якщо людина займає в суспільстві скромне місце, то їй бракує яких-небудь соціально значущих якостей?

Так (учасник) Ні (спостерігач)

2. Чи вважаєте Ви, що якщо хтось не цінується в суспільстві, то він – неправильно сформував свої відносини з оточуючими?

Так (спостерігач) Ні (учасник)

3. Чи подобається Вам створювати «закінчені» об'єкти?

Так (спостерігач) Ні (учасник)

4. Чи легко Ви можете відкласти почату справу завтра?»

Так (учасник) Ні (спостерігач)

5. Що для Вас більш прийнятне: «зобов'язання», «обов'язки» чи «відповідальність»?

Зобов'язання(спостерігач) Обов'язки(спостерігач) Відповідальність(учасник)

6. Чи любите Ви, щоб на Вас звертали увагу?

Так (учасник) Ні (спостерігач)

7. Чи легко Ви можете залишити недоїденою їжу на тарілці?

Так (учасник) Ні (спостерігач)

8. Чи дивитесь Ви на людину при спілкуванні з нею?

Так (учасник) Ні (спостерігач)

9. Чи прагнете Ви дограти комп'ютерну гру «до кінця» (або хоч поточний рівень)?

Так (спостерігач) Ні (учасник)

10. Легко Ви відриваєтеся від непрочитаної книги?

Так (спостерігач) Ні (учасник)

III. Об'єкт-орієнтовний – Зв'язок-орієнтовний

11. Ви любите зосередитися на чому-небудь одному, – або на багато чому відразу?

На одному (об.-ор.) На декількох (зв.-ор.)

12. Коли Ви чим-небудь захоплені, наприклад, пишете або працюєте на комп'ютері – чи втрачаєте Ви низку розмови?

Так (об.-ор.) Ні (зв.-ор.)

13. Чи відволікає Вас від поточної діяльності необхідність спілкування?

Так (об.-ор.) Ні (зв.-ор.)

14. Коли у Вас багато предметів (сумок, сіточок, і тому подібне) – чи не забуваєте Ви їх?

Так (об.-ор.) Ні (зв.-ор.)

15. Ви вважаєте за краще носити покупки в одній сумці – або розкладаєте їх по декількох?

В одній (об.-ор.) В декількох (зв.-ор.)

16. Чи знаєте Ви, що думають насправді про Вас люди, – або ж орієнтуєтеся на те, що саме вони про Вас думають?

Знаю (зв.-ор.) Орієнтуюсь (об.-ор.)

17. Чи вважаєте Ви, що маєте права на відчуття, емоції, час і тому подібне інших людей?

Ні (об.-ор.) Так (зв.-ор.)

18. Чи легко Вам попросити кого-небудь про що-небудь?

Ні (об.-ор.) Так (зв.-ор.)

19. Чи вимагаєте Ви від людини доказів необхідності і потрібності вчинку (дії), яке вона хоче від Вас?

Так (об.-ор.) Ні (зв.-ор.)

20. Чи добре Ви «бачите» відчуття і емоції інших людей – або ж в спілкуванні з ними орієнтуєтеся на те, якими вони «мають бути»?

Бачу (зв.-ор.) Орієнтуюсь (об.-ор.)

V. Розмежовуючий – Ототожнюючий

10. Чи добре Ви диференціюєте свої відчуття?

Так (ототожнюючий) Ні (розмежовуючий)

11. Чи любите Ви гуляти на природі, – або ж Вам більше подобаються «цивілізовані» парки?

Цивілізовані парки (ототожнюючий) Природа (розмежовуючий)

12. Чи добре Ви передбачаєте наслідки тих або інших своїх рішень, своїх вчинків?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

13. Чи легко, чи швидко Ви ухвалюєте рішення, що стосуються Вас самих?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

14. Чи любите Ви, щоб Вас хто-небудь залучав до свого власного «життєвого ритму»?

Так (ототожнюючий) Ні (розмежовуючий)

15. Чи ревниві Ви?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

16. Чи вмiєте Ви піклуватися про себе?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

17. Чи подобається Вам піклуватися про інших?

Так (ототожнюючий) Ні (розмежовуючий)

18. Чи подобається Вам піклуватися про «своїх» (тобто про тих, кого саме Ви зараховуєте до «своїх»)?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

9.1 А про «чужих»?

Так (ототожнюючий) Ні (розмежовуючий)

10. Чи любите Ви дивитися в дзеркало?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

10.1 Чи необхідно Вам це?

Ні (ототожнюючий) Так (розмежовуючий)

ДОДАТОК П

Короткий опис 16 типів працівників

<Ст-С|Об-Д>

Програмна функція описує стан топології (структури) даного ієрархічного рівня. Цей тип добре розрізняє потенційні можливості даної конкретної людини, а також його можливе місце в (інформаційній) ієрархії суспільства. Він добре «бачить» можливі стани структури (топології) різних як суспільних, так і природних систем. Основні свої зусилля направляє або на збереження існуючої на даному ієрархічному рівні структури, або на створення нової такої структури (але процес такого створення для нього «невидимий»).

Творить цей тип – процеси на рівні окремих об'єктів і «функціональних одиниць», що становлять даний ієрархічний рівень. Наприклад, цей тип особистості може організувати процес «розкручування» конкретної людини (співака, менеджера тощо), ідеї, напрямку, технології, продукції тощо, усього того, у чому він «бачить» наявність значних потенційних можливостей (див. його програмну функцію – адже «заради неї» він і здійснює діяльність). Цей тип змушений постійно «перевіряти» стан топології всього ієрархічного рівня, і творить він для реалізації цієї своєї мети процеси в КС самої різної природи.

<Гр-Д|Зв-С>

Програмна функція – процес перебудови–реструктурування «границі» для «простору», охоплюючого даним типом. Цьому відповідають відчуття у всьому їхньому спектрі. Цей тип особистості розрізняє процеси, які локалізовані на периферії його «населеного світу», і, власне з яких і починається процес взаємодії його з навколишнім світом. Даний тип всю свою діяльність підкоряє тому, щоб, по-перше, дані процеси на границі відбувалися, і, по-друге, щоб вони належали до того класу, який є представником даного типу (тобто для конкретної особистості) «життєво важливим».

Творча функція даного типу полягає в створенні такого стану взаємин для КС і «функціональних одиниць» даного ієрархічного рівня,

що сприяло б реалізації поставлених ним цілей. Цей тип, фактично, або фіксує («консервує»), або створює потрібні йому емоції (це, звичайно, на рівні окремих людей). Образно можна сказати, що даний тип прагне у своїй діяльності організувати такий тип взаємодії з своїм оточенням, при якому він одержував би найбільш «комфортні» сенсорні відчуття й при яких йому було б «затишно». А виражається така діяльність у тім, що даний тип прагне всім людям, які включені в його власний «психологічний» простір), створити найбільш підходящі для нього самого) умови.

<Зв-С|Ст-Д>

Програмна функція описує весь комплекс інформації про стан відносин між конкретними об'єктами – «функціональними елементами (одиницями)», з яких складається даний ієрархічний рівень. На рівні людини – це емоції у всьому їхньому спектрі. Все багатство світу для даного типу зведено до емоцій. Емоції – от чому присвячена вся його діяльність. Він діє, щоб «одержати» емоції самому й «зробити» їх (бажано, – приємні) всім іншим навколо себе. Відсутність емоційного поля даний тип сприймає як повну відсутність інформації – тоді він «сліпий і глухий», і всіма силами самотужки прагне досягти в системі, що доступна його керуванню, «емоційного стану»: тобто або зберігати існуючий стан взаємини між складаючими систему компонентами (якщо ця емоція «приємна»), або – змінити цей стан на інший (якщо ця емоція – «неприємна»).

Досягається це шляхом *творчості* даного типу по перебудові структури (топології) усього ієрархічного рівня як цілого. Така перебудова – реорганізація займає якийсь час (часто, особливо для вищих рівнів ієрархії, – навіть і досить значний), і при цьому даний тип здатний інтерпретувати все багатство світу тільки в термінах емоцій. Однак, у цього типу емоції зв'язані з усім ієрархічним рівнем як цілим, тобто – не з «конкретними словами (об'єктами)», а з «ідеями». Але постійно яку-небудь емоцію підтримувати на досить високому рівні неможливо, тому даний тип увесь час зайнятий перевіркою правильності своїх дій і рішень, тобто постійним сумнівом в оптимальності реалізованого їм управління. Якщо ж даний тип реалізує управління ієрархі-

чною системою досить високого рівня – тобто процес перебудови внутрішньої структури якої забирає тривалий час, то даний тип об'язково скочується до якої-небудь емоції із класу не потребуючих для свого прояву надзвичайної напруги душевних сил. Іншими словами, такий тип *надовго* входить у певний – *стійкий* – емоційний стан. А оскільки такий його емоційний стан повинен супроводжувати перебудову топології конкретного ієрархічного рівня, то він звичайно здобуває вид супроводу певного виду діяльності (тобто ця діяльність завжди викликає ту саму емоцію).

<Об-Д|Гр-С>

Програмна функція цього типу – процеси самого різного роду, що відбуваються в КС – складових елементах даного ієрархічного рівня. Цей тип прагне все сприйняте ним звести до опису конкретних процесів, що відбуваються в конкретних об'єктах. Опис конкретних процесів у конкретних системах можна назвати логікою (причому логікою у її формальному варіанті, з її «якщо... – то...», «логічно – не логічно» і всіма іншими подібними атрибутами) - маніпулюванням абстрактними структурами, сформованими для опису конкретних об'єктів. Все багатство світу даний тип прагне виразити в термінах процесів у конкретних об'єктах, звести до цього.

Реалізує свою програму даний тип шляхом фіксації стану границі між своїм внутрішнім і зовнішнім світом – стану мембрани. Але всю свою власну діяльність, всю свою творчість даний тип здатний інтерпретувати винятково тільки в рамках своєї програмної функції – тобто процесів різного роду, що відбуваються в (або – з) конкретними об'єктами. Виражається це – у створенні різноманітних «протоколів» «регламентів», «технологічних схем», згідно яким і варто робити конкретне управління, спрямоване на збереження стану мембрани або ж – на створення нового її стану. При цьому перебудова внутрішньої структури даного рівня ієрархії ніяк не фіксується: вона дозволена й «нешкідлива» (на думку даного типу). Даний тип можна назвати «генієм протоколу (регламенту)» – він створює й описує способи реалізації досягнення незмінності стану мембрани незважаючи на мінливість навколишнього світу (причому для цього він може пропонувати

навіть і створення нових КС), або – настільки ж «продумано» вишикувати спосіб досягнення нового стану границі між «своїми» і «чужими». Відзначимо, що, оскільки творча функція допускає на рівні окремої людини інтерпретацію як психологічного простору даного типу, то сказане означає, що даний тип прагне максимально відгородити, «захистити» своє «особисте життя від будь-якого зовнішнього вторгнення в нього.

<Гр-С|Зв-Д>

Програмна функція типу описує стан границі між даним ієрархічним рівнем і його оточенням. Вся діяльність цього типу спрямована або на збереження границі свого «внутрішнього світу» у недоторканності, або на «стрибокподібну» зміну її існуючого стану. Даний тип добре розпізнає здатність конкретної людини протистояти зовнішньому тиску, життєвим обставинам, тобто його здатність проявляти той комплекс якостей, що звичайно називається «волею, життєвою силою й життєвою енергією». Всю сприйняту інформацію даний тип інтерпретує насамперед у термінах її здатності змінити (або – його фірми, усього того, що він уважає – «своїм») стан мембрани, границі між «зовнішнім» і «внутрішнім» (а також - як прояву протидії його «волі», яка спрямована особисто проти нього).

Реалізує свою програмну функцію даний тип при допомозі створення відповідних взаємин між окремими КС – «функціональними елементами», що утворюють даний ієрархічний рівень. При цьому він встановлює нові зв'язки – відносини між КС, що сприяють збереженню границі між визнаним ним «своїм світом» і «зовнішнім оточенням», і особливо – сприятливому розширенню зайнятого ним простору. Цей тип особливо бурхливо реагує на найменші спроби «применшити» його волю, можливості для її прояву, – і реакція ця полягає в зміні (керуванні) ним як відносин між іншими людьми, так і між іншими людьми й собою. Цей тип дуже піклується про збереження «свого доброго імені», своєї індивідуальності, індивідуальності своєї фірми, і взагалі індивідуальності всіх, кого він зараховує до «своїх». Тому його часто називають ще «володарем», підкреслюючи ті його риси, які спрямовані на захист своєї індивідуальності й індивідуаль-

ності «своїх» (володар –у першу чергу самого себе, своєї долі, і вже потім, внаслідок цього – і інших).

<Ст-Д|Об-С>

Програмною функцією описується процес перебудови структури розглянутого рівня ієрархії як цілого. Цей тип добре розрізняє процеси, внаслідок яких і відбувається зміна будови ієрархічного рівня. Він природно виділяє людей, здатних брати участь у здійсненні такої реорганізації. Він добре розрізняє послідовність дій, що приводять, в кінцевому результаті, до перебудови топології всього ієрархічного рівня. Внаслідок вищесказаного даний тип має прогностичні здатності, причому «глибина проникнення в майбутнє» (тобто величина «кванту часу», на який здійснюється прогноз) залежить від рівня ієрархії, на якому даний тип здатний реалізувати управління (відзначимо, що той саме той рівень ієрархії, на якому даний тип «виконує функції» 2АІА, а зовсім не той, яким його «призначили» керувати).

Для *реалізації* своєї програмної функції цей тип або фіксує стан і властивості об'єктів, даний ієрархічний рівень утворюючих, або змінює стан уже існуючих об'єктів, або – створює нові об'єкти. Слід зазначити, що цей тип створює стани об'єктів (або навіть – нові об'єкти) спеціально для їхньої участі в конкретних процесах по перебудові структури всього ієрархічного рівня. Діяльність даного типу торкається всіх сторін, всіх питань, всіх проблем, що виникають на даному ієрархічному рівні (по програмній функції - всі структури даного рівня, по творчій – також, тому що створені ним об'єкти і їхні стани повинні виконувати функції по перебудові всієї топології рівня.

<Об-С|Гр-Д>

Програмна функція цього типу описує весь комплекс інформації про стан конкретних об'єктів, з яких складається даний ієрархічний рівень. Даний тип все багатство інформації, що надходить класифікує тільки в таких термінах і поняттях. Це поняття виду «знаю – не знаю», «умію – не вмію», «раціонально – не раціонально», «логічно – алогічно» і тому подібні. Даний тип добре розрізняє, що саме дана конкретна людина вміє й що вона не вміє, наскільки вона може розглядатися

як цільний, цілісний об'єкт, наскільки вона сама добре розуміє, що саме їй потрібно (тобто, наскільки повно дана людина може бути описана як стан окремої КС).

Досягає цей тип своєї мети за допомогою зміни стану границі – «мембрани» між своїм «внутрішнім світом» (а також «своїми») і оточенням. Іншими словами, творить даний тип саме в середовищі відчуттів, у всьому їхньому багатстві. Оскільки сфера діяльності цього типу – відчуття, які він інтерпретує в термінах і поняттях станів конкретних об'єктів, тому він є відмінним «обліковцем», здатним скласти й класифікувати як інформацію, що надходить так і свої власні дії. У сферу діяльності цього типу по необхідності втягується вся його сфера життєвих інтересів, все те що він може назвати «своїм» (як речі, так і люди). Він постійно зайнятий тим, що змінює границю між «своїм» і «чужим», – але оскільки виражати інформацію він здатний лише по програмній функції, те це приводить до того, що він постійно зайнятий класифікацією, логічним аналізом об'єктів, складових мембрани його «життєвого простору» з метою її перебудови.

<Зв-Д|Ст-С>

Програмною функцією цього типу описується весь комплекс інформації про процеси встановлення, перебудови й реструктурування відносин між КС – «функціональними одиницями», на яких побудований даний рівень ієрархії. На рівні окремої людини цьому компоненту відповідає інформація про відносини між людьми, про потребу конкретної людини в спілкуванні й про те, яким повинне бути це спілкування, про необхідності однієї людини для іншої. Вся інформація інтерпретується даним типом саме в таких термінах. Він прагне фіксувати відносини між людьми, або ж зробити їх потрібними й комфортними для себе.

Досягається це шляхом його діяльності по фіксації топології – структури всього розглянутого ієрархічного рівня, або ж шляхом переходу до нової такої топології. При цьому діяльність такого типу не втомна й невгамовна, не впинна й безперервна – тому що йому доводиться буквально «обнюхати» кожну точку свого життєвого простору (який включає як свою складову частину так і дійсний простір). Оскі-

льки цей тип повинен увесь час «тримати під контролем» кожную точку свого простору, то його девіз може бути виражений фразою: «бути як всі». Діючи монотонно, методично й безупинно, цей тип практично увесь час перебуває в роботі – при цьому зводячи (інтерпретуючи) все різноманіття як проявів реальності, своєї власної діяльності до взаємин між людьми (у загальному випадку – між окремими КС, даний ієрархічний рівень є складовим).

<Ст-С|Зв-Д>

Програмна функція – стан топології (структури) даного ієрархічного рівня. Даний тип добре розрізняє потенційні можливості даної людини, а також можливе місце його в інформаційній ієрархії суспільства. Він добре розрізняє можливі стани структури, топології різних як суспільних, так і природних систем. Даний тип основні свої зусилля направляє або на збереження існуючої на даному ієрархічному рівні структури, або на створення нової. Внаслідок цього його увага постійно як би «розмита», «розфокусована», що дозволяє йому бачити «все відразу», але саме внаслідок цього – трохи розмито й нечітко.

Реалізує свою програмну функцію даний тип при допомозі створення відповідних взаємин між окремими КС – «функціональними елементами», що утворюють даний ієрархічний рівень. Цей тип особливо бурхливо реагує на будь-які зміни топології даного ієрархічного рівня, – і реакція ця полягає в такій зміні як і відносин між іншими людьми, так і між іншими людьми й собою, які перешкоджають зміні стану топології рівня (або ж сприяють досягненню потрібного цьому типу нового стану структури рівня). Цей тип відмінно й цілеспрямовано маніпулює відносинами як між людьми, так і відношенням людей до себе. Діяльність його спрямована на підтримку топологічної будови всього рівня, вона по-необхідності надзвичайно діяльна (його девіз: «встигнути всюди!») і комунікабельна.

<Гр-Д|Об-С>

Програмна функція – процес перебудови–реструктурування графіці для «простору», який відчувається даним типом. Цьому типу відповідають відчуття у всьому їхньому спектрі. Цей тип особистості

розрізняє процеси, які локалізовані на периферії його «населеного світу», і, власне з яких і починається процес взаємодії його з навколишнім світом. Даний тип всю свою діяльність підкоряє тому, щоб, поперше, дані процеси на границі відбувалися, і, по-друге, щоб вони належали до того класу, що є для представника даного типу (тобто для конкретної особистості) «життєво важливим».

Для *реалізації* своєї програмної функції цей тип або фіксує стан і властивості об'єктів, даний ієрархічний рівень утворюючих, або змінює стан уже існуючих об'єктів, або ж створює нові об'єкти. Слід зазначити, що цей тип створює стан об'єктів (або навіть нові об'єкти) спеціально для їхньої участі в конкретних процесах по перебудові структури мембрани. Внаслідок того, що він творить стани конкретних об'єктів (або навіть самі об'єкти) для реалізації потрібних йому процесів на границі між «своїм внутрішнім» і «чужим зовнішнім» світом, його діяльність досить різнобічна й різнонаправлена, і створює він об'єкти – найрізноманітнішого виду й властивостей. Діяльність цього типу спрямована на одержання потрібних йому відчуттів, – розуміння їх у широкому змісті.

<Об-С|Ст-Д>

Програмна функція цього типу описує весь комплекс інформації про стан конкретних об'єктів, з яких складається даний ієрархічний рівень. Даний тип все багатство інформації, що надходить класифікує тільки в таких термінах і поняттях. Це поняття типу «знаю – не знаю», «умію – не вмію», «раціонально – не раціонально», «логічно – алогічно» і тому подібні. Даний тип добре розрізняє, що дана конкретна людина вміє й що вона не вміє, наскільки вона може розглядатися як цілісний об'єкт, наскільки вона сама добре розуміє, що саме їй потрібно (тобто наскільки повно дана людина може бути описана як стан окремого об'єкту).

Досягається це шляхом творчості даного типу по перебудові структури (топології) усього ієрархічного рівня як цілого. Така перебудова – реорганізація займає якийсь (особливо для вищих рівнів ієрархії, – навіть досить значний) час, і при цьому даний тип здатний інтерпретувати все багатство світу тільки в термінах станів конкрет-

них об'єктів. Якщо даний тип реалізує керування ієрархічною системою досить високого рівня – тобто процес перебудови внутрішньої структури якої забирає тривалий час, то він обов'язково прагне «прив'язати» цю свою діяльність до якогось цілком певного стану цілком певного об'єкту (наприклад, створити фірму для виконання якоїсь функції), тобто зв'язати себе з певним видом діяльності, певною (суспільнозначущою) професією й інфраструктурою. Оскільки творча функція цього типу полягає в створенні процесу, що зачіпає весь ієрархічний рівень, даний тип по необхідності повинен постійно переходити від одного напрямку своєї діяльності до іншого, що часто лежить зовсім осторонь від його колишнього заняття. Тому часто «з боку» цього типу приписують певний «авантюризм», здатність різко змінити стиль і спосіб свого життя, саме місце проживання – «схильність до зміни місць», а також – любов до (часто невиправданого) ризику, цей тип здатний всю свою долю «поставити на карту»; – весь цей комплекс якостей часто зв'язують із поняттям «заповзятливість».

<Зв-Д|Гр-С>

Програмною функцією цього типу описується весь комплекс інформації про процеси встановлення, перебудови й реструктурування відносин між об'єктами – «функціональними одиницями», на яких побудований даний рівень ієрархії. На рівні окремої людини цьому компоненту відповідає інформація про відносини між людьми, про потребу конкретної людини в спілкуванні й про те, яким повинне бути це спілкування, про потрібність однієї людини для іншої. Вся інформація інтерпретується даним типом саме в таких термінах. Він прагне фіксувати відносини між людьми, а також зробити їх потрібними й комфортними для себе.

Реалізує свою програму даний тип шляхом фіксації стану границі між своїм внутрішнім і зовнішнім світом – стану мембрани. Але всю свою власну діяльність, всю свою творчість даний тип здатний інтерпретувати винятково тільки в рамках своєї програмної функції – тобто взаємовідносин різного роду між конкретними об'єктами. Виражається це у створенні різноманітних «протоколів», «регламентів», «дозволенних» типів і способів взаємин між людьми, згідно яким і варто здій-

снювати конкретну комунікацію між ними, спрямовану на збереження стану мембрани або ж на створення нового її стану. При цьому перебудова внутрішньої структури даного рівня ієрархії ніяк не фіксується: вона дозволена й «нешкідлива» (на думку даного типу). Оскільки творча функція допускає на рівні окремої людини інтерпретацію психологічного простору даного типу, то сказане означає, що даний тип прагне максимально «захистити» своє «особисте життя» від будь-якого зовнішнього вторгнення в неї. Даний тип проявляє крайню нетерпимість до всіх «нерегламентованих», неформальних відносин між людьми, причому зводячи все до конкретних видів відносин, він, тим самим, захищає тезу: «Відносини між людьми повинні бути такі, як «загальноприйнятими» – і аж ніяк не інакше!»).

<Гр-С|Об-Д>

Програмна функція типу описує стан границі між даним ієрархічним рівнем і його оточенням. Вся діяльність цього типу спрямована або на збереження границі свого «внутрішнього світу» у недоторканності, або на зміну її існуючого стану. Даний тип добре розпізнає здатність конкретної людини протистояти зовнішньому тиску, життєвим обставинам, тобто його здатність проявляти той комплекс якостей, що звичайно називається «волею, життєвою силою й життєвою енергією». Всю сприйману інформацію даний тип інтерпретує насамперед у термінах її здатності змінити (або його фірми, усього того, що він вважає – «своїм») стан мембрани, границі між «зовнішнім» і «внутрішнім» (а також – як прояву протидії його «волі», як спрямовані особисто проти нього).

Реалізує свою діяльність даний тип за допомогою зміни станів конкретних об'єктів, конкретних «функціональних одиниць» для даного ієрархічного рівня. Оскільки «вторгнення» зовнішнього світу починається *саме зі зміни* стану мембрани, то такий тип найбільш швидко із всіх 16 типів реагує на ще не «побачену» іншими типами небезпеку. І реакцію на цю *нову* «небезпеку» він проявляє теж найбільш швидко із всіх існуючих типів – тому що творить цей тип процеси над конкретними об'єктами. «Починають бій воєначальники, а закінчують прості солдати» – це про нього: тому що своєю творчістю цей тип

«запускає» процес, але завершити формування якої-небудь структури, довести процес до кінця – він не здатний.

<Ст-Д|Зв-С>

Програмною функцією описується процес перебудови структури розглянутого рівня ієрархії як цілого. Цей тип добре розрізняє процеси, внаслідок яких і відбувається зміна будови ієрархічного рівня. Він природно виділяє людей, здатних брати участь у здійсненні такої реорганізації. Він добре розрізняє послідовність дій, що приводить, в остаточному підсумку, до перебудови топології всього ієрархічного рівня. Внаслідок вищесказаного даний тип має прогностичні здатності, причому «глибина проникнення в майбутнє» (тобто величина «кванту часу», на який здійснюється прогноз) залежить від рівня ієрархії, на якому даний тип здатний реалізувати управління.

Реалізує свою програмну функцію даний тип за допомогою фіксації стану відносин (або - зміни їх на інші) між КС – «функціональними одиницями», на якому побудований даний рівень ієрархії. «Створює» емоції даний тип дуже цілеспрямовано й найрізноманітнішими способами, – але вся діяльність його спрямована на те, щоб забезпечити найбільш комфортні умови для осіб (і для себе самого в тому числі), що роблять перебудову структури даного рівня ієрархії.

<Зв-С|Гр-Д>

Програмна функція – весь комплекс інформації й стан відносин між об'єктами – «складовими частинами» даного рівня ієрархії. На рівні людини – це емоції у всьому їхньому спектрі. Все багатство світу для даного типу зведено до емоцій! Емоції – от чому присвячена вся його діяльність. Він діє, щоб «отримати» емоції від навколишнього світу. Відсутність емоційного поля даний тип сприймає як повну відсутність інформації – тоді він «сліпий і глухий», і тому всіма силами самотужки прагне досягти в системі, що доступна його керуванню, «емоційного стану»: тобто або зберегти існуючий стан взаємин між складаючими систему компонентами (якщо ця емоція «приємна» звичайно), або змінити цей стан («розгойдати, розкрутити» навколишніх) на інше. Цей тип досягає своєї мети за допомогою зміни стану грани-

ці – «мембрани» між своїм «внутрішнім світом» (та й взагалі «своїм») і оточенням. Іншими словами, творить даний тип саме в середовищі відчуттів, – у всьому їхньому багатстві. Оскільки сфера діяльності цього типу – відчуття, які він інтерпретує у вигляді емоцій, його ще називають «шаленим», – людиною, що береться до роботи з величезним емоційним поривом, але... який уже в силу цього надзвичайно швидко «остигає» до спочатку захопившого його роду або виду занять. Це й не дивно: адже творити даний тип повинен процес на всій границі відразу – тому він і «не має права» затримуватися на якій-небудь одній її ділянці. До речі: за необхідності «рівномірного розподілу уваги» по всій мембрані в цілому цей тип має своїм девізом – «бути як всі».

<Об-Д|Ст-С>

Програмна функція цього типу – процеси самого різного роду, що відбуваються в об'єктах – складових елементах даного ієрархічного рівня. Цей тип прагне все сприйняте ним звести до опису конкретних процесів, що відбуваються в конкретних об'єктах (виразити в термінах, що характеризують процес в окремих об'єктах). Опис конкретних процесів у конкретних системах можна назвати логікою (причому логікою – у її *формальному* варіанті, з її «якщо... – то...», «логічно – не логічно» і всіма подібними атрибутами), маніпулюванням абстрактними структурами, сформованими для опису *конкретних* об'єктів. Все багатство світу даний тип прагне виразити в термінах процесів у конкретних об'єктах, звести до цього.

Досягається це шляхом його діяльності по фіксації топології – структури «архітектури» усього розглянутого ієрархічного рівня, або ж шляхом переходу до нової такої топології. При цьому діяльність такого типу невтомна й невгамовна, невпинна й безперервна – тому що йому доводиться буквально «обнюхати» кожную точку свого життєвого простору (включаючого як свою складову частину так і дійсний простір). Діючи монотонно, методично й безупинно, цей тип практично увесь час перебуває в роботі. Оскільки цей тип повинен увесь час «тримати під контролем» кожную точку свого простору, то його девіз також може бути виражений фразою: «бути як всі!».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acemoglu D., Robinson J. A. Economic Origins of Dictatorship and Democracy. - Cambridge. - Cambridge University Press, Cambridge. – 2006. – 416 p.
2. Acemoglu D. Introduction to Modern Economic Growth. – Princeton: Princeton University Press, 2009. – 1072 p.
3. Acemoglu D., Robinson J. A., A Theory of Political Transitions // American Economic Review. – 2001. – V.91, №4. – P.938 – 963.
4. Spence M. Industrial Organization in an Open Economy. Harvard University Press – 1980 – [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: www.lib.nus.edu.sg/.../lkyspenc.html
5. Joseph E.St., Carl E.W. Principles of macroeconomics. W. W. Norton & Company, Inc. – 2002. – 520 p.
6. Морено Дж. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. - М.: Иностр.лит., 2008. – 289с.
7. Maslow A. Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – no. 50. –PP. 370 – 396.
8. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 107-133.
9. Альдерфер К. Теория мотивации: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.glossary.ru/>
10. McClelland D.C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs. Vol. 24 (1970), pp. 30 – 41.
11. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? Garvard Business Review, January – February – 2006. – pp. 70 – 82.
12. Социология в России / Под ред. В.А. Ядова. -2-е изд., перераб. и дополн. С69 - М.: Издательство Института социологии РАН, 1998. – 696 с.
13. Добренъков В.И., Кравченко А.И. История зарубежной социологии. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
14. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. – Львів.: Центр Європи, 1995. – 176с.

15. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. – 2002. – №3–4 (22–23). – С. 5–8.
16. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Изд-во ЛГУ – 1970. – 87с.
17. Ковальчук В.Г. Соціально-психологічні аспекти ефективного менеджменту (на матеріалах АПК хмельницької області): Автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.02 / Національний аграрний університет. – К., 1999. – С. 20.
18. В. Гриньова В.М., Гриньов А.В. Проблеми розвитку промислових підприємств // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК» – 2006. – С. 203-224.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ – 2002. – 345 с. – ISBN 966–000–000–0
20. Попов В.П., Крайнюченко І.В. Генезис мотивації.// Менеджмент в Росії і за рубежом – 2003. – №3 – С. 53-55
21. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблеми підвищення суспільної продуктивності праці // Персонал. – 2008. – №1. – С. 22-28
22. Дольник В.Р. Вийшли ми всі із природи. – М.: Linka press. – 2002. – ISBN 5-901609-05-0
23. Терци М. Генетика и животная клетка: Пер. с англ. / Под ред. А.А. Прокофьевой-Бельговской. – М.: Мир, 1977. – 291 с.
24. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 1 // Персонал. – 2007. – №9. – С. 77-82.
25. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 2 // Персонал. – 2007. – №12. – С. 88-98.
26. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 244-250.

27. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е.І. Комарів // Управління персоналом. – 2002. – №1. – С.38-41.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело. – 1996. – 702с. – ISBN 5-7749-0030-4
29. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с англ. - М.: Прогресс – 1984. – 217с.
30. Ouchi W.G. Theory Z. How american business can meet the Japanes challenge – Feading (Mass.) etc.; Addison-Wesley, 1991. – XII, 283 p.
31. Mas-Collel A., Whinston M.D., Green J.R. Microeconomic Theory. Oxford: Oxford University Press, 1995. – 977 p.
32. Стукас В. Мотивационная пирамида А. Маслоу информационно-метаболическая модель и понятие самотрансцендэнции у В. Франка // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2008. – №5. – С. 17.
33. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ.–М., 1993. – 386 с.
34. Макклелланд Д. «Суспільство досягнення». К.: Знання, 2007. –518 с.
35. Шелдрейк Д.І. Теорія менеджменту від тейлоризму до японізації: Підручник, С.-Петер.– Політ, 2001.
36. Туган-Барановский М.И. Экономические очерки. – М.: „Российская политическая энциклопедия” (РОССПЭН), 1998. – 527 с.
37. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избр. произведения. – М.: 1990. – 215 с.
38. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.:Прогресс, 1991. – 384 с.
39. Надієв А.Г. Основы системного аналізу. – Н., ВВКЦЛ, 2003. – 318 с.
40. Дружинін В.В., Конторов Д.С. Системотехніка. – К: Вища школа, 2002. – 228 с.
41. Кохановский В.П., Тилинина Т.В. Методологія сучасного природознавства // Наукова думка Кавказу. – 1997. – №4. – С. 19.
42. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. — СПб.: Питер, 2003. – 458 с.

43. Попов В. Основные механизмы мотиваций персонала // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2007. – №11. – С. 9.
44. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М: Дело, 2000. – 268 с.
45. Кузевич¹ Л.О. Аналіз основних положень теорій мотивації, їх еволюція та становлення // Формування ринкової економіки в Україні. – Львів: Видавництво Інтереко, 2004. – №13 – С. 587-599.
46. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? // Garvard Business Review. – 1968. – January–February. – pp. 56–70.
47. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2003. – №4, ч.1, т.2, – с. 21–24.
48. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – С.-Пб: “Полёт”, 2000. – С. 304.
49. Нікіфорова Л.О., Пахулюк М.О. Генезис потреб людини // Збірник матеріалів I Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми формування нової економіки XXI сторіччя» (15-17 грудня, 2008 р.) – Дніпропетровськ – 2008 р. – С. 26-29.
50. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М: Дело, 2001. – 404 с.
51. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі XXI століття // Регіональні перспективи. – 2002. – №3–4 (22–23). – С. 5–8.
52. Виханський О.С. Менеджмент / О.С. Виханський, А.И. Наумов. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - 528с.
53. Филлипенко В.Ю. Кадровый менеджмент как средство повысить мотивацию персонала // Управление персоналом. – 2007. – №13,14.
54. Винокуров М.А., Озерникова Т.Г. Проблемы «внутренней» и «внешней» мотивации к труду/ Современные проблемы экономики региона: Сб. науч. тр. /Науч. ред. д-р экон. наук, проф. М.А.Винокуров. – Иркутск.: ИГЭА, 2000. – С. 25-29.

¹ Прізвище Кузевич змінено на Нікіфорова на основі свідоцтва про шлюб № 278 від 03.06.2005р.

55. Нікіфорова Л.О. Застосування теорій мотивації – як один із методів підвищення ефективності праці // Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції "Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах Європейської інтеграції" (16-18 травня 2007 р.) – Київ, Європейський університет – 2007 р. – С. 34-36.
56. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2003. – 436 с.
57. Кривенко Л.В., Кривенко С.В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції // Регіональні перспективи. – 2002. – №3–4. – С. 216–218.
58. Нікіфорова Л.О. Дослідження найпоширеніших моделей мотивації – як пошук ефективних способів управління працею // Економіка: проблеми теорії та практики – Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ, 2007 – № – С. 802-807.
59. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 3-4. – С. 9-11.
60. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом // Управління персоналом. – 2002. – №1. – С.38-41.
61. Нікіфорова Л.О. Проблема мотивації персоналу та завдання, які вона вирішує // Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Стратегічна реструктуризація регіональної економіки та соціальної сфери» (21 грудня 2004р.) – 2004 р. – С. 43-45.
62. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологический механизм ее формирования. М.: ИНФРА-М, 2005. – 318 с.
63. Жалило Б. Як побудувати систему стимулювання для співробітника // Довідник кадровика. – 2003. – № 4. – С. 91-2.
64. Ладанов И.Д. Пронников В.А. Человеческий фактор в хозяйственном управлении. Психологический аспект. – М.: Знание, 1987. – 63с.
65. Нікіфорова Л.О. Особливості створення мотиваційної моделі трудової діяльності в трансформаційній економіці України // Матеріали регіональної міжвузівської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформаційної економіки" (19-20 квітня 2007р.) – Рівне, НУВГП – 2007. – С. 56-58.

66. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К.: Наукова думка, 1989. – 219с.
67. Жмальов В.Г., Шиманська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Україна, 1994. – 454 с.
68. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контролинг, 1991. – 104с.
69. Douglas McG., Cutcher-Gershenfeld J. The Human Side of Enterprise. – N.Y.: McGraw-Hill, 2005, – 256 p.
70. Нікіфорова Л.О. Інноваційні підходи до використання нових стимулів мотивації праці на Вінниччині // Матеріали регіональної науково-практичної конференції “Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки Вінниччини” Збірник статей – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005 р. – С. 24-26.
71. Бондаренко А.П. Управление персоналом по-японски // Персонал. – 1998.– №14 – С. 48-50.
72. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4. – С. 14-16.
73. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Психология личностных конструкторов и когнитивная психология. Дж. Келли и А. Бек. – М.: Еврорознак, 2007. – 324 с.
74. Роттер Дж. Сборник трудов – Российская национальная библиотека: [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: www.nlr.ru/fonds
75. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Ось-89, 1997. – 256с.
76. Маршалл А. Принципы политической экономии. – М.: Прогресс, 1999. – 541 с.
77. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – Москва: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
78. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения: [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: <http://www.ek-lit.agava.ru/ricsod.htm>.

79. Милль Дж. С. Основы политической экономии: Пер. с англ. / А.Г. Милейковский (общ.ред.), А.Г. Милейковский (авт. предисл.), Ю.Б. Кочеврин (авт. предисл.). – М.: Прогресс, 1980. – 496 с.
80. Маркс К. Капитал. Гамбург, 1885. Российская национальная библиотека, 2003. [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: www.nlr.ru/fonds.
81. Маршалл А. Принципы политической экономии. – М.: Прогресс, 2006. – 440 с.
82. Мочерний С. Проблеми людини в економічній теорії // Економіка України. – 1999. – №1. – С. 72–79.
83. Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // THESIS: Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1993. – №3. С. 24–37.
84. Туган-Барановський М.І. Основи політичної економії. – Львів, ВЦ ЛНУ ім. І.Я. Франка, 2003. – 628 с.
85. Хайек Ф.А. Контрреволюция науки: Этюды о злоупотреблении. – М.:ОГИ, 2003. – 288 с.
86. Херцберг Ф., Майер М. Побуждения к труду и производственная мотивация. // Социологические исследования. – 1990. – №1. – С.45-47.
87. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Гунченко Марія Володимирівна; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2006. – 19 с.
88. Нікіфорова Л.О. Дослідження проблем безробіття як стимулу підвищення продуктивності праці // Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції „Розвиток фінансово-кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій”, м. Вінниця: ВІЕ ТАНГ (24 листопада 2004р.) – 2003 р. – С.43-44.
89. Нікіфорова Л.О. Сучасні проблеми мотивації персоналу // Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції „Розвиток фінансово-кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій”, м. Вінниця: ВІЕ ТАНГ (20-22 березня 2008р.). Том 3. – 2008р. – С. 68-70.

90. Нікіфорова Л.О., Драч М.В. Аналіз основних підходів до управління персоналом // Економіка: проблеми теорії та практики – Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ, 2009 – № 251.
91. Нікіфорова Л.О., Драч М.В. Актуальні питання формування системи управління персоналом // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Veda a technologie: krok do budoucnosti - 2009», (27 лютого – 05 березня 2009 р.) – Прага, Болгарія – 2009 р.
92. Нікіфорова Л.О. Дослідження індивідуальних та групових факторів мотивації // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України" (24-26 травня 2007 р.) – Дніпропетровськ, НГУ – 2007 р.
93. Нікіфорова Л.О., Пахулюк М.О. Нематеріальні шляхи мотивації та стимулювання персоналу як один із факторів виходу підприємства з економічної кризи // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Naukowa mysl informacyjnego wieku – 2009», (07-15 березня 2009 р.) – Пшемишль, Польща – 2009 р.
94. Березин Ф.В. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. - Л.: Наука. - 1988. - 268с.
95. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд. -во МГУ, 1990. - 285с.
96. Завадський Й.С. Організація і психологія управління трудовими колективами. - К.: Урожай. - 1985. - 157 с.
97. Лебедев В.И. Психология и управление. М.: ВО "Агропромиздат", - 1990. - 178с.
98. Юнг К.Г. Психологические типы. Пер. с нем. под ред. В.Зеленского. - М.: "Университетская книга", 1997. - 715с.
99. Генев Ф. Психология управления. Основные проблемы: Пер. с болгар. - М.: Прогресс, 1982. - 360с.
100. Василюк Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. - М.: Изд. -во МГУ, 1984. - 200с.
101. Википедия – свободная энциклопедия: [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: wikipedia.org.
102. Лукашевич Н.П. Основы социологии труда: Конспект лекций для менеджеров. - К.: МАУП, 2004. - 142с.

103. Ковалев А.Г. Курс лекций по социальной психологии. - М.: Политиздат, 1975. - 216с.
104. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. - К.: Либра, 1996. - 414с.
105. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. //Проблемы общей психологии. - М.: 1973. - С.255-385.
106. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. - Суми, ВВП "Мрія-1" ЛТД, 1997. - 191с.
107. Kluckhohn C., Murrey H. A. and Schneider D. Outline of a conception of personality. Personality in Nature, Society and Culture, 2nd edn. Knopf (with C. Kluckhohn). – 1953 – 150 с.
108. Guilford I. P. The structure of intellect, "Psychol. Bull.", 1956 – 190 с.
109. Мочерний С.В. Економічна теорія: Посіб. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2003. – 656 с.
110. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Відп. ред. Г.Н.Климко. – 4-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 615 с.
111. Донцов А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. - М.: Изд.МГУ, 1984. - 207с.
112. Конт О. Курс позитивной философии. Антология мировой философии. Т.3. М., 1971.
113. Тард Г. Мнение и толпа // Психология толп. — М.: Институт психологии РАН; Издательство КСП+, 1999. — (Библиотека социальной психологии.)
114. Лебон Г. Психология народов и масс – М.: изд."Макет",СПБ, - 2005 г
115. Зоткин Н.В., Серебрякова М.Е. Общая психология.Психология мотивации и эмоций. – Самара, изд. «Универс групп», - 2007, - С. 196.
116. Фрейд З. Массовая психология и анализ человеческого «Я», [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: www.gumer.info/.../mass_psih.php
117. Краткий словарь по философии. /Под общей ред. Блауберга И.В. - М.: Политиздат,- 1982. - 430с.

118. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер.с.англ. - М.: Финансы и статистика, 1989. - 266с.
119. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О. Роль соціально-психологічних методів в системі сучасної мотивації праці // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції "Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки" (26 лютого 2008 р.) – Донецьк – 2008 р.
120. Вебер М. Основные понятия стратификации. // Социологические исследования. 1994. - N5. с.147-156.
121. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избр. произведения. М.: 1990. \ <http://www.krotov.org/>
122. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография.К.: МАУП, 1966. – 408с.
123. Молодцов А.В.Основные понятия соционики. Методы анализа личности, ее деловых качеств. - К.: МЗУУП. 1992. - 97с.
124. Кузевич Л.О. Дослідження проблем безробіття як стимулу підвищення продуктивності праці // Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції „Розвиток фінансово-кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій”, м. Вінниця: ВІЕ ТАНГ (24 листопада 2004р.) – 2003р. – С.324.
125. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість. – Л.: Політ, 1998. С. 215.
126. Кузевич Л.О. Мотивація трудової діяльності людини в період незалежності України // Всеукраїнський конкурс наукових робіт, присвячений 10-й річниці незалежності України – 2001р. – С.53.
127. Drucker P. Concert of the Corporation. New Brunswick (USA)–L. (UK), 1996.
128. Друкер П.Ф. Практика менеджмента – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. С. 17 – 38.
129. Drucker P. Managing the Non–Profit Organization. Practices and Principles. Oxford, 1994.
130. Кузьмин О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією – Львів: «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
131. Inglehart R. Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton, 1999.

132. Инглегард Р. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе. // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М.: Academia, 1999. – 640с.

133. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О. Дослідження факторів мотивації на трьох взаємозалежних рівнях // Механізм регулювання економікою – Суми: Видавництво «Університетська книга», 2008. – № 2. – С. 168-174.

134. Нікіфорова Л.О. Особливості мотивації на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях // Збірник матеріалів XVI міжнародної науково-практичної конференції "Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність" (10-11 квітня 2008 р.) – Естонія, м. Таллін – 2008 р.

135. Барко В.І. Сучасні психологічні аспекти управління персоналом в органах внутрішніх справ // Вісник Академії управління ВМС – Київ: Видавництво «Університетська книга», 2007. – № 4. – С. 41 - 52.

136. Lynch M. LongTerm Potentiation and Memory // Physiol. Rev. – 2004. – Vol. 84P.

137. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Сучасний економічний словник – М: Инфра-М – 2008 – С. 512

138. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив М.: Дело, 2002

139. Merton H. Miller The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investmen [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://dic.academic.ru>

140. Словари и энциклопедии на Академике [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://dic.academic.ru>

141. Психологический словарь на azps.ru > Хоторнский эксперимент: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://azps.ru/handbook>

142. George Elton Mayo The Human Problems of an Industrialized Civilization: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: www.flipkart.com/human-problems-industrial-civilization-elton/

143. Гринвуд, Болтон и Гринвуд Энциклопедии на Академике: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу:

<http://dic.academic.ru>

144. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) / Монографія. – К., «Ніка-Центр» – 2003 – С. 448с.

145. Обозов Н.Н. Психология менеджмента СПб.: Питер, 1994

146. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

147. Психология: Словарь /Под ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. - М.: 1990. - 494с.

148. Кунц Г., О'Доннел С. Системный анализ и ситуационный подход управленческих функций, т.1,2 М.: Дело, 2001

149. Свеницкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления М.: НОРМА, 2005 г.

150. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Большая книга психологии. Личность. Теории. Упражнения. Эксперименты - 6 изд. – Изд.: ЕВРОЗНАК – 2008 г.,

151. Нікіфорова Л.О. Дослідження психологічного мікроклімату у колективах // Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції "Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес" (14-15 лютого 2008 р.) – Дніпропетровськ, ПДАБА – 2008 р.

152. Основи психології /за ред. Киричука, В.А.Романця. Видання друге стереотипне. - К.: Либідь, 1996. - 630с.

153. Follet M.P. The new state, group organization the solution of popular government. – New York: Longmans, Green and Co, 1918.- 373.

154. Эволюция менеджмента [электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: <http://www.5ka.ru/54/39519/1.html>

155. Характеристика розвитку вітчизняної радіоелектронної та електротехнічної промисловостей, засобів зв'язку та приладобудування: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.madein.dp.ua>

156. Соціально–економічне становище України за 2006 рік. Державний комітет статистики України // Економіст. – 2007. – №1. – С. 6–13.

157. Особливості організаційно-структурних перетворень в ОПК країн ЦСЄ в умовах євроінтеграції: досвід для України: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/september08/7.htm>

158. Демедюк О.В. Розвиток вітчизняної радіоелектронної та електротехнічної промисловостей, засобів зв'язку та приладобудування // Всеукраїнське періодичне видання журнал «Сделано в Україні» – Днепропетровск, 2008. – № 9.

159. Радзюк И.Г., Троценко О.А., Метелин Е.П., Пацера С.Т. Анализ розвитку і застосування систем забезпечення якості продукції у світі й в Україні // Системные технологи, Дніпродзержинський – 2006 – № 3 (20)

160. Статистичний щорічник України 2007 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2004.

161. Постанови Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р. N 326 "Про Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики"

162. Офіційний сайт Держкомстату України. Розподіл підприємств за КВЕД: [електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua>.

163. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2003 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2003. – 38с.

164. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2003 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Шевченко, – К: 2003.– 34с.

165. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2004 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2004. – 37с.

166. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області ста-

ном на 1 липня 2004 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2004. – 33с.

167. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2005 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2005. – 38с.

168. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2005 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Шевченко, – К: 2005.– 41с.

169. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2006 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Шевченко, – К: 2006.– 39с.

170. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2006 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2006. – 34с.

171. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2007 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Шевченко, – К: 2007 – 48с.

172. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2007 року // Держ. ком. статистики у Вінницькій області; О. Остапчук, – К: 2007. – 36с.

173. Праця Вінниччини 2007 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; О. Шевченко, – Вінниця 2008.

174. Статистичний щорічник Вінниччини за 2003 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2004.

175. Статистичний щорічник Вінниччини за 2004 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2005.

176. Статистичний щорічник Вінниччини за 2005 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2006.
177. Статистичний щорічник Вінниччини за 2006 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2007.
178. Статистичний щорічник Вінниччини за 2007 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2008.
179. Державний комітет статистики у Вінницькій області: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua>.
180. Центральна статистична класифікація продукції за видами економічної діяльності // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2008. С. 199.
181. Бланк И.А. “Управление использованием капитала” : Учебник, К.,– .,– Ельга, 2008. – 656с.
182. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2000. – 152с.
183. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства, - К.: Знання – вид. 2, доповнене і перероблене, 2005 р. – 662 с.
184. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2001. – 540с.
185. Ефимова О.В. Финансовый анализ.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: Бух. учет, 2002. - 526с.
186. Економічна активність населення області в 2003 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2004.
187. Економічна активність населення області в 2004 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2005.
188. Економічна активність населення області в 2005 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2006.

189. Економічна активність населення області в 2006 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2007.

190. Економічна активність населення області в 2007 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2008.

191. Праця у м. Вінниці за 2007 рік // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; С. Тюремко. – Вінниця 2008.

192. Стан виплати заробітної плати на 1 січня 2008 року (динаміка) // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Л. Поліщук. – Вінниця 2008.

193. Кількість та заробітна плата працівників області у грудні 2007 року // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Л. Поліщук. – Вінниця 2008.

194. Праця у Вінницькій області у січні – грудні 2007 року // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Л. Поліщук. – Вінниця 2008.

195. Праця Вінниччини 2003 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2004.

196. Праця Вінниччини 2004 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2005.

197. Праця Вінниччини 2005 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2006.

198. Праця Вінниччини 2006 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2007.

199. Праця Вінниччини 2007 // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; Т. Ольшевська. – Вінниця 2008.

200. Стан виплат заробітної плати на 1 січня 2009 року (динаміка) // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2009.

201. Підсумки роботи промисловості області в 2003 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2004.

202. Підсумки роботи промисловості області в 2004 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2005.

203. Підсумки роботи промисловості області в 2005 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2006.

204. Підсумки роботи промисловості області в 2006 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2007.

205. Підсумки роботи промисловості області в 2007 році // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області; – Вінниця 2008.

206. Головаха Е.И. Структура групповой деятельности: Социально-психологический анализ. - К.: Наукова думка, 1979. - 138с.

207. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. - К.: Україна, 1995. - 312с.

208. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О. Регулювання міжособової взаємодії в колективах // Економічний простір – Дніпропетровськ: Видавництво ПДАБА, 2008. – № 10 – С. 163-169.

209. Нікіфорова Л.О. Регулювання міжособової взаємодії в колективах – як один із психологічних факторів безпеки працівників // Збірник матеріалів V міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека сучасного підприємства» (23-24 травня, 2008 р.) – Вінниця – 2008 р.

210. Шиян А.А. Руководство по социальным технологиям: [электронный ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

211. Нікіфорова Л.О. Специфіка взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп: практичний ас-

пект // Економічний простір – Дніпропетровськ: Видавництво ПДАБА, 2009. – № 25.

212. Шиян А.А. Технологии управления персоналом. – 2006. – 525 с.: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

213. Шиян, А.А. Социальные технологии для XXI века: природа Человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур. – Хмельник: Лаборатория Синергетики Живого, 1999. – 200с.: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

214. Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі інтегральних показників // Економічний простір – Дніпропетровськ: Видавництво ПДАБА, 2008. – № 17 – С.157-165.

215. Нікіфорова Л.О. Інтегральний метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу // Збірник матеріалів III міжнародної Інтернет-конференції «Розвиток України в ХНІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (15 жовтня, 2008 р.) – Тернопіль – 2008 р.

216. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – Москва: Вильямс, 2002. – 960 с.

217. Персональный сайт - Шкала Степела BlogCatalog [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: issleduy.ru/index/0-48

218. Гутгарц Р.Д. Еволюція підходів до проблеми управління кадрами підприємства // Менеджмент в Росії і за рубежом. – №5 – 2002. – С. 105.

219. Вагин И.О. Уроки психологической защиты. Не позволяйте собой манипулировать: С.-Петер.; “Питер”, 2001. – С. 160.

220. Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Метод створення позитивних діад для ефективної спільної економічної діяльності // Матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару "Особливості реформування економіки України в умовах глобальної економічної кризи" (23 квітня 2009 р.) – Вінниця: ВІЕ ТАНГ, 2009 р.

221. Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Моделювання ефективності спільної економічної діяльності двох індивідів // Збірник матеріалів

VI-й міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2008»» (3-5 грудня, 2008 р.) – Харків – 2008 р.

222. Шиян А.А., Нікіфорова Л.О. Метод обрахунку ефективності спільної економічної діяльності людей на основі теоретико-ігрового моделювання // Весник національного технічного університета «ХПИ». – Харків: Издательство «ХПИ», 2008. – № 54(2)' – С. 10-13.

223. Шиян А.А. Економічна кібернетика: вступ до моделювання соціальних і економічних систем: Навчальний посібник: МОН України. – Львів: «Магнолія 2006». – 2007. – 228 с.

224. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

225. Shiyani A.A., Nikiforova L.O., Krulov V.O. The practical recommendations of manager for determination of duals among the subordinates // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Efektivni nastroje modernich ved», (17 – 25 травня 2009 р.) – Прага, Чехія – 2009 р.

226. Шиян А.А. Информационное пространство и классификация стратегий управленческой деятельности в теории игр и принятия решений // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – 2007. - № 3(10). – С.131-139.

227. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

228. Rubinstein A. Experience from a course in game theory: pre- and post- class problem sets as a didactic device // Games and Economic Behavior. – 1999. – V.28. – P.155-170.

229. Фон Неман Дж., Morgenstern O. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 1970. – 708 с.

230. Fehr E., Schmidt K.A Theory of Fairness, Competition and Cooperation // Quarterly J. of Economics. – 1999. – V.114. – P.817-868.

231. Nash J. Equilibrium Points in n-Person Games // Proceedings of the National Academy of Sciences. - 1950. – V.36. – P. 48-49.

232. Myers-briggs Typology // BlogCatalog Topic // BlogCatalog: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: www.blogcatalog.com/.../myers-briggs+typology.

233. Шиян А.А., Нікіфорова Л.О. Моделювання ефективності спільної діяльності команди менеджерів // Збірник матеріалів I Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми формування нової економіки XXI сторіччя», 2008 р. – Дніпропетровськ – 2008 р.

234. Шиян А.А., Нікіфорова Л.О. Теоретико-ігрова модель оцінювання ефективності праці менеджера // Матеріали XXXVIII науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів ВНТУ (17-20 березня) – Вінниця: УНІ-ВЕРСУМ, 2009 р.

235. Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Теоретико-ігрова модель оцінювання ефективності праці менеджера // Економіка: проблеми теорії та практики – Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ, 2009 – № 247.

236. Нікіфорова Л.О. Основні психологічні прийоми мотивації молодих фахівців // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины (Сборник научных трудов) – Донецк: Издательство НАН Украины, 2007, т.2 – С. 289-295.

237. Шиян А.А. Информационное пространство и классификация стратегий управленческой деятельности в теории игр и принятия решений // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – 2007. – № 3 (10). – С.131-139.

238. Коефіцієнт конкордації: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: www.geo.univ.kiev.ua/ukrainian/.../%D2%206.ppt

Наукове видання

**Мороз Олег Васильович
Нікіфорова Лілія Олександрівна
Шиян Анатолій Антонович**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Редактор С. Могіла

Оригінал-макет підготовлено Л. Нікіфоровою

Підписано до друку 29.09.2011 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різографічний. Ум. др. Арк. 14,55
Наклад 100 прим. Зам № 2011-145

Вінницький національний технічний університет,
КІВЦ ВНТУ,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-85-32.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті,
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-81-59
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.