

Results. *The constituent instruments of neuromarketing which influence consumers in the trading space, as well as the purposes of their application are determined. Components of the visual channel on the consumer's perception in a trading space are shown. Peculiarities of the visual channel operation while consumer perceives the trading space are considered. The components of visual perception and their influence on the buyer's choice of goods are determined. The goals of applying the appropriate colours, the correct use of which will create a favourable psychological climate of the trading space are specified. The need to use proper lighting to create a favourable shopping atmosphere is clarified. The pragmatic essence of the trading space interior as an emotional agent when deciding on the purchase of goods is revealed. The results of the research are of practical importance in the application of neuromarketing tools in a complex which will help to attract more attention of consumers in the trading space and will ensure the success of the retail business in economic activity.*

Key words: *neuromarketing, consumers, emotions, visual perception, emotional impact, trade space.*

Надійшла до редакції 09.10.2017

УДК 331.108.5

Єрмак С. О.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ermak@donnuet.edu.ua

Овсієнко Н. М.,
студентка

e-mail: ovsienko.nadia@gmail.com

МЕТОДИ І МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

UDC 331.108.5

Yermak S. O.,
PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Krivyi Rih, Ukraine,
e-mail: ermak@donnuet.edu.ua

Ovsienko N. M.,
Student

e-mail: , ovsienko.nadia@gmail.com

METHODS AND MODELS OF THE ENTERPRISE STAFF MOTIVATION

Мета. *Метою статті є дослідження основних закордонних моделей й методів мотивації персоналу та можливості їх використання вітчизняними підприємствами.*

Методи. *У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння при аналізі різних моделей мотивації праці, а також методи групування, аналізу і синтезу.*

Результати. *Викладено необхідність застосування мотивації персоналу на підприємстві, розглянуто методи матеріальної та нематеріальної мотивації, досліджено залежність матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства. Розглянуто основні мотиватори особистості, а саме фізіологічні, які сприяють прояву творчості робітника. Досліджено світовий досвід застосування моделей мотивації персоналу підприємства, виявлено основні їх особливості та можливість застосування вітчизняними підприємствами.*

Ключові слова: *мотивація, персонал, праця, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, моделі мотивації.*

Постановка проблеми. *Проблеми мотивації працівників підприємств залишаються на сьогодні дуже актуальними, тому що від правильно розроблених систем мотивації за-*

© С. О. Єрмак, Н. М. Овсієнко, 2017

лежать результати діяльності підприємств, особливо при впровадженні в виробництво інноваційних технологій і заходів науково-технічного прогресу.

Ефективне управління персоналом є одним з найголовніших завдань будь-якого підприємства. Персонал організації, його знання, навички, а також досвід — це найголовніше джерело ефективності, а отже, зниження витрат підприємства. Мотивація персоналу являє собою набір стимулів, які дозволяють отримувати результат з максимальною віддачею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллер, О. Шелдон та відомі класики теорії мотивації: Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, Е. Лоулер, А. Маслоу, Л. Портер та інші зарубіжні й вітчизняні вчені.

Мета статті — дослідження основних закордонних моделей і методів мотивації персоналу та можливості їх використання вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб працівники підприємства краще виконували свої обов'язки, використовуються різні методи мотивації праці. Вибір методу пов'язаний із тим, наскільки досліджено цю систему на підприємстві, а також із особливостями діяльності самого підприємства. Мотивація — це, у першу чергу, психологічний процес, котрий керує діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу — це створення особливих робочих умов і стимулів всередині компанії, що спонукає співробітника на якісне виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей. Цей процес, як правило, поділяється на два види:

1. Матеріальна мотивація персоналу. Включає в себе систему заохочень та систему штрафів.

До системи заохочень входять зростання заробітної плати, нарахування премій та бонусів, отримання процентів від прибутку, нарахування грошових виплат за досягнуті цілі, можливість купівлі акцій підприємства, подарунки працівникам, можливість купувати продукцію підприємства за спеціальними цінами. При використанні системи заохочень співробітник знатиме, що чим краще він буде працювати, тим більше грошей він заробить, що мотивує його виконувати свою роботу якісно і з максимальною віддачею. У системі штрафів все навпаки. Співробітники, які показали найгірші результати роботи чи допустили будь-які серйозні порушення, караються штрафами, що стимулює їх працювати краще. Види матеріальної мотивації також залежать від життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 — Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [1, с. 132]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5–10 % вище середньоринкової; премії становлять 30 % і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

2. Нематеріальна мотивація персоналу. Сюди входить кар'єрне просування, надання соціальних послуг (медична страховка, відпочинок, харчування), стимулювання працівників наданням вільного часу, залучення працівників до управлінських процесів, корпоративні заходи, навчання за рахунок компанії.

Обидва методи мотивації праці тісно взаємопов'язані, тому для досягнення максимальної ефективності праці доцільно їх комбінувати. Також треба враховувати індивідуальність кожного працівника зі своїми власними потребами, тому основним завданням керівництва підприємства є виявлення цих потреб та робота із ними.

За теорією А. Маслоу [10], потреби є базисом людської поведінки, які умовно можна поділити на п'ять рівнів (знизу до верху): фізіологічні, потреби безпеки, потреби соціального характеру, необхідність у повазі та визнанні та інтерес у творчому самовираженні. Вчений О. М. Мельников [6] в своїх наукових працях, досліджуючи основні мотиватори персоналу підприємства, поряд із матеріальними і матеріально-психологічними, детально проаналізував фізіологічні мотиватори, які сприяють прояву творчості робітника (рис. 1). Тому, дана теорія повинна враховуватися при розробці моделі мотивації робітників до творчої праці.



Рисунок 1 — Мотиватори прояву творчості особистості [6]

Отже, мотивація праці є центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Здійснювані в Україні реформи не можуть бути ефективно реалізовані без створення стимулів до праці й заповзятливості у сполученні з дисципліною та організованістю. У сучасних умовах економічного зростання держави гостро постають питання щодо мотивації праці. Недосконалість вітчизняної теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до запозичення зарубіжного досвіду [9].

З усього розмаїття моделей мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виокремити як найбільш характерні: японську, американську, французьку, британську, німецьку, шведську моделі (табл. 2).

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці відносно до зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати. Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії вельми гнучка. Сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників, а саме: вік, стаж, освіта; посада, професія, обов'язки; умови праці; результати діяльності; пільги на житло, сім'ю та транспорт; регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташоване підприємство) [7].

Таблиця 2 — Особливості мотивації праці в зарубіжних країнах (узагальнено авторами за [3–5])

Країна	Відмінні особливості мотивації праці	Приклад застосування підприємствами
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкість; – довічний найм; – одноразова допомога під час виходу на пенсію. 	У Японії сімейні цінності стоять чи не понад усе, і керівництво компанії Nihon Shoken дійшло висновку, що чим більше у штаті буде працювати сімейних пар, тим тепліше буде атмосфера в колективі, а це, у свою чергу, неодмінно позначається на якості праці.
США	<ul style="list-style-type: none"> – участь у прибутку; – премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання; – система подвійних ставок 	Використання системи преміювання «Скенлон» компанією «Мідленд-Рос» дозволило на тому ж обладнанні підвищити продуктивність праці на 16 %, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6 %, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуалізація оплати праці; – ініціативність; – бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю, продуктивністю праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; – додаткове винагородження 	Індивідуальна системи оплати праці на підприємствах Франції здебільшого застосовується тільки для управлінського персоналу. Так, на агропромисловій фірмі «BSN» індивідуалізація в оплаті праці заборонена. Тільки на деяких підприємствах («NayFrancs», «IBM», «ЗМ», «Hewlett-Packard») оплата праці індивідуальна для всіх працівників за рівнем продуктивності праці, ініціативою, кваліфікацією.
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> – участь в прибутках; – пайова участь в капіталі 	Компанія «General Motors» преміює за кількість виходів на роботу, де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – стимулювання праці; – соціальні гарантії 	На фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналові надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки.
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> – диференціація системи податків і пільг; – потужна соціальна політика. 	У ІКЕА працюють програми мотивації співробітників. Серед них — щорічне преміювання, власна пенсійна програма і програма «Task!» (у перекладі зі шведського означає «спасибі»). Вона заохочує тих, хто пропрацював у компанії більше п'яти років.

Американська модель мотивації працівника має в основі заробітну плату з різноманітними видами премій. Для цієї моделі характерне поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, а також встановлення норми виробітку в натуральному виді, а в разі її невиконання робота продовжується до досягнення норми. Денний заробіток працівника при застосуванні американської моделі визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Вказана система оплати праці не передбачає виплату премії, тому що ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця [8, с.161]. У США широко застосовуються колективні системи преміювання (наприклад «Скенлон» і «Раккера»). Гнучкість системи оплати праці надають

періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна особливість її — включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У теперішній час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, яка передбачає часткову оплату у виді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, яка повністю залежить від прибутку фірми.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво — споживання». Але не кожен громадянин у стані працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним, тому що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійна комбінація зі стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії [11].

Шведська модель мотивації праці відрізняється потужною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення [2].

Висновки. Дослідивши зарубіжні моделі мотивації праці, можна сказати, що для України доцільно було б запозичення досвіду таких країн, як США, Франція, Німеччина і Швеція, а саме: участь у прибутку підприємства, премії за безаварійну роботу, індивідуалізація оплати праці, соціальні гарантії, диференціацію системи податків і пільг та потужна соціальна політика. Проте, спираючись на закордонний досвід і користуючись досвідом теорії та практики управління вітчизняними підприємствами, необхідно працювати над розробкою власної мотиваційної моделі (як у рамках всієї країни, так і окремого підприємства), яка відбиватиме особливості менеджменту персоналу саме нашої держави.

Список літератури/References

1. Чумак, В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2013. — № 3. — С. 130—135.

Chumak, V. G., Horbunova, O. A. (2013). *Motivatsiia personala na osnove modelei zhiznennykh tsiklov v usloviakh modernizatsii ekonomiki* [Motivation of personnel based on life cycle models in the conditions of economic modernization]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Samara State University of Economics], no. 3, pp. 130—135.

2. Рукасов, С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. — 2009. — № 5. — С. 93—95.

Rukasov, S. V. (2009). *Analiz system motyvatsii personalu z urakhuvanniam dosvidu providnykh krain svitu* [Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the leading countries of the world]. *Visn. Khmelnytskoho nats. un-tu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], no. 5, pp. 93—95.

3. Шугаев, А. А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — № 3. — С. 96—101.

- Shugaev, A. A. (2014). *Sotsialnye programmy na predpriiatiakh Germanii* [Social programs at German companies]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management], no. 3, pp. 96–101.
4. Рисін, И. Е. Экономика участия / И. Е. Рисін, Ю. И. Трещевский. — К. : Знання, 2010. — 310 с.
- Rysin, Y. E., Treshchevskiy, Yu. Y. (2010). *Ekonomika uchasti* [Economics of Participation]. Kyiv, Znannia Publ., 310 p.
5. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. — 2012. — № 2. — С. 83–88.
- Driakhlov, N., Kupryianov, E. (2012). *Sistemy motivatsii personala v Zapadnoi Evrope i SSHA* [Staff motivation systems in Western Europe and the USA]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management], no. 2, pp. 83–88.
6. Мельников, О. Н. Физиологические мотиваторы проявления созидательных действий личности / О. Н. Мельников // Креативная экономика. — 2007. — № 8 (8). — С. 81–87.
- Melnikov, O. N. (2007). *Fiziologicheskie motivatory proiavleniia sozidatelnykh deistvii lichnosti* [Physiological motivators manifestations of creative actions of personality]. *Kreativnaia ekonomika* [Creative economics], no. 8 (8), pp. 81–87.
7. Криворотко, І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2013. — № 2 (71). — С. 151–154.
- Kryvorotko, I. O. (2013). *Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukrainskykh umovakh* [Study of foreign experience of motivation of personnel for use in Ukrainian conditions]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and regions. Series: Economics and Business], no. 2 (71), pp. 151–154.
8. Тихомирова, Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : [учеб. пособ.] / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. — Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. — 185 с.
- Tikhomirova, T. P., Chuchkalova, E. I. (2008). *Organizatsiia normirovanie i oplata truda na predpriatii* [Organization, rationing and remuneration of labor in the enterprise]. Ekaterinburg, Izd-vo GOU VPO Ros. gos. prof.-ped. un-t, 185 p.
9. Бондаренко, О. О. Трудовая мотивация: проблемы та розвиток / О. О. Бондаренко // Экономика та держава, 2008. — № 4. — С. 65–66.
- Bondarenko, O. O. (2008). *Trudova motyvatsiia: problemy ta rozvytok* [Labor motivation: problems and development]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], no. 4, pp. 65–66.
10. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / пер. с англ. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 392 с.
- Maslou, A. G. (2003). *Motivatsiia i lichnost* [Motivation and Personality]. St. Petersburg, Piter Publ., 392 p.
11. Козаченко, А. А. Мотивация праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. — Режим доступу : http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
- Kozachenko, A. A. *Motyvatsiia pratsi: dosvid providnykh krain svitu* [Labor motivation: experience of the leading countries of the world]. Available at : http://toplutsk.com/articles-article_861.html.

Цель. Целью статьи является исследование основных зарубежных моделей и методов мотивации персонала и возможности их использования отечественными предприятиями.

Методы. В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения при анализе различных моделей мотивации труда, а также методы группировки, анализа и синтеза.

Результаты. Изложена необходимость применения мотивации персонала на предприятии, рассмотрены методы материальной и нематериальной мотивации, исследована

зависимость материальной мотивации от этапа жизненного цикла предприятия. Рассмотрены основные мотиваторы личности, а именно физиологические, которые способствуют проявлению творчества работника. Исследован мировой опыт применения моделей мотивации персонала предприятия, выявлены основные их особенности и возможности применения предприятиями Украины.

Ключевые слова: мотивация, персонал, труд, материальная мотивация, нематериальная мотивация, модели мотивации.

Objective. The purpose of the article is to study the main foreign models and methods of staff motivation and the possibility of their use by domestic enterprises.

Methods. During the research, methods of theoretical generalization and comparison were used in the analysis of various models of labor motivation, as well as methods of grouping, analysis and synthesis.

Results. The article outlines the need for employing staff motivation at the enterprise, examines the methods of material and non-material motivation, and examines the dependence of material motivation on the stage of the enterprise's life cycle. The main motivators of the personality are considered, namely physiological ones, which contribute to the manifestation of the creativity of the worker. The world experience of application of models of motivation of the personnel of the enterprise is investigated, their basic features and possibilities of application by the enterprises of Ukraine are revealed.

Keywords: motivation, personnel, labor, material motivation, intangible motivation, models of motivation.

Надійшла до редакції 25.09.2017

УДК 658:8:629.73:061.5 (045)

Сергієнко С. А.,
аспірант

Національний авіаційний університет,
м. Київ, Україна,
e-mail: univ@ukr.net

ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ АВІАТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

UDC 658:8:629.73:061.5 (045)

Serhiyenko S. A.,
PhD Student

National Aviation University,
Kyiv, Ukraine,
e-mail: univ@ukr.net

SEQUENCE OF FORMING MARKETING COMMUNICATION COMPLEX IN TERMS OF AIR TRANSPORT ENTERPRISE

Мета. Метою дослідження є аналіз послідовності формування комплексу маркетингових комунікацій для збільшення ефективності комунікаційної політики у сфері надання послуг, зокрема авіатранспортних підприємств.

Методи. Для досягнення поставленої мети дослідження у якості теоретичної та методичної бази використана система загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: структурно-логічний і семантичний аналіз — для упорядкування термінології в понятійному апараті маркетингових комунікацій; методи причинно-наслідкового аналізу — для з'ясування взаємозалежності законів та закономірностей формування комплексу маркетингових комунікацій у сфері надання послуг.

Результати. Визначено закони та закономірності побудови послідовності формування комплексу маркетингових комунікацій, що виражено у поетапній схемі, яка повною мірою враховує особливості сегментування ринку і специфіку різних типів послуг з авіатранспорту-

© С. А. Сергієнко, 2017