

УДК 331.101.3

Жуковська Т.О.,  
старший викладач кафедри  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
ПВНЗ Луцький гуманітарний університет

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ ВИДАТКІВ

**Постановка проблеми.** Побудова економічно ефективних систем мотивування на промислових підприємствах є одним з головних і найскладніших питань управління персоналом. На сьогодні для працівників вітчизняних промислових підприємств саме заробітна плата є провідним мотиваційним чинником. Проте для того, щоб заробітна плата стала реальним мотиваційним чинником, необхідно враховувати її зв'язок з результатами праці, дотримуватися принципу справедливості, брати до уваги значущість праці для працівника та її відповідність його освіти, кваліфікації, посаді, загальному стажу й досвіду роботи на промисловому підприємстві. Але, як правило, в умовах кризи на промисловому підприємстві витрати на персонал скорочуються. Вірогідність задоволення потреби працівника в гідній оплаті знижується. Отже, актуальності набувають питання оптимізації витрат на персонал: пошук нових маловитратних методів мотивування, обрання малобюджетних форм навчання (самоосвіта, навчання на робочому місці, внутрішньовиробничі семінари).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивування персоналу знайшли відображення у наукових роботах дослідників минулого часу та сучасності. Вагомий внесок у вивчення та розвиток теорій мотивації зробили такі зарубіжні вчені, як К. Альдерфер [1], В. Врум [2], Ф. Герцберг [3], Д. МакКлеланд [4], Д. МакГрегор [5], А. Маслоу [6], а також українські та російські науковці: Д. Богиня [7], Б. Генкін [8], А. Колот [9], В. Сладкевич [10] та інші [11; 12]. Поширені діючі моделі мотивування неоднаково працюють в різних умовах і для різного складу працівників. Концепції мотивації, що розроблено зарубіжними фахівцями на основі аналізу й узагальнення досвіду компаній, не завжди можуть бути повністю застосовані в українських умовах господарювання. Мотивуючі чинники для одного промислового підприємства не надаватимуть такої дії на іншому, і те, що мотивує одного працівника, ніяк не вплине на підвищення ефективності праці іншого. Проте, враховуючи цю обставину, не слід відмовлятися від можливості практичного впровадження корисної інформації, що міститься в зарубіжних мотиваційних моделях.

У зв'язку з тим, що в економічній науці недостатньо досліджені концептуальні основи формування цілісної системи управління трудовою поведінкою, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників на основі застосування положень теорій трудової мотивації, виникає необхідність подальшого проведення досліджень впливу методів мотивування соціального характеру та корпоративної трудової поведінки для вирішення проблем практичного управління персоналом промислового підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення необхідності впровадження методів мотивування соціального характеру та форм корпоративної культури з метою закріплення персоналу і протистоянню зниженню продуктивності праці в умовах мінімізації витрат на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При розробці системи мотивування персоналу на промисловому підприємстві необхідно враховувати способи винагороди, які підрозділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх способів винагороди відносяться механізми самомотивації працівника: прагнення до досягнення результату, цікавий зміст праці, значущість роботи для суспільства, спілкування з колегами. Зовнішні способи мотивування діють на працівника ззовні. Серед них: заробітна плата, кар'єра, складові службового статусу (персональне авто, кабінет, влада та інші), визнання, додаткові пільги [1-12].

До основних типових труднощів у розробці та реалізації системи мотивування персоналу слід віднести:

- 1) неповне розуміння значення чинників нематеріального мотивування в підвищенні ефективності праці;
- 2) відсутність обліку очікувань та інтересів працівників при розробці й впровадженні системи мотивування;
- 3) тривалий розрив в часі між отриманням позитивного результату та заохоченням;

- 4) відсутність моніторингу системи мотивування і своєчасного оцінювання її ефективності;
- 5) порушення керівництвом обіцянок і термінів щодо мотивування персоналу;
- 6) відсутність інформаційної прозорості персоналу щодо чинників мотивування, які прийнято на промисловому підприємстві;
- 7) нестабільність системи мотивування персоналу.

Найбільш ефективною вважається та система мотивування персоналу, в якій різні форми мотивування діють відповідно до можливостей промислового підприємства і потреб працівників. Якщо раніше система мотивування на промисловому підприємстві передбачала в основному застосування методів матеріального характеру, то на сьогоднішній день в умовах мінімізації і оптимізації витрат на персонал потрібно застосовувати нові мотиваційні чинники у вигляді соціальних методів мотивування та форм корпоративної культури, що дозволяють розширити мотиваційний вплив на персонал. Оскільки соціальні потреби не менш важливі, чим матеріальні, то вони повинні займати важливе місце при формуванні системи мотивування на промисловому підприємстві.

У сучасних умовах промислове підприємство може бути економічно успішним, коли працівник відчуває себе партнером, коли з'являється можливість саморозвитку і творчого зростання. Крім того, промислове підприємство, зберігаючи соціальну інфраструктуру і дозволяючи безкоштовно нею користуватися працівникам, за наявності тільки платних послуг, може впливати на поведінку працівників, що приведе до поліпшення й економічного стану підприємства.

Соціальні методи мотивування повинні відповідати інтересам працівників і одночасно бути орієнтованими на мету та вирішення завдань промислового підприємства, а також реагувати на будь-які зміни в суспільстві.

Соціальні пільги і гарантії можуть бути встановлені як на державному рівні (які обов'язкові для промислових підприємств всіх форм власності), так і такі, що добровільно надаються підприємствами. Методи мотивування соціального характеру на рівні промислового підприємства повинні представлятися у вигляді цілеспрямованої дії на формування соціального партнерства. Проведення такого мотивування персоналу, яке направлене на реалізацію соціального захисту працівників вимагає певних витрат коштів, але дозволить привертати нові й утримувати свої високопрофесійні кадри, укріплювати їх позитивне відношення до промислового підприємства. При цьому не можна не визнавати й вигоди промислового підприємства, яку отримано при введенні методів мотивування соціального характеру: забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що є заставою успішного функціонування в умовах кризи. На величину виплат пільг соціального характеру, що надаються промисловим підприємством, впливають такі чинники, як форма власності, галузева приналежність, фінансово-економічний стан та інші.

До основних методів мотивування соціального характеру, які спрямовано на підвищення мотивації персоналу, на наш погляд, необхідно віднести:

- 1) грошові виплати соціального характеру (оплата житла, виплата матеріальної допомоги, оплата обідів, дотації з оплати дитячих дошкільних установ і освіти дітей працівників, матеріальна допомога при народженні дитини, з нагоди весілля, важка хвороба та інші);
- 2) підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (оплата навчання, часткове покриття витрат працівників на курсах підвищення кваліфікації);
- 3) надання можливості користування послугами установ соціальної сфери, а також забезпечення відпочинку працівників і членів їх сімей (надання пільгових путівок в санаторії, пансіонати і дома відпочинку, оздоровлення в літній період дітей працівників шкільного віку, створення умов для психологічного відновлення й фізичного оздоровлення працівників промислового підприємства у спортивно-оздоровчому комплексі);
- 4) нематеріальні пільги і привілеї (надання права на гнучкий графік роботи, "відгулів", збільшення тривалості оплачуваних відпусток за досягнення й успіхи в роботі, надання службового транспорту);
- 5) нематеріальні види оцінювання праці на рівні промислового підприємства (надання почесних звань й нагородження пам'ятними дипломами, грамотами, внесення до Книги історії підприємства, оголошення подяки та ін.);
- 6) пенсійна програма підприємства (надбавки до загальнодержавних розмірів пенсій, одноразова допомога ветеранам праці).

Необхідно усвідомити, що мотивування трудової діяльності за допомогою методів соціального характеру полягає у створенні умов, в яких працівники випробовують професійну гордість за те, що краще за інших можуть справитися з дорученим завданням, особисту відповідальність за результати роботи, відчувають цінність і важливість отриманих результатів. Це допомагає працівникові реалізувати себе у процесі праці, показати свої можливості і відчути свою значущість для промислового підприємства.

Проведений аналіз практичного застосування методів мотивування соціального характеру на промисловому підприємстві ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс» показав, що вплив таких методів на трудову поведінку працівників має істотне значення. Працівниками промислового підприємства

визначено наступні найбільш значущі методи мотивування соціального характеру: можливість отримання кредитів, видача безвідсоткових позик на придбання житла або його будівництво, відпочинки за пільговими путівками, матеріальна допомога.

Істотне значення у формуванні спонукальних мотивів до праці має створення системи цінностей, що має найбільше значення для даного промислового підприємства, норм і традицій, принципів діяльності, системи зв'язків, тобто філософії ведення бізнесу, яка складає поняття корпоративної культури.

У сучасних умовах система цінностей персоналу знайшла своє застосування у високорозвинутих промислових підприємств, які надають значення об'єднанню працівників і підприємств в єдину корпоративну систему, за допомогою ототожнення персоналу з підприємствами через відчуття прихильності, визначення поведінки працівника на підставі системи правил і чітких установ, формування в колективі атмосфери взаємної довіри і підтримки. Наявність сформованої корпоративної культури значуще прискорює професійну адаптацію нових і молодих співробітників, сприяє їх ефективному включенню у виробничу й соціальну діяльність промислових підприємств.

Взаємозв'язок мотивації та системи цінностей об'єктивно визначається загальною метою забезпечення корпоративної поведінки персоналу й отримання додаткових стимулів як спеціальна мотивація максимального використання потенціалу працівника. У зв'язку з корпоративним характером діяльності промислових підприємств, стала актуальною проблема визначення ефективних стимулів, відповідних корпоративним цілям мотивів. Отже, розвиток корпоративних відносин на промислових підприємствах сприяє новому розумінню спонукальних сил працівника. При цьому мотивація орієнтована на побудову нових мотиваційних ідей на основі розробки заходів, направлених на підтримку корпоративних цінностей.

Стратегія промислового підприємства, умови та розпорядок праці, заробітна плата, відносини у колективі, система контролю й оцінки мотивують персонал. Проте, мотивують і можливості досягнення успіху й побудова кар'єри, визнання і схвалення керівництвом високих результатів, персональна відповідальність, можливість творчості. Працівникам важливо забезпечити умови, в яких реалізуються їх очікування на винагороду за витрачені певні зусилля у відповідності до результатів праці. Отже, з метою проведення економічно ефективного мотивування персоналу, необхідно враховувати, які потреби є домінуючими, а які компенсаційними.

Крім того, важливо знати, для яких працівників на першому місці стоїть потреба у професійному самовираженні, а для яких працівників більш значущі потреби у владі, успіху і причетності до справи. Виділення значущих потреб для працівників і організування заходів щодо їх мотивації є зовнішньою умовою активізації й підтримки механізму самомотивації робітників. Необхідно також знати реальні потреби, інте реси і мотиви працівників, щоб розробити ефективну систему мотивації.

Останнім часом у зв'язку з роботою промислових підприємств в умовах кризи зросла необхідність пошуку й застосування нових мотиваційних чинників. Знання мотиваційного профілю стратегічно важливих фахівців особливо необхідно. Таким новим підходом в управлінні персоналом повинно стати застосування чинників у вигляді методів мотивування соціального характеру та форм корпоративної культури.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, забезпечення сприятливих умов праці, оптимізація психологічного клімату в колективі, можливість розвитку здібностей працівників, організація їх дозвілля, лікувально-оздоровчі заходи та інша нематеріальна мотивація створює у працівників відчуття впевненості й захищеності, що в цілому забезпечує підвищення рівня зацікавленості в ефективних результатах своєї праці. Суттєвий вплив на економічну ефективність системи мотивування справляє корпоративна культура промислового підприємства, сприятливе формування якої забезпечує зближення інтересів працівників і підприємства. Через формування системи цінностей визначається стиль трудової поведінки, спілкування, управління. Основою положною частиною цієї системи є ідея, яка орієнтована на працівника нового типу: ініціативного, відповідального, відданого промислового підприємству.

### Література

1. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: human needs in organizational setting / C.P. Alderfer. – NY : The free press, 1972. – 198 p.
2. Vroom V.H. Work and motivation / V.H. Vroom. – New York : John Wiley and Sons, 1964. – 315 p.
3. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg [and others.]. – NY : Willey, 1959. – 152 p.
4. McClelland D.C. Motivational trends in society / D. McClelland. – NY : General Learning Press, 1971. – 24 p.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1985. – 246 p.
6. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. – 2d. ed. – New York : Harper L Pow, 1979. – 479 p.
7. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії і практики / Д.П. Богиня,

- М.В. Семикіна; Інститут економіки НАН України. – К. : Шторм, 2003. – 382 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М. : Норма, 2009. – 464 с.
  9. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
  10. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
  11. Еськов А.Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А.Л. Еськов, Л.Л. Бунтовская. – К. : Науковий світ, 2005. – 73 с.
  12. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

УДК 338.242

Радамовська І.В.,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія»

## НЕОБХІДНІСТЬ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** В ході функціонування суб'єкти підприємницької діяльності зазнають впливу виробничих, соціально-політичних, комерційних, фінансових, адміністративно-законодавчих, зовнішньоекономічних та інших факторів. Кінцеві результати господарювання дуже складно спрогнозувати, через те, що прийняття господарських рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності розвитку, неможливості точного передбачення майбутнього перебігу подій та їх наслідків, неповної або недостовірної інформації. Саме невизначеність стану зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації змушує підприємців ризикувати та враховувати в своїй діяльності ризик, який може зумовлювати як виграш, так і втрати. Особливої актуальності проблема врахування ризику набуває в процесі управління конкурентостійкістю підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні теоретичні та практичні аспекти управління ризиками знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних і закордонних учених, зокрема, А. Альгіна, І. Балабанова, В. Вітлінського, Л. Донець, С. Ілляшенка, В. Черкасова, М. Хохлова, Д. Штефаніча та інших.

Питання забезпечення конкурентостійкості підприємств стали предметом дослідження багатьох закордонних і вітчизняних авторів, серед яких І. Булах, В. Дикань, С. Захарова, О. Коковіхіна, Т. Надтока, Л. Протасова, Ю. Сімах, О. Тридід, В. Чернега, М. Чорна тощо. Однак, у роботах зазначених науковців недостатньо уваги приділено висвітленню впливу ризиків на конкурентостійкість підприємств України.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є систематизація підходів науковців щодо визначення ними сутності поняття «ризик» та ідентифікація основних факторів ризику втрати конкурентостійкості підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «ризик» має досить довгу історію. За твердженням одних науковців, термін «ризик» має грецьке походження і бере початок від слів «стрімчак», «скеля» [5], на думку інших – маючи португало-іспанські корені, слово «ризик» в буквальному розумінні означає «небезпека» [3]. Саме тому, ризик найчастіше пов'язується, у першу чергу, з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя.

Найбільш активно ризики почали вивчати в кінці XIX – початку XX ст., переважно у сфері економічних наук. Однак, дослідження етапів формування наукових уявлень про сутність ризику дозволяє констатувати, що ризик в сучасній його інтерпретації є загальнонауковим поняттям і предметом міждисциплінарних досліджень, що виходять за межі тієї або іншої конкретної науки [7].

Деякі автори, наприклад, С. Клименко, О. Дуброва, В. Мокан тощо, вивчаючи історичну еволюцію поглядів на сутність поняття «ризик» виділяють дві теорії ризику – класичну, представники якої (Дж. Мілль, І. Сеньйор) ототожнювали економічний ризик з математичними очікуваннями можливих втрат, що можуть настати в результаті обраного рішення, та неокласичну, прибічники якої (А. Маршал, А. Пігу та Дж. Кейнс) вважають, що ризик є ймовірністю відхилення від поставлених цілей [5].