

11. *Abraham M.M., Lodish L.M.* Getting the most out of advertising and promotion. *Harv Bus Rev* [01 May 1990, 68(3):50-1, 53, 56 p URL: <https://europepmc.org/abstract/med/10106591>

1. *Bodnaruk R., Beley S.* Ways to increase the effectiveness of advertising in Ukraine: experience, problems, prospects. URL: <http://www.rusnauka.com>; 2. *Ogilvy D.* Ogilvy in Advertising. URL: <http://www.nauka.com>; 3. Comparative characteristics of consumers and features of advertising communications in the USA, Japan, Europe, Ukraine URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-312-2.html>; 4. *Fedotova L.N.* Advertising in the communication process. M.: Cameron, 2005. 463 p.; 5. *Gerasimchuk V.G.* Education, determination of the leader as a factor of success of sustainable development. *Marketing and innovation management*. 2012. №2. Pp. 227–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_28); 6. *Golman I.A.* Advertising activity: planning, technologies, organization. M.: Gella Print, 2002. 400 p.; 7. *Lukyanets T.I.* Marketing Communication Policy. Educ. manual. 2nd ed., Suppl. and recycling. K.: KNEU, 2003. 524 p.; 8. *Pavlenko A.F.* Marketing Communications: Modern Theory and Practice: Monograph. / A.F. Pavlenko, A.V. Voichak, TO Bait. K.: KNEU, 2005. – 408 p.; 9. *Romat E.V.* Advertising in the marketing system. K.: Student Center, 2008. 608 p.; 10. *Zinkhan, George M.* «From the Editor: Creativity in Advertising.» *Journal of Advertising*, vol. 22, no. 2, 1993, pp. 1–3. JSTOR, URL: [www.jstor.org/stable/4188874](http://www.jstor.org/stable/4188874). 11. *Abraham M.M., Lodish L.M.* Getting the most out of advertising and promotion. *Harv Bus Rev* [01 May 1990, 68(3):50-1, 53, 56 p URL: <https://europepmc.org/abstract/med/10106591>

УДК: 331.108.54

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2019.71

В.П. Чмель

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Стаття присвячена питанню мотивації персоналу на підприємстві. Відповідно до поставленої мети проаналізовано доцільність використання системи мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення сутності та значення формування системи мотивації персоналом на підприємстві. Визначено, що сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація праці працівників у теперішніх умовах господарювання є однією з найактуальніших проблем. Зазначено, що для успішної діяльності підприємства існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Доведено, що система мотивації повинна бути простою і зрозумілою для працівника, гнучкою і включати можливість заохочувати кожен позитивний результат. Розмір нагороди має бути економічно та психологічно обґрунтованим. Робітники повинні бачити чітку кореляцію між результатами та винагородою. На основі проведеного аналізу існуючої системи мотивації персоналу автором було запропоновано здійснити заходи, які призведуть до створення на підприємстві ефективного мотиваційного середовища, зокрема формування мотиваційної програми підприємства. Розроблено алгоритм формування системи мотивації персоналу підприємства. Завдяки реалізації запропонованих заходів по удосконаленню системи мотивації персоналу, на підприємстві може бути досягнута будь-яка мета суб'єкта господарювання, а саме покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

The article is devoted to the issue of the enterprise personnel motivation. According to the goal, it has been analyzed the expediency of using the system of enterprise personnel motivation within modern conditions of management. The approaches of both native and foreign scientists

concerning the definition of the efficiency and importance of forming a system of motivation by the personnel at the enterprise have been generalized. It has been determined that the modern personnel management system is based on the fact that people are the most important economic resource of an enterprise, its source of income, competitiveness and prosperity. Employee motivation in today's market environment is one of the most complicated problems. It has been noted that for the successful operation of the enterprise we need to implement the methods of both material and intangible incentives for employees. It has been proved that the motivation system must be simple and understandable for the employee, flexible, encouraging any positive result. The staff should observe a clear correlation between results and remuneration. On the basis of the analysis of the existing personnel motivation system, the author suggested to undertake measures leading to the creation of an effective motivational environment at the enterprise, in particular, the formation of the enterprise motivational programme. The algorithm of the system of motivation of the personnel of the enterprise has been developed. Through the implementation of the improved proposed measures, the system of personnel motivation at the enterprise can be got the goal of any entity, namely, in order to improve both economic and financial results of economic activities.

Ключові слова: підприємство, персонал, мотивація, методи мотивації, система мотивації, алгоритм формування системи мотивації, мотиваційна програма.

Keywords: enterprise, personnel, motivation, methods of motivation, system of motivation, algorithm of realization of motivation system, motivational program.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання займає одне з центральних місць у системі управління, оскільки є вагомим чинником ефективності та результативності працівників. Завдяки трансформації орієнтирів робочої сили, зокрема в умовах автоматизації та інформатизації виробничих процесів, а також, враховуючи підвищення якості освіти та соціальних очікувань працівників, важливість мотивації зростає.

Наразі для ефективного ведення бізнесу затребуваними є комунікативні, організовані, освічені та ініціативні працівники, які вмотивовані до особистісного самовираження. Реалізувати ці потреби важко за допомогою традиційних методів матеріального заохочення та жорсткого зовнішнього контролю. Формування ефективного персоналу підприємства досягається шляхом впровадження системи мотивації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню аспектів матеріальної та нематеріальної мотивації працівників присвятили свої роботи такі вчені, як: Богиня Д., Васюта В.Б., Завадський І., Карлін М., Колот А., Корольова К., Семикіна М. та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію, як психологічну категорію, котра викликає заохочення до праці.

Широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені, як: Кузьмін О., Коломієць О., Лещенко Л., Никифорошенко В., Мельник О., Грифін Р., Шафранська Т., Черкасов В., Яцура В. та ін.

**Метою статті** є обґрунтування потреби впровадження системи мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективною мотивацією прийнято вважати психологічну та соціальну компоненти поведінки людини. Мотивація активізує ініціативність працівників у досягненні цілей підприємства, а також спрямованість на підвищення ефективності своєї діяльності. Богиня Д. та Семикіна М. зазначають, що для формування правильного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою роботу, як усвідомлену діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та кар'єрного зростання [1].

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому до досягнення особистих і загальних цілей підприємства [5]. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до певної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосованими стимулами.

На думку Шафранської Т., вплив підсистеми управління підприємством на поведінкові фактори залежить від знання елементів не тільки індивідуальної психології, що визначає дії кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це призводить до сприйняття мотивації, як ймовірного процесу: те, що мотивує одного працівника у певній ситуації, не вплине на нього чи іншу ситуацію чи вплине на іншого працівника в подібних умовах [7]. Цим пояснюється необхідність побудови багатофакторних моделей мотивації, основою яких є реалізація потреб, оплати праці, очікувань та сприйняття працівниками гідного ставлення. Слід зазначити, що ефективність діяльності конкретного працівника визначається, насамперед, індивідуальними можливостями та особистим інтересом, а також усвідомленням його власної ролі в командній роботі.

Факторами, що визначають поведінку працівника і які слід враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, є такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив навколишнього середовища тощо [3].

Що стосується колективної психології, то формування ефективної системи мотивації базується на постійному аналізі та вдосконаленні відносин між: роботодавцями та працівниками; керівниками та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, які виконують пов'язані функції.

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на певних засадах, зокрема:

- забезпечення рівних можливостей зайнятості та підвищення кваліфікації на основі критеріїв ефективності;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходу відповідно до ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для охорони здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників;
- надання можливостей для професійного розвитку, реалізації здібностей працівників, тобто створення навчальних програм, підвищення кваліфікації та перепідготовки;
- підтримання атмосфери довіри до колективу, зацікавленості у досягненні спільної мети, можливості двостороннього спілкування між керівниками та працівниками [10].

Крім загальної класифікації методів мотивації, їх також можна розділити на індивідуальні та групові, а також зовнішні та внутрішні винагороди (праця, самооцінка тощо). У формуванні системи мотивації термін "винагорода" включає більш ґрунтовну сутність, ніж просто матеріальну складову. Це пов'язане з тим, що винагорода – це все, що людина вважає цінним та корисним для себе. Але розуміння цінностей у людей відрізняється, і тому показник винагорода та її рівень відносні. Персоналізація (індивідуальна чи групова) форм та методів винагорода є основою ефективності

будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби будуть домінувати досить тривалий час [2].

Для успішної діяльності підприємства існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може відрізнитися у працівників, які займають однакові позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації [8].

Варто наголосити, що система мотивації повинна бути простою і зрозумілою для працівника, гнучкою і включати можливість заохочувати кожен позитивний результат. Розмір нагороди має бути економічно та психологічно обґрунтованим. Робітники повинні бачити чітку кореляцію між результатами та винагородою.

Створюючи системи мотивації, менеджери повинні враховувати не лише взаємодію людських мотивів, а й їх зміну [4]. Тому вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної роботи для тих, хто дійсно хоче реалізувати свої здібності, можливості, зацікавлений у своїй роботі та результатах діяльності підприємства.

З метою оцінки використання різних методів, засобів та інструментів мотивації керівництву підприємства необхідно розробити мотиваційну програму підприємства, відповідно до якої визначаються проблеми в частині проведення мотиваційних заходів та шляхи їх усунення. Формування програми мотивації є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління персоналом необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, атмосфери в колективі та ін. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів мотивації на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління персоналом, оскільки всі ці питання становлять основу процесу підбору і розміщення кадрів, висування в резерв і на нові посади, просування по службі й планування кар'єри з урахуванням відповідності вимогам, перспективності та термінам змінюваності [9].

Система мотивації має формуватися на таких засадах: визначення мети, потреб, створення основних стимулів, аналіз психологічних особливостей персоналу, дослідження причини зниження мотивації персоналу, порядок дій при демотивації персоналу. Узагальнюючи підходи авторів [2;4;5;6], автор пропонує виділити наступний алгоритм формування мотиваційної програми підприємства:

Аналіз основних проблем в роботі підприємства через відсутність або недосконалість системи мотивації персоналу. Наприклад:

- систематичні запізнення працівників;
- низькі показники ефективності;
- плинність кадрів;
- несприятлива атмосфера в колективі та ін.

Визначити причини виникнення цих проблем.

Визначення завдань (кроків) системи мотивації персоналу, відповідно до першого пункту. Завдання слід визначати як до колективу в цілому, так і по відношенню до кожного працівника, враховуючи його індивідуальні потреби. Наприклад:

- ефективності відділу збуту – збільшення прибутку на 5 % протягом 90 днів;
- формування цілісної, професійної команди – зменшення плинності кадрів;
- створення сприятливої атмосфери в колективі – підняття “командного духу” колективу;
- враховувати строки, графіки, терміни, розпорядок – стимулювання пунктуальності та відповідальності персоналу.

Проведення дослідження (опитування, анкетування, інтерв'ю та ін.) з метою виявлення ефективних засобів мотивації для всього колективу та для кожного працівника окремо. Наприклад: проаналізувавши відповіді працівників, можна скласти рейтинг чинників, які негативно впливають на ефективність роботи, зокрема дизайн офісу, оплата праці, умови праці та ін. Виходячи із цього, слід визначити ключові стимули для мотивації персоналу.

Розробка мотиваційної програми, складові якої мають корелюватися із попередніми пунктами програми. Цей блок має включати такі елементи:

- інструменти, методи та засоби реалізації системи мотивації;
- поєднання матеріальних і нематеріальних засобів мотивації;
- визначення послідовності проведення мотиваційних заходів (приклад див. табл. 1).

Таблиця 1

#### Приклад реалізації мотиваційної програми для відділу збуту підприємства

Завдання системи мотивації	Мета	Ключовий стимул	Інструменти системи мотивації	Періодичність застосування
Підвищення ефективності роботи відділу збуту	збільшення прибутку на 5 % протягом 90 днів	матеріальна мотивація – заробітна плата, премія	впровадження системи ключових показників ефективності (КПЕ) праці	постійно
			святкові премії	відповідно до календарних свят
		матеріальні бонуси за виконання плану роботи	6 разів на рік	
Усунення плинності кадрів, створення сприятливого клімату в колективі	покращення настрою в колективі, збільшення лояльності	нематеріальна мотивація – комфорт на робочому місці	проведення курсів підвищення кваліфікації, підвищення особистої ефективності, тайм-менеджмент та ін.	4 рази на рік
			створення зони відпочинку для працівників	одноразово
Зниження частоти запізень та ін.	пунктуальність працівників	комбінований тип мотивації: похвала, примус	проведення корпоративних заходів	постійно
			введення штрафів за запізнення без поважної причини	в залежності від результатів роботи
			введення додаткових вихідних днів за високі показники КПЕ	

Джерело: розроблено автором на основі [3-6].

Проект програми системи мотивації персоналу підприємства необхідно узгодити з керівником та затвердити як офіційний документ.

Розрахунок матеріальних витрат на впровадження оптимальної системи мотивації персоналу.

Інформування працівників про нововведення, вимоги, цілі, завдання, які він має виконувати. Необхідно визначити механізм та особливості функціонування системи мотивації. Пояснити працівнику перспективи та можливості його роботи. Підготувати для працівників «Інструкції з нарахування бонусів, штрафів, премій» та ін.

Впровадження та тестування мотиваційної системи. По завершенню тестового періоду необхідно провести розрахунок економічних переваг після введення вищезазначених заходів.

Удосконалення системи мотивації. Після проведення аналізу економічної ефективності слід корегувати цілі, стимули, інструменти, мотиваційні заходи. Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність.

На думку засновника компанії «Ізі Асет Менеджмент» Янєва В., мета мотиваційної програми персоналу — це розвиток співробітників комерційної структури, формування лояльності до компанії, створення резерву для ключових позицій в бізнес-структурі, незалежно від займаної посади. Програма має бути спрямована на формування кадрового резерву, пошук і розвиток компетентних і лояльних співробітників.

Програма формує і підтримує постійну команду людей, які знають і розуміють бізнес компанії, і спрямована підготувати і зайняти ключові позиції в компанії без залучення зовнішніх кандидатів. Метою програми мотивації є перетворення компанії в дружню «навчальну організацію». Розвиток своїх співробітників — це задача керівництва компанії. Формування залученості співробітників в життя компанії — це один з найбільш мотивуючих чинників, які зберігають цінних співробітників, надаючи можливість поліпшити навички і розвиток кар'єри [8].

Слід зазначити, що в Україні більшість роботодавців ще не усвідомили значимість мотивації у роботі з персоналом, але кожен думаючий керівник розуміє важливість цих методів. Часто причинами розпаду малих та середніх підприємств є не помилки в економічних розрахунках, а недостатній рівень мотивації працівників компанії.

**Висновки.** Розробка програми ефективної системи мотивації має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення мотиваційного механізму, а отже, вагомим кроком для досягнення мети діяльності підприємства.

Запровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання сприятиме підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності і, в результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволить вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриє можливості реалізувати свій потенціал на світовому рівні. Особливо це важливо врахувати в сучасних кризових умовах. Адже відданість, прийняття персоналом цінностей і цілей організації, готовність напружено працювати для їх досягнення є безцінними характеристиками трудових ресурсів підприємства.

1. *Богиня Д.П., Семикіна М.В.* Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010. — 226 с.; 2. *Васюта В.Б.* Сучасна система трудових показників на

підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>; 3. *Корольова К.* Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55; 4. *Лещенко Л. О.* Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>; 5. Мотивація: система, моделі та методи. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>; 6. *Никуфоренко В.Г.* Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.; 7. *Шафранська Т.Ю.* Основні види мотивації працівників / Т. Ю. Шафранська, О. В. Коломієць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm); 8. «Easy Asset Management – icredit» Мотиваційна програма [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.icredit.ua/AboutUs>; 9. *Hellridel D.* Organizational behavior / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7 th. ed., 2005; 10. *Richard J. Varey A.* Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey. // Journal of Marketing Management. –1995. –#11. –pp. 41–54.

1. *Bohynia, D.P., & Semykina, M.B.* (2010). Trudovi mentalitet u systemi motyvatsii pratsi [Labor mentality in the system of work motivation]. Kirovohrad: Polihraf-Tertsia [in Ukrainian]; 2. *Vasiuta, V.B., & Chechil T.V.* (2014). Suchasna systema trudovykh pokaznykiv na pidpriemstvi [Modern system of labor indicators in the enterprise]. Efektyvna ekonomika – An efficient economy, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/>; 3. *Korolova, K.* (2008). Vzaiemozv'iazok motyvatsii i rivnia profesiinykh dosiahnen [Relationship between motivation and level of professional achievement]. Personal – Personnel, 2, 50-55 [in Ukrainian]; 4. *Leshchenko, L.O.* (2016). Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva [Labor motivation as a factor in increasing the profitability of production]. Efektyvna ekonomika – An efficient economy, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/>; 5. Motyvatsiia: systema, modeli ta metody [Motivation: system, models and methods]. Retrieved from: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>; 6. *Nykyforenko, V.H.* (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]. (Vols. 2). Odessa: Atlant [in Ukrainian]; 7. *Shafranska, T.Yu., & Kolomiets, O.V.* Osnovni vydy motyvatsii pratsivnykiv [The main types of employee motivation]. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm); 8. «Easy Asset Management – icredit» Retrieved from: <http://www.icredit.ua/AboutUs>; 9. *D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman.* (2005). Organizational behavior 7th. ed; 10. *Richard J. Varey.* (1995) A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. 11, 41-54.

УДК: 339.137.2:658.821(045)

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2019.77

*Н.В. Трусова, Н.В. Шершень*

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості формування конкурентної стратегії підприємства. Доведено, що стратегія задає певні рамки, які дозволяють виявити і оцінити трансформаційні умови внутрішнього середовища розвитку підприємства як системи і зумовленими в цьому аспекті змінами потреби в ресурсному забезпеченні господарського процесу. Обґрунтовано, що конкурентні переваги за сукупністю ресурсно-вартісних можливостей підприємства у функціональних