

УДК 331.101.26:631.11

Штерма Т.В., к.е.н., в.о. доцента  
ПВНЗ «Буковинський університет»

## **ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Висвітлено перспективні та пріоритетні форми нематеріальної мотивації, які враховують якість, ефективність та конкурентоспроможність продукції підприємства, розроблено стратегію підприємства.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, економічна ефективність, SWOT-аналіз.

Shterma T.

## **FUTURE PRIORITIES AND INTANGIBLE MOTIVATION STAFF: ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

The prospective and priority forms of intangible motivations that account for quality, efficiency and competitiveness of enterprise, developed a strategy for enterprise

Key words: non-material incentives, economic efficiency, SWOT-analysis.

Штерма Т.В.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРИОРИТЕТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Освещены перспективные и приоритетные формы нематериальной мотивации, которые учитывают качество, эффективность и конкурентоспособность продукции предприятия, разработана стратегия предприятия

Ключевые слова: нематериальная мотивация, экономическая эффективность, SWOT-анализ.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Економічний розвиток нашої країни вимагає вирішення практичних завдань управління трудовою діяльністю персоналу підприємства шляхом застосування нових методів системи мотивації, які б надали можливість підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Формування нового світового порядку спонукає Україну до динамічного розвитку економіки, що є запорукою могутності країни, благополуччя її громадян, гарантією соціальної стабільності в суспільстві. Перехід

підприємств на нові умови господарювання, докорінні зміни економічної ситуації їхнього функціонування висувають нові вимоги щодо застосування сучасних методів роботи з персоналом, а саме, – перспективних та пріоритетних форм нематеріальної мотивації, які враховують якість, ефективність та конкурентоспроможність продукції підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В результаті раніше проведеного аналізу рівня розвитку підприємств дісталися висновків щодо основних проблем їх функціонування [1; 2; 3; 4]. Найсуттєвішими з них визначено часткову заборгованість заробітної плати; низький рівень розвитку та збитковість підприємств; недостатнє використання мотиваційного заохочення персоналу – все це призводить до відчуженості результатів праці, незадоволеності, невпевненості в майбутньому, що негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємств. Виникла необхідність якісного перегляду організації праці та заробітної плати, створення ефективної системи мотивації персоналу та алгоритму економічної системи підприємства (рис. 1).

**Цілі статті:** висвітлити перспективні та пріоритетні форми нематеріальної мотивації, які враховують якість, ефективність та конкурентоспроможність продукції підприємства; розробити стратегію підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** З'ясовано, що в економічній системі головною продуктивною силою є людина, персонал підприємства. Своєю працею він створює цінності. Чим вище мотивація, тим краще людина працює. Персонал підприємств, тісно пов'язаний між собою в процесі трудової діяльності, не тільки створює новий продукт, виконує роботу та надає послуги, але і формує нові *соціально-трудоі відносини*. Керівники підприємств мають це обов'язково враховувати при розробці та імплементації системи управління персоналом. В цьому контексті застосування сучасних форм та складових нематеріальної мотивації на підприємствах сприятиме підвищенню рівня життя населення, подоланню бідності за рахунок створення сприятливого середовища для зростання їх добробуту, покращення доступу до соціально необхідних послуг, поступового наближення умов їх життя до рівня економічно розвинутих країн, забезпечення конкурентоспроможності територій та повної реалізації їх економічного потенціалу на шляху розбудови громадянського суспільства. Зрозуміло, що головною метою підприємств та використання ними у власній діяльності факторів мотивації є прибуток.

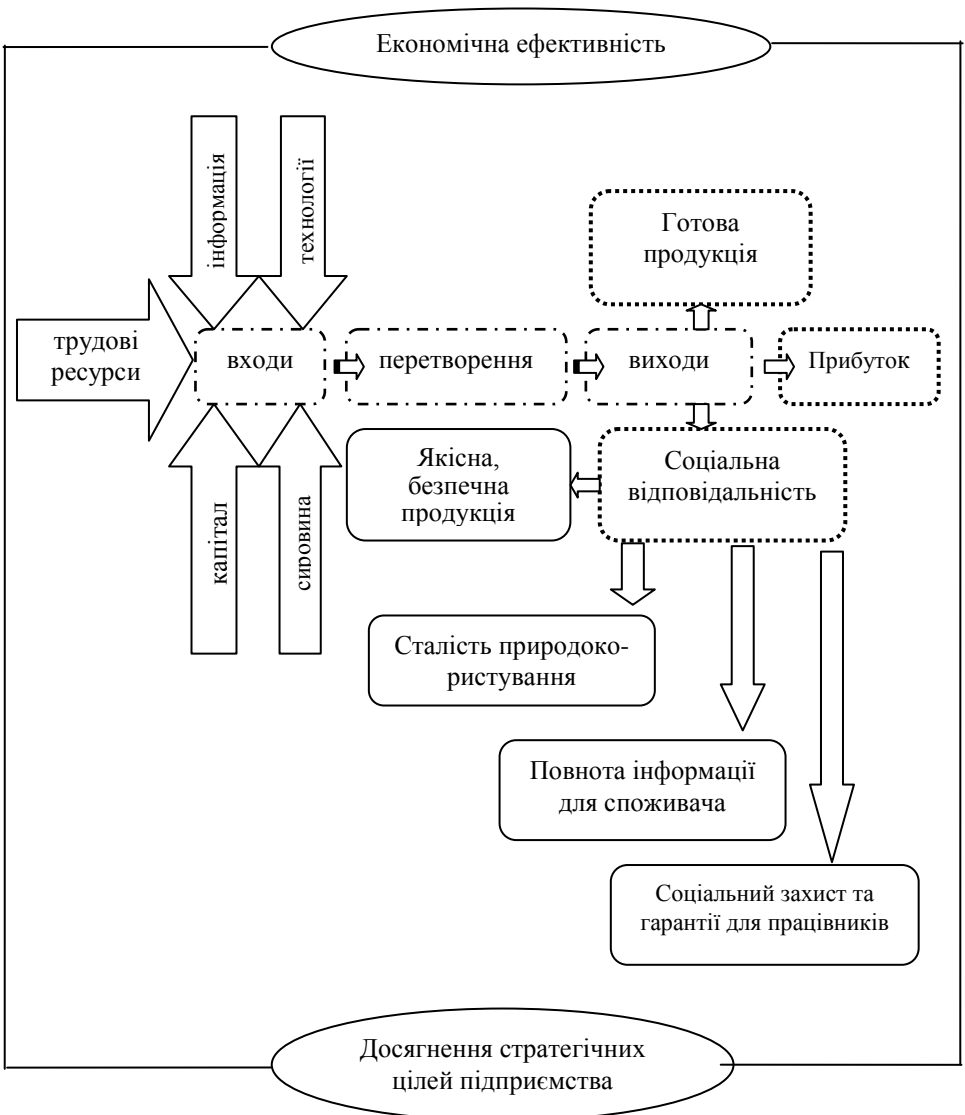


Рис. 1. Алгоритм економічної системи підприємства\*

\* Джерело: власні дослідження

На нинішньому етапі соціально-економічного розвитку важливою є зростаюча роль чинників нематеріальної мотивації усіх рівнів (первинного, мікро- та макрорівнів), які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкуренто-спроможність. Успішна

реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх. Системність у цій роботі має забезпечити відповідний алгоритм здійснення нематеріальної мотивації (рис. 2). Процес нематеріальної мотивації має відбуватися у відповідності із завчасно встановленими цілями підприємства, що дає можливість обґрунтувати конкретні завдання мотивації. З огляду на висунуті завдання здійснюється вибір серед персоналу підприємства цільових груп працівників, для яких визначаються адекватні інструменти мотивації. Технічна організація мотиваційного процесу передбачає призначення відповідальних працівників, делегування повноважень, встановлення термінів виконання і виділення необхідних коштів (або інших необхідних засобів).

Розробляючи стратегію будь-якого підприємства необхідно зробити SWOT-аналіз, завдяки якому можна встановити зв'язок між сильними й слабкими його сторонами, загрозами і можливостями та на основі цього вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства, яка здатна примножити внутрішній потенціал підприємства і за рахунок використання можливостей зміцнити своє положення на міжрегіональному ринку. Головним при проведенні SWOT-аналізу є вміння мислити, вміння максимально об'єктивно й неупереджено оцінити своє підприємство, його стратегічні цілі й тактичні завдання, а також актуальні проблеми розвитку (рис. 3).

При поєднанні внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей (S + O) мотивації підприємства слід очікувати найкращого результату. У довгостроковій перспективі розвиток підприємства за такою матрицею забезпечить новий статус та формування сприятливим умов виходу до нових ринків збуту. Для здійснення базового варіанту SWOT-аналізу необхідно спочатку вибрати основні параметри, що впливають на розвиток ситуації та успішність підприємства на ринку. Пріоритетом служать ключові фактори успіху. Необхідно розглянути основні можливості і загрози, які можуть вплинути на підприємство, оцінити представленість факторів та орієнтир для оцінки роботи, що служать для очікування споживачів і досягнення найближчих конкурентів та лідера ринку. Важливо також здійснити оцінку можливостей і загроз за ймовірністю їх настання і ступеня впливу та аналіз взаємовпливу можливостей і загроз навколишнього середовища та сильних і слабких сторін підприємства, і тільки тоді ранжирувати виявлені чинники за ступенем їх важливості та оформляти остаточні результати аналізу.

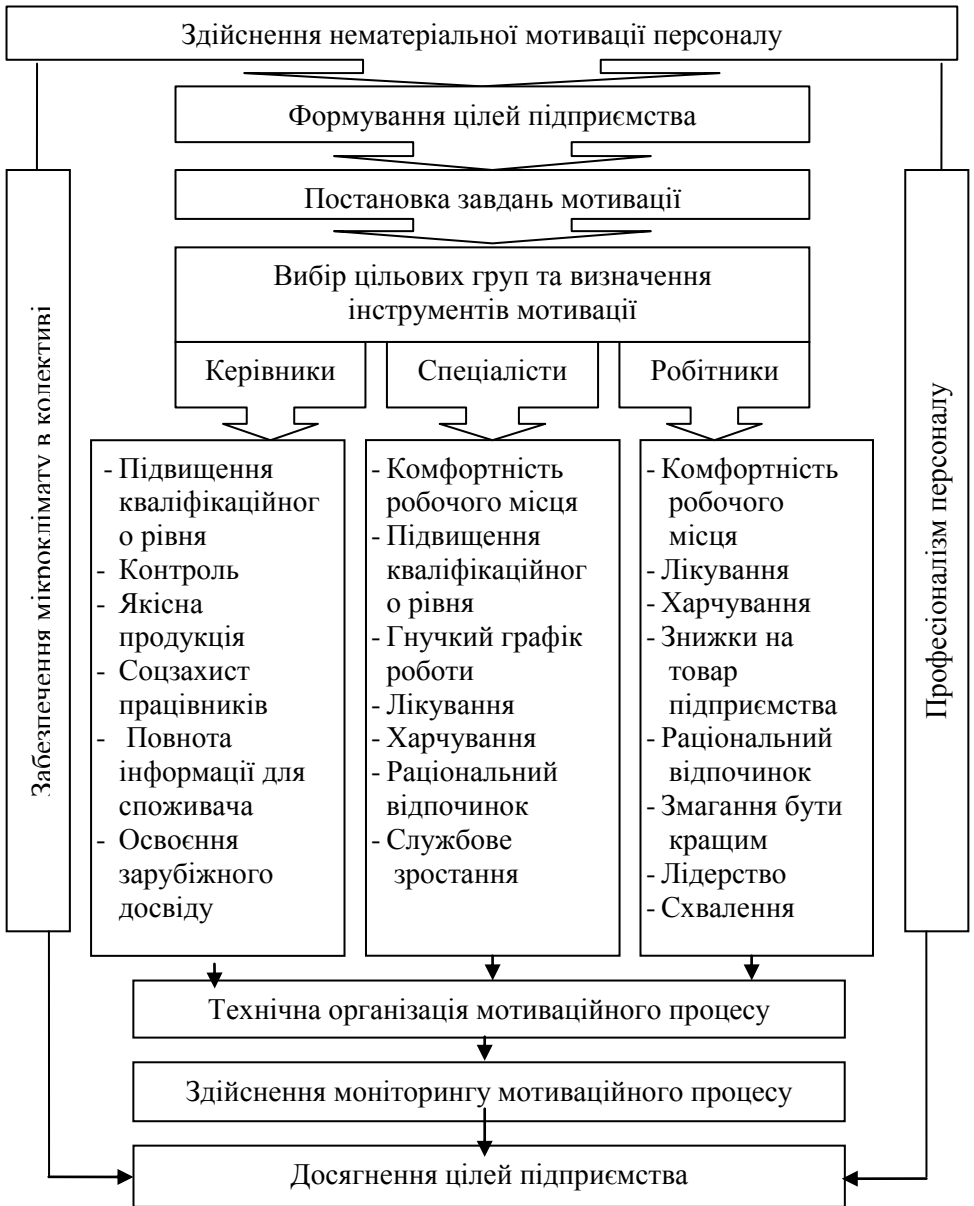


Рис. 2. Алгоритм формування нематеріальної мотивації персоналу\*

\* Джерело: власні дослідження

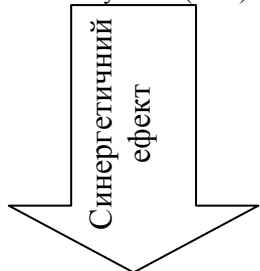
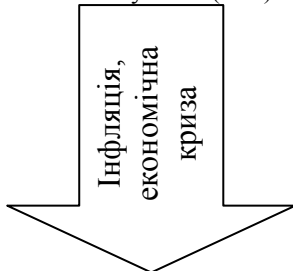
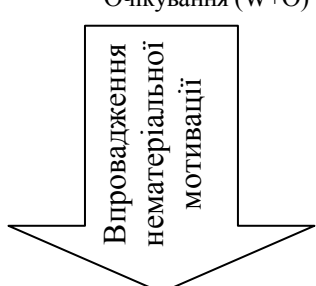
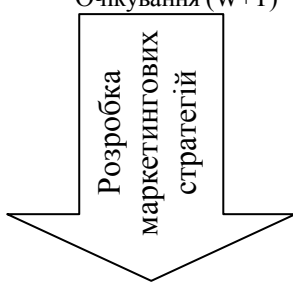
		Матриця SWOT-аналізу	
		Зовнішні фактори	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)  Стратегія стійкого розвитку	Очікування (S+T)  Стратегія диверсифікації
	Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)  Стратегія розвитку ринку	Очікування (W+T)  Стратегія інноваційного прориву

Рис. 3. Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку мотивації на підприємстві\*

\* Джерело: власні дослідження

Стратегія стійкого розвитку підприємства передбачає оптимальне використання системи мотивації, синергетичного ефекту для довгострокового розвитку конкурентоспроможної вискоєфективної економіки. Дана стратегія ґрунтується на взаємоузгодженості й взаємодоповненні соціально-економічних цілей розвитку.

Поєднання внутрішніх сильних сторін і зовнішніх загроз (S+T) може призвести до тіньового розвитку, тобто ухилення від сплати податків, неефективного використання людського та фінансового капіталу та зниження попиту на працевлаштування. Найприйнятнішим варіантом для розвитку підприємства у даній ситуації може стати стратегія диверсифікації його діяльності. Завдяки реалізації проектів диверсифікації

покращується використання засобів виробництва і трудових ресурсів, розширюється асортимент продукції, завойовуються додаткові ринки, задовольняється попит на продукцію та роботу. Дана стратегія значно вирішує проблеми підприємства. В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх можливостей ( $W + O$ ) підприємства може відбутися входження на ринок нових конкурентів, активізація різних форм підприємницької діяльності, підвищення якості надання послуг. Для такого сценарного очікування запропоновано застосовувати стратегію розвитку ринку, яка є системою ідей, поглядів, напрямів та ключових заходів щодо формування кон'юнктури ринку з урахуванням інтересів та мотиваційних потреб персоналу.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз ( $W + T$ ) підприємства ймовірними є дестабілізація економіки, демотивація персоналу, зниження конкурентоспроможності підприємства. У даній ситуації необхідні кардинальні зміни підходів до розвитку підприємства – стратегія інноваційного прориву, яка спрямована на створення якісно нової моделі розвитку підприємства та його працівників, ґрунтується на інтелектуальній економіці й передбачає потік мотиваційних інновацій. Здійснення даної стратегії вимагає витрат капіталу та професійних управлінських кадрів.

Слід зауважити, що аналіз трудових відносин набирає щораз більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку та є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого. Стан та ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на використання виробничої програми підприємства й можливість отримання прибутку.

Отже, оптимальною стратегією розвитку підприємства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу трудових ресурсів можна визначити бачення підприємства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності нематеріальної мотивації персоналу, які є цілями інноваційного розвитку економіки та конкурентного середовища країни, реалізація яких потребує розробки особливого мотиваційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

**Висновки.** Нинішні реалії потребують від керівників підприємств, від кожного працівника усвідомлення важливості реформування суспільства на інноваційній основі. Подолання інноваційної стагнації потребує розробки нових підходів і принципів формування стратегічної економіки країни. Керівники підприємств повинні розуміти, що інноваційний розвиток підприємства робить його більш конкурентоспроможним відносно інших. Ресурси екстенсивного зростання вичерпано, і в даних умовах забезпечити процвітання підприємства може лише впровадження нововведень. В цьому контексті однією з важливих складових, а одночасно й спрямовуючим вектором і джерелом розвитку є впровадження нематеріальної мотивації персоналу. Це поняття як складна багаторівнева категорія потребує застосування комплексного і системного підходу до її вивчення. Вона є порівняно новою категорією, яка має важливе практичне значення, потребує розробки нових принципів її дослідження і аналізу. До розгляду сутності мотивації потрібно підходити як до економічної категорії, яка є ієрархічно організованою системою мотивації.

1. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: Монографія / В.В.Зіновчук, Т.В.Штерма // Буковинський університет. – Чернівці, 2012. – 228 с.
2. Штерма Т. В. Мотивація як ключова функція управління сільськогосподарським підприємством / Т.В.Штерма // 36. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії практики». – Вип. 262: В 12т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 796–800.
3. Штерма Т.В. Стан та проблеми мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств Чернівецької області / Т.В.Штерма // 36. наук. пр. «Економічний аналіз». – Тернопіль: Тернопільський нац. економ. ун-т. – Вип. 7. – 2010. – С. 59–62.
4. Штерма Т. В. Ефективність виробництва та соціально-економічний розвиток країни / Т.В.Штерма // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством». – Луцьк, 2010. – С. 253–255.