

*showing a desire to work for an organization, is proactive and active in solving problems, promotes the development and maintenance of corporate culture and committed attitude to the organization . Based on this statement defines the components and elements of personnel loyalty.*

*Personnel loyalty cannot be considered as a separate category – it relates to loyalty of management, as well as consumer loyalty to the company that demonstrated improvements in «loyalty pyramid».*

*Conducted modeling of the relationship of the workers loyalty management and the level of competitiveness and economic security.*

*Developed the system of actions to direct the activities of managers on the formation of a high level of staff loyalty, whose actions in the future will achieve the desired performance in the human resource area.*

**Key words:** *corporate culture, staff loyalty, economic security, business activity, staff loyalty management.*

*Стаття надійшла 5 листопада 2016 р.*

УДК 331.101

**Г. З. Леськів,  
Л. Р. Кучер**

## **СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Обґрунтовано необхідність і актуальність розробки системи мотивування. Доведено, що кожен працівник впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.*

*Розроблено й запропоновано до практичного застосування систему мотивування працівників підприємства. Наведено перелік основних людських потреб і життєвих цінностей індивіда. Висвітлено поетапну побудову системи мотивування та її застосування в діяльності вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** *система мотивування, стандарти якості, матеріальне і моральне стимулювання, винагорода.*

**Постановка проблеми.** Економіка України щорічно втрачає великі кошти через неповне використання потенціалу працівників, а продуктивність праці значно відстає від її рівня в розвинутих країнах. Причиною цього є зростання неупорядкованості соціально-трудоких відносин, незацікавленість працівників підприємств у підвищенні працевіддачі, неналежне врахування нематеріальної складової мотивування та не відповідне результатам матеріальне стимулювання.

В умовах ринкової економіки перед вітчизняними підприємствами постає необхідність враховувати закони і вимоги ринку, опанувати новий тип економічної поведінки, адаптувати всі сторони діяльності до ситуацій на ринку. На особливу увагу заслуговує кожен працівник, що впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

**Стан дослідження.** Тематику мотивування персоналу досліджено у працях і вітчизняних, і зарубіжних учених, зокрема С. Й. Вовканича, А. М. Колота, Е. П. Львіна. У розвідках цих науковців міститься корисна інформація з питань мотивування працівників підприємств. Проте, на наш погляд, недостатньо приділено уваги саме розробці системи мотивування праці як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Метою** дослідження є розробка системи мотивування праці та детальна характеристика етапів формування системи, що передбачають правильну побудову і спосіб функціонування системи мотивування на різних рівнях управління. Правильна побудова системи мотивування, своєю чергою, вимагає спершу визначення переліку основних потреб і життєвих цінностей людини, а далі формування системи відповідних важелів і стимулів з наголосом на тому, що навіть першочергові потреби тільки тоді спонукатимуть людину краще працювати, коли вона впевниться, що це найефективніший спосіб їх задоволення.

**Виклад основних положень.** Під час розробки системи мотивування нами запропоновано використати комплексний підхід до формування системи мотивування. На відміну від послідовного проектування, коли роботи на наступній стадії починаються після повного завершення робіт на попередніх стадіях, паралельність завдань щодо формування мотивів до праці передбачає одночасне їх виконання. Побудова системи мотивування охоплює кілька етапів.

Перший етап – розробка і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Матеріальне стимулювання орієнтується переважно на зовнішньофірмові фактори: базисну заробітну плату, надбавки і премії (бонуси). Залежно від можливостей комерційного підприємства, треба передбачити доволі високі надбавки і премії для того, щоби продемонструвати реальну зацікавленість керівника і бажання підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці пропонуємо використовувати певні залежності: між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства; між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою; між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх економічним

і моральним суспільним визнанням. Оплата праці сприяє підвищенню якісних характеристик праці за дотримання таких умов:

- визначаючи завдання працівнику, слід точно окреслювати кількісні та якісні параметри майбутньої роботи і розмір оплати за її виконання;
- якщо можливо, варто застосовувати не індивідуальні, а колективні форми організації й оплати праці;
- доцільно ширше застосовувати акордні форми оплати праці за якісне виконання всього обсягу робіт, а не окремих операцій чи етапів;
- ефективними є різні форми участі працівників у безпосередньому розподілі частини прибутку підприємства, отриманні ними бонусів;
- треба, щоб форми оплати були максимально простими і зрозумілими, а її рівень розцінювався працівником як справедливий за конкретний обсяг роботи.

Мета мотивування на цьому етапі полягає у виконанні вимог політики якості, управління якістю і всієї системи якості, що ґрунтуються на прийнятих на підприємстві стандартах якості.

Методологія впровадження етапу матеріального стимулювання може будуватися на зустрічних курсах: зверху донизу і знизу нагору. Напрямок згори вниз припускає рух упровадження методики стимулювання від рівнів виробництв до цехів, дільниць, бригад, окремих працівників. Напрямок знизу нагору передбачає початок роботи з такої ділянки, яка охоплює чітко окреслений виробничий процес. Важливим питанням на першому етапі впровадження системи мотивування є розробка і прийняття шкали оцінок роботи. Шкала оцінок якості роботи повинна враховувати рівні невідповідностей стосовно вимог що до продукції, що до процесів і функцій системи, таких як розробка і поставка на виробництво, закупівля, продаж. Шкала оцінок мусить також враховувати ступінь відповідності роботи вимогам внутрішнього споживача, результати інспекцій та аудитів.

Мотивуючий вплив на працівників має ґрунтуватись на певних психологічних підходах, суть яких полягає у тому, щоби безпосередньо через саму роботу, її зміст, складність, суспільну значущість самоуправління викликати в людей певні почуття, надавати їм можливість активно мислити, проявляти свої здібності, духовно збагачуватися, самореалізуватися. Мотивуючий ефект може залежати від того, яка вибрана мета, як її доведено до працівників, наскільки вона є для них привабливою. Для забезпечення результативної діяльності доцільно враховувати умови праці, що впливають на формування певних

вражень і уявлень працівника про працю, її зміст, на його психологічний стан. Мотивування можна викликати самим методом доведення інформації до працівників про майбутню роботу і характер її стимулювання. Такі, на перший погляд, несуттєві моменти, як час видачі розпорядження стосовно виконаної роботи, до її початку чи після, систематичне доведення інформації про хід виконуваного завдання, можуть забезпечувати істотний психологічний ефект.

Нематеріальні засоби мотивуючого впливу також передбачають акцентування уваги працівників на значенні виконуваної ними роботи і важливості їхнього вкладу в кінцеві результати діяльності підприємства загалом; залучення працівників до процесу розробки і прийняття управлінських рішень; застосування форм творчої участі працівників у вдосконаленні діяльності підприємства; виявлення труднощів і недоліків в організації роботи (на основі обміну думками з безпосередніми виконавцями), що заважають працювати ефективніше, і негайне їх усунення.

Ефективними чинниками мотивування, на нашу думку, є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; втілення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи співробітників з боку керівництва.

Вважаємо, доцільним є об'єднання морального і матеріального заохочень. Вдалим поєднанням цього можна запропонувати виділення внутріфірмових премій та організацію змагань між працівниками й підрозділами підприємства. Доречно запровадити фірмову премію за якість, яка присуджується колективам відділів, ділянок, службам, а також окремим виконавцям за досягнення в сфері якості виробництва або надання послуг. Премію треба присуджувати щорічно, і вручати її в урочистій обстановці на загальних зборах колективу підприємства має президент або генеральний директор. Разом із матеріальною винагородою варто передбачити і моральні символи визнання – медалі, грамоти, подяки.

Крім премії за якість, доцільно також заснувати різні конкурси: на кращу пропозицію з поліпшення якості продукції, на кращу пропозицію щодо поліпшення менеджменту, на звання кращого контролера з якості. Підведення підсумків конкурсу варто проводити щорічно в урочистій обстановці і пристосувати до вручення, наприклад, фірмової премії якості.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування, на нашу думку, слід приділяти процесам, котрі впливають на конкурентоздатність продукції, тому що при досягненні результатів у всіх інших

видах діяльності підприємство може якісно виготовляти мало кому потрібну продукцію. Це обумовлює розробку другого етапу системи мотивування працівників – у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі пропонуємо покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства. Цьому сприятиме низка заходів:

- встановлення стандартів і вимог у сфері продуктивності праці та якості;
- використання статистичних методів контролю якості для виявлення слабких і вузьких місць виробничого процесу й визначення методів його вдосконалення;
- ознайомлення персоналу з найновішими досягненнями в галузі і пробудження в них здорового честолюбства (тож адміністрація мусить бути готова до створення таких умов праці, які існують на передових підприємствах);
- залучення всіх працівників підприємства до вдосконалення якості обслуговування і пошуку додаткових резервів. Разом з тим всі пропозиції персоналу треба розглядати однаково серйозно й обов'язково нагороджувати (розміри і форми винагороди повинні відповідати значимості пропозиції);
- забезпечення пропорційної участі всього персоналу в прибутках підприємства, досягнутих завдяки їх участі в програмах продуктивності і якості, з урахуванням особистого внеску кожного працівника. Причому визначення розмірів такого внеску доречно здійснювати в атмосфері повної гласності і на основі критеріїв, відомих усьому персоналу.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивування, що ґрунтується на підготовленій філософії якості й охоплює глибокі зміни у розумінні якості. Йдеться про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності його в якісному розрізі для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі. Реалізацію потенціалу спеціалістів і керівників слід здійснювати через створення відповідних організаційних умов та забезпечення постійного розвитку їхнього потенціалу. Керівництво підприємства турбується про позитивну думку суспільства та персонал, за рахунок чого досягається престиж персоналу і прибуття нових кадрів, серед яких можна відібрати найбільш кваліфікованих і обдарованих. Кваліфіковані працівники дають можливість домогтися необхідного рівня якості підприємства.

Якщо аналізувати структуру матеріального стимулювання, то зі сказаного випливає, що на кожному етапі розробки системи моти-

ування слід передбачити зміну співвідношення між базисною зарплатою, обумовленою посадою працівника, його кваліфікацією й часткою в справі, надбавками, обумовленими якістю виконання роботи, що доручається, і премією за якість, котра обумовлена результатами роботи всього колективу над покращенням якості продукції та якості обслуговування.

На всіх етапах діяльності підприємства найефективнішими є методи матеріального стимулювання, але вони можуть зруйнувати атмосферу командної роботи. Система мотивування має бути логічною і зрозумілою персоналу, інакше вона не дасть очікуваного ефекту. Одним із чинників мотивування є примус, який ефективний у тих ситуаціях, коли він визнається справедливим. Часто працівники схвалюють зовнішній примус, надто коли власна воля й самопримус є недостатні.

Цілісність і дієвість системи мотивування персоналу підприємств забезпечує комбінація його складових у господарській діяльності суб'єктів ринку, а саме:

1. Залучення в господарський оборот додаткових ресурсів, технічне оснащення виробництва, розширення асортименту товарів і надання додаткових послуг споживачам. Реалізація цього елемента може відрізнитися на різних підприємствах залежно від наявних площ і потужностей, розвитку інфраструктури на території діяльності підприємства, купівельної спроможності споживачів.

2. Механізм мотивації підвищення ділової активності в торговельній сфері (розвиток підприємництва). Мета місцевих органів влади, які мотивують розвиток підприємництва, полягає в намаганні через зовнішній вплив на підприємства і споживачів пробудити, розвинути, посилити мотиви, що спонукають до діяльності.

В межах цієї складової мотиваційного механізму можна застосовувати такі напрями мотивації: мотивація самореалізації, відкриття «власної справи» і розвиток конкуренції; мотивація підтримки підприємств малого бізнесу; мотивація схем спрощеного оподаткування і обґрунтованого ризику.

3. Механізм формування і мотивування кадрів на підприємствах і ефективного використання потенціалу працівників. Цільова спрямованість оптимального використання працівників полягає не лише в залученні до виробничої діяльності населення, яке здатне реалізувати власний трудовий потенціал, а й у раціональному використанні персоналу підприємств, підвищенні його продуктивності праці.

Таким чином ми дійшли висновку, що система мотивування змінюється і повинна змінюватися під впливом економічної ситуації в країні, зростання професіоналізму і життєвого досвіду працівників.

Головним її завданням є опрацювання інструментарію впливу на творчий потенціал, цінності, соціальну орієнтацію працівників, спроба за допомогою опосередкованих методів, через маніпулювання різними зовнішніми, зокрема організаційними, чинниками, спрямувати індивідуальну і групову поведінку людей у потрібному руслі задля досягнення цілей комерційного підприємства.

З економічного погляду викликати заохочення до праці видається досить просто – збільшенням тарифних ставок і посадових окладів. На основі психологічних підходів важко знайти пояснення тому, як на те саме підвищення заробітної плати різні працівники реагують по-різному. Зокрема, існує категорія працівників, які схильні до постійного перебільшення свого трудового внеску і тому вважають, що розмір винагороди не відповідає результатам їхньої праці і не забезпечує мотивуючого ефекту.

**Висновки.** Наведена розвідка і практичний досвід демонструють, що ефективно заохочення людей до праці може досягатися не лише шляхом зовнішньої винагороди (оплати праці, додаткових виплат, пільг, комфортних умов праці), а й завдяки обов'язковому забезпеченню внутрішньої винагороди – створенню відповідних умов роботи для прояву найвищих можливостей працівника, його повної віддачі, самоствердження, самореалізації. Саме тому нами розроблено та запропоновано до практичного застосування систему мотивування працівників комерційного підприємства.

Вважаємо, що, розробляючи і впроваджуючи систему мотивування, можна використовувати такі підходи: поліпшення системи оплати праці; вдосконалення політики просування по службі; підвищення привабливості праці і покращення її матеріальних умов; розширення й активізація участі працівників в управлінні; покращення роботодавцем соціально-побутових умов своїх працівників; формування позитивного психологічного мікроклімату в колективі; застосування моральних заходів заохочення до праці.

1. Вовканич С. Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С. Й. Вовканич, О. Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.

2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.

3. Инглхарт Р. Меняющиеся ценности и изменяющиеся общества / Р. Инглхарт // Полис. – 1997. – № 4.

4. Какова роль мотивационной схемы прайс-компетенций в процессе управления персоналом? // Smart education – корпоративное обучение персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.smart-edu.com/index...prays-kompetentsiy.html](http://www.smart-edu.com/index...prays-kompetentsiy.html).

5. Колот А. М. Мотивация персонала: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

6. Питерс Т. В. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, А. Уотермен; пер. с англ.; под. ред. В. Зотова, Д. Васильева. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.

**Леськів Г. З., Кучер Л. Р. Система мотивирования персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятий**

*Обоснована необходимость и актуальность разработки системы мотивации. Доказано, что каждый сотрудник влияет на конечные результаты деятельности предприятия. Разработана и предложена к практическому применению система мотивирования работников предприятия. Приведен перечень основных человеческих потребностей и жизненных ценностей индивидуума. Освещено поэтапное построение системы мотивации и ее применение в деятельности отечественных предприятий.*

**Ключевые слова:** система мотивации, стандарты качества, материальное и моральное стимулирование, вознаграждение.

**Leskiv H. Z., Kucher L. R. Incentive system for employees as a factor of enterprise competitiveness increase**

*It has been studied that every employee contributes to final results of enterprise activity. Development of a system of incentives for employees and a detailed characteristics of the stages of its formation which increases market competitiveness of enterprise in general have been analyzed.*

*For correct creation of a system of incentives it is important to determine the most essential needs and life values of people and then form a system of incentives and leverages coming from the fact that even basic human needs will become a work incentive when a person is sure that work is the most efficient way to satisfy these needs.*

*We suggest using a comprehensive approach towards a system of incentives when developing such a system for employees at enterprises. Creation of a system of incentives must include several stages.*

*The first stage – development and implementation of methods of financial and moral incentives. The aim of incentives at this stage lies in compliance with quality requirements based on quality standards accepted at an enterprise.*

*The second stage – systems of employee incentives for creativity. At this stage we suggest improving the system of incentives for employees to increase competitiveness of enterprise.*

*The third stage is characterized by creation of a general system of incentives based on a previously developed quality philosophy which involves profound changes in quality understanding.*



*It has been established that the following approaches can be used when developing and implementing the system of incentives: remuneration system improvement; promotion policy improvement; increase of labour attractiveness and material conditions improvement; expansion and promotion of employee participation in management; social conditions improvement for employees of enterprise; creation of a positive psychological microclimate in teams; moral incentives implementation.*

**Key words:** *system of incentives, standards accepted, of financial and moral incentives, motivation.*

*Стаття надійшла 19 жовтня 2016 р.*

УДК 33.330.3

**С. М. Лихолат,  
О. І. Завійський**

## **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

*(на прикладі автотранспортних підприємств)*

*Обґрунтовано доцільність залучення інвестиційних ресурсів під час впровадження інноваційних процесів у діяльність автотранспортних підприємств. Здійснено аналіз дефініцій «інвестиції» та «інновації». Розглянуто вплив інвестиційно-інноваційної діяльності на рівень конкурентоспроможності малого бізнесу на прикладі автотранспортного підприємства. Доведено взаємообумовленість між управлінням інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності послуги автотранспортного підприємства й фазами його життєвого циклу. Окреслено етапи та параметри управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності послуг автотранспортного підприємства.*

**Ключові слова:** *інвестиційно-інноваційна підтримка, інвестиційно-інноваційне забезпечення, інвестиційно-інноваційна діяльність, автотранспортне підприємство (АТП), малий бізнес, конкурентоспроможні послуги.*

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби та орієнтація на європейські стандарти господарювання вимагають від представників малого бізнесу загалом та автотранспортних підприємств зокрема безперервної реалізації якісно-структурних змін та оновлень для утримання фактичних позицій на ринку і розширення його пріоритетних сегментів. За умов, коли традиційні методи ведення конкурентної