

УДК 331.101.3.08

**О. Л. Горяча,
І. А. Сільченко,
В. М. Таранов**

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ

Анотація: досліджуються питання удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці.

Ключові слова: персонал; мотивація; інтелектуалізація; розвиток; стратегія; інноваційність; потенціал, ринок праці, управлінські рішення.

Summary. The issues of improving the mechanism of motivation of enterprise personnel on the basis of innovative transformations in the economy are investigated.

Key words: staff; motivation; intellectualization; development; strategy; innovation; potential, labor market, management decisions.

DOI : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-50-55

Постановка проблеми. Розвиток суспільства знань та активне впровадження інформаційних технологій формують нові виклики в сфері використання інтелектуально-трудового потенціалу населення. У той час, коли провідні держави світу поширюють новітні практики мотивації інноваційної діяльності у високотехнологічних секторах економіки, в Україні залишаються невирішеними численні проблеми ефективної праці, породжені нестабільним внутрішнім середовищем. Ринок праці України програє в конкуренції з європейськими державами, що спричиняє значні міграційні втрати. Одним з пріоритетів покращення існуючої ситуації є впровадження у систему менеджменту вітчизняних підприємств дієвої мотивації персоналу, яка б забезпечувала результати праці з ознаками інноваційності. Проте більшість суб'єктів господарювання поки орієнтовані на «екстенсивний» тип використання потенціалу працівників, тим самим провокуючи втрату конкурентних позицій за умов зростання глобальної мобільності. Надалі така ситуація буде лише витісняти Україну та її ринок праці з числа конкурентоспроможних держав. У зв'язку з цим стає нагальною потреба перегляду мотиваційних стратегій на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу у сфері праці є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Основою дослідження слугували

праці зарубіжних науковців-основоположників теорії мотивації, серед яких Дж. Адамс, В. Герчиков, Е. Мейо, В. Врум, І. Льюїс, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, Е. Локк, А. Маслоу, М. Мескон, Г. Муррей, Д. Надлер, В. Оучі, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Науковим підґрунтям дослідження стали також ідеї фундаторів української економічної думки — В. Вернадського і М. Туган-Барановського. Серед сучасних авторів, які присвятили свої публікації проблемам мотивації персоналу, слід назвати А. Колота, В. Бондар, Т. Костишину, О. Магопєць, В. Нижника, А. Орлову, М. Семикіну, С. Цимбалюк, Н. Борецьку, Л. Червінську, Н. Шалімову, О. Чернушкіну та ін.

Метою статті є розгляд питань удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колективів всієї організації. Мотивація персоналу — це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських ка-

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1 (49). С. 50–55. doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-50-55.

References (APA):

Horiacha, O. L., Silchenko, I. A., Taranov, V. M. (2021). *Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii personalu pidpriemstv na zasadaakh innovatsiinykh peretvoren v ekonomitsi* [Adequate to the mechanism of motivation for the personnel of the enterprises at the ambushes of the innovations in the economy]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1 (49), 50–55 (in Ukr.). doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-50-55.

дрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудовий потенціал.

В умовах ринку визначним фактором конкурентоспроможності підприємства стає ефективне управління як основний елемент інноваційної культури і, відповідно, підготовлений персонал. Постановка цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, залучення працівників підприємства до реалізації цих цілей прямо залежить від ефективності мотиваційного механізму, створеного на підприємстві, який багато в чому обумовлений сформульованою на підприємстві концепцією управління інноваційною діяльністю. У ході аналізу сучасних наукових підходів до мотивації персоналу визначено, що управління мотивацією — це цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою рішення задач і досягнення цілей підприємства. Мотиваційними факторами, що впливають на нововведення, є: особисті потреби, інтереси і прагнення працівників; характер і зміст праці новаторів; творча робота і взаємо-

порозуміння; відносини між ініціаторами, організаторами впровадження нововведення, керівниками і персоналом. Зміни в економіці України вимагають вирішення ряду принципово нових завдань, одним з яких є максимально ефективна діяльність підприємства яка враховує сучасні системи мотивування праці. Відсутність, або ж слабка мотивація персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії.

Нинішній етап розвитку людства є дуже динамічним. Великий вплив чинить глобальна конкуренція. Практична і теоретична практики зарубіжних країн щодо мотивації персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації робітників. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії (рис. 1).



Рис. 1. Моделі управління мотивацією працівників ([1, с. 78; 2; 3, с. 510])

За таких умов суб'єкти бізнесу, які орієнтовані на довгострокову стратегію розвитку, змушені орієнтуватись на інноваційну складову діяльності. Відповідність мотиваційної політики підприємства стратегічним концепціям розвитку є основою для формування ефективних і раціональних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з орієнтацією на досягнення

корпоративних цілей [4, с. 54]. В іншому випадку вони ризикують втратити позиції в жорстких умовах конкурентної боротьби за ресурси, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Тому дієва (ефективна і результативна) соціально-економічна мотивація персоналу обов'язково має враховувати інноваційні зміни в економіці. Для українських підприємств їх слід виділяти за двома рівнями:

а) інноваційний характер змін на рівні економіки країни;

б) інноваційний характер змін на рівні глобальної економіки.

Оскільки наша держава відстає від провідних країн за багатьма позиціями, окремі інноваційні тренди можуть видаватись для внутрішнього середовища новими, хоча й давно поширеними в інших державах. У той же час, інноваційний прорив чи поступальний інноваційний розвиток потребує почергового впровадження новітніх тех-

нологій, які стосуються різних сфер суспільного й економічного життя.

У табл. 1 узагальнено уявлення основних інноваційних змін в економіці, що детермінують особливості соціально-економічної мотивації персоналу для кожного підприємства.

Визначені у табл. 1 інноваційні зміни глобального й національного характеру відображають розриви економіки України з глобальними трендами, впроваджуваними передовими країнами. Разом з тим, сучасний світ є дуже строкатим

Таблиця 1

**Основні інноваційні зміни в економіці як детермінанти мотивації персоналу підприємств
(розроблено авторами на основі [5])**

Інноваційні зміни в глобальній економіці	Інноваційні зміни в економіці України
Структурні	
Домінування 4–6-го та перехід на 7-й технологічний уклад; висока частка інноваційних підприємств (від 60 %)	Впровадження 4-го технологічного укладу; зростання частки інноваційних підприємств, які реально продукують інновації
Просторові	
Стрімкий розвиток інноваційного підприємництва на територіях зі специфічним режимом (типу силіконових долин, технополісів, технопарків і т. д.)	Стимулювання інноваційного підприємництва шляхом розбудови мережі індустріальних парків, дерегулювання діяльності стартапів
Виробничі	
Ефективна взаємодія людини, її знань та інтелекту з роботизованими механізмами	Взаємодія людини, її знань та інтелекту з автоматизованими механізмами, можливість продукувати роботизовані технології
Послугові	
Пропозиція видів послуг, орієнтованих на формування нових потреб людини	Пропозиція видів послуг, орієнтованих на повне задоволення потреб людини
Конкурентні	
Продуктування радикальних (піонерних) і маркетингових інновацій в якості нових форм конкурентної боротьби та завоювання ринку	Здатність впроваджувати ординарні і поліпшуючі інновації, маркетингові інновації на засадах добросовісної конкуренції
Трудопотенційні	
Провідна цінність інтелекту людини, її організованості і стресостійкості	Провідна цінність інтелекту людини, її здатності працювати в колективі і взаємодіяти з керівництвом
Управлінські	
Корпоративно-індивідуалізований підхід у всебічній мотивації персоналу	Корпоративний підхід у всебічній мотивації персоналу
Організаційні	
Провідна роль інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників	Формування дієвих інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників
Поведінкові	
Високий рівень економічної свободи, поширена практика самозайнятості і підприємництва	Зростаючий рівень економічної свободи, стимулювання самозайнятості і підприємництва
Правові	
Високий рівень правової культури та захищеності персоналу	Зростання рівня правової культури та активної захисної діяльності профспілкових і громадських організацій
Діалектичні	
Забезпечення розвитку за принципами інклюзивного зростання	Поступовий перехід від екстенсивних до інтенсивних принципів економічного зростання
Концептуальні	
Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на інновації з інтегральним ефектом	Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на екологічні та соціальні інновації

у плані соціально-економічного розвитку. Економіка України перебуває у затижних трансформаційних умовах, за яких особливої ваги набуває бізнес-середовище як осередок формування середнього класу, креативних та ініціативних людей, здатних:

а) протистояти практиці недобросовісної конкуренції та корумпованим взаємодіям з владними суб'єктами;

б) реалізовувати різні ініціативи інтелектуальних комунікацій, створення середовища, сприятливого для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення;

в) впроваджувати і продукувати різного роду інновації, формуючи таким способом культуру інноваційної діяльності в Україні.

Таким чином, якщо розглядати питання мотивації персоналу через призму інноваційних змін в економіці України, на дане завдання слід дивитись зі зворотнім зв'язком: не лише інноваційні зміни економіки чинять вплив на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін національної економіки.

На рис. 2 відобразимо цей взаємозв'язок, щоб підкреслити значимість досліджуваних процесів для якісних трансформаційних змін в економіці

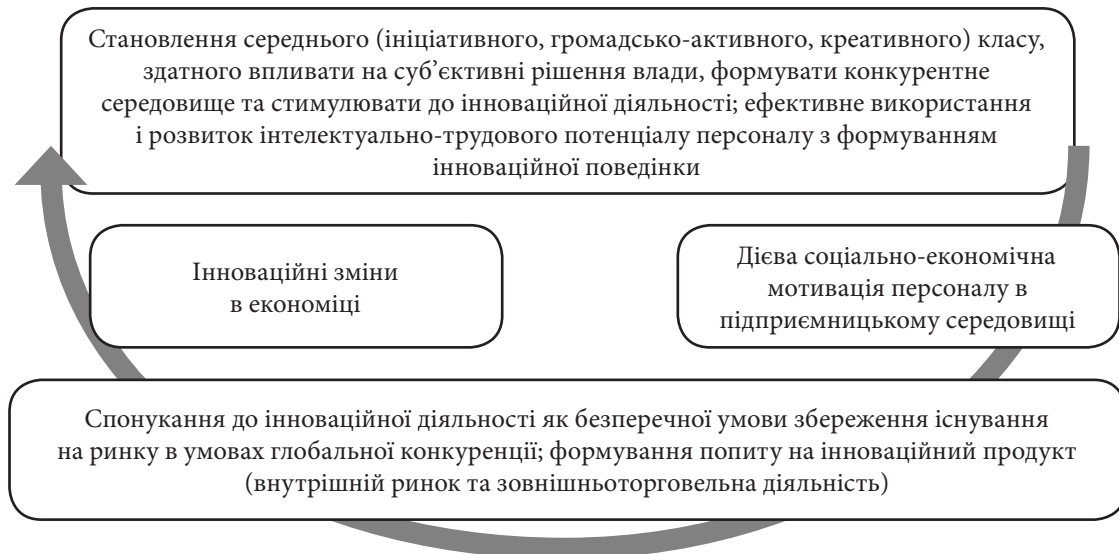


Рис. 2. Взаємовплив інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах (побудовано авторами на основі даних [5])

України з відображенням на показниках якості життя населення.

Оскільки важливим наслідковим аспектом мотивації персоналу є праця з ознаками інноваційності, у механізм важливо закласти розуміння таких результатів. Для кожного керівника інноваційні результати праці персоналу є архіважливою ціллю. Це надає підприємству низку переваг: зростання прибутку; зростання конкурентоспроможності підприємства; ефективне використання ресурсів; зниження витрат; зростання продуктивності; задоволення соціальних потреб колективу [6, с. 19]. У той же час на макрорівні інноваційна активність персоналу забезпечує: подолання економічного відставання країни; підвищення конкурентоспроможності країни на світовому рівні; підвищення соціального добробуту населення; вирішення соціальних проблем; підвищення рівня зайнятості; енергоефективність та екологічність виробництва [6, с. 19]. Такий кумулятивний різномірний ефект бере свій початок з дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Розуміння механізму мотивації персоналу на підприємствах як управлінської діяльності, що здійснюється за певним алгоритмом, потребує обґрунтування того, як цей механізм має співвідноситись з інноваційними змінами в економіці. Тут можливі такі основні наслідки взаємодій:

- мотиваційні впливи гальмують інноваційний розвиток підприємства та економіки;
- практика мотивації персоналу на підприємстві адаптується до тих інноваційних змін, які відбуваються в економіці;
- мотиваційні впливи стимулюють інноваційний розвиток підприємства та економіки.

Залежно від характеру взаємодій механізму мотивації персоналу підприємств та інноваційних змін в економіці можуть вирізнятись різні сценарії вдосконалення такого механізму.

Поточна ситуація в Україні щодо інноваційного розвитку є складною. Показник інноваційно активних промислових підприємств на рівні менше 16 % є занадто низьким. Більше того, він може бути завищеним у зв'язку із задовільною системою об'єктивного моніторингу ситуації у

вітчизняній сфері бізнесу. Складність ситуації підтвердили результати аналізу інноваційних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, які розкривають практику інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу. Вони вказують на важливість через мотиваційні механізми одночасно покращувати ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України.

Оскільки впродовж майже трьох десятиліть незалежності України підтверджується низька ефективність державної політики, поточні тенденції розвитку громадянського суспільства та дія ринкових механізмів стають більш реалістичним шансом виходу із затяжних кризових трансформацій. Бізнес-середовище в цьому має відігравати важливу роль:

- з погляду формування середнього класу, ядром якого є креативні й ініціативні підприємці, особливо представники малого і середнього бізнесу;
- з погляду створення сприятливих умов праці для персоналу з можливістю продукувати й використовувати інновації, розвиваючи інноваційну культуру.

Виходячи з таких міркувань, необхідно популяризувати переваги застосування механізму соціально-економічної мотивації персоналу та визначати пріоритети його вдосконалення. Якщо орієнтуватись на гіпотезу, що мотиваційні впливи мають стимулювати інноваційний розвиток підприємств та економіки, то можна визначити такі основні сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах: реформаційний — кардинальний перехід на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання; управлінський — формування мотиваційної культури управлінської ланки персоналу; інформаційний — впровадження системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу; селективний — цільова мотивація працівників, що відзначаються схильностями та ініціативою інноваційної діяльності; інвестиційний — базове підвищення ресурсних (у першу чергу фінансових) витрат на мотивацію всього персоналу.

Висновки. Отже, механізм мотивації персоналу підприємств є діяльнісним алгоритмом мотиваційного впливу на працівників, що, водночас потребує достатньої мотивації управлінських кадрів. В умовах нестабільності, браку вільних фінансових ресурсів та розуміння переваг (наслідків) соціально-економічної мотивації персоналу, більшість вітчизняних підприємств ігнорують дану практику. Результати цього відчуває все бізнес-середовище (конкурентні умови) та економіка в цілому (рівень інноваційного розвитку). Для поступового покращення ситуації слід популяризувати ідеї функціонування механізму соціально-економічної мотивації персоналу, ба-

зованого на з'ясуванні потреб, інтересів і цілей працівників, рівня мотивації самих управлінців та співставленні витрат на заходи мотивації з результатами праці. У нашому випадку — це має бути ефективна праця з ознаками інноваційності.

Література

1. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.
2. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с.
3. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510–513.
4. Чернушкіна О. О. Стратегічні аспекти за-провадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3, Т. 1 (236). С. 50–54.
5. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
6. Вечеря С. В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 252. С. 16–20.

References

1. Bondarchuk, L. V. (2017). *Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya personalom* [Features of anti-crisis personnel management]. *Aktualni naukovy doslidzhennya v suchasnomu sviti*, 5 (25), 77–82.
2. Brych, V. Ya. (2012). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Ternopil, TNEU Publ., 520 p.
3. Lobza, A. V. (2018). *Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diyalnosti personalu suchasnoho pidpryyemstva* [Approaches to the development of a system for evaluating the effectiveness of the personnel of a modern enterprise]. *Molodyy vchenyy*, 1 (53), 510–513.
4. Chernushkina, O. O. (2016). *Stratehichni aspekty zaprovadzhennya motyvatsynoho monitorynhu u systemi motyvatsiyi pratsivnykiv* [Strategic aspects of introduction of motivational monitoring in the system of employee motivation.]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, vol. 1 (236), 50–54.
5. Kraus, N. M. (2019). *Innovatsiyina ekonomika v hlobalizovanomu sviti: instyutsionalnyy bazys formuvannya ta trayektoriya rozvytku* [Innovative economy in a globalized world: the institutional basis for the formation and trajectory of development]. Kyiv, Ahrar Media Hrup Publ., 492 s.
6. Vecherya, S. V. (2012). *Motyvatsynyy mekha-*

nizm v upravlinni innovatsiynym rozvytkom pidpryyem-
stv [Motivational mechanism in the management of

innovative development of enterprises]. *Kultura naro-*
dov Prychernomorya, 252, 16–20.