

розробка його інноваційної стратегії, яка обумовлена його конкурентною позицією на ринку, а також загальною стратегією розвитку підприємства.

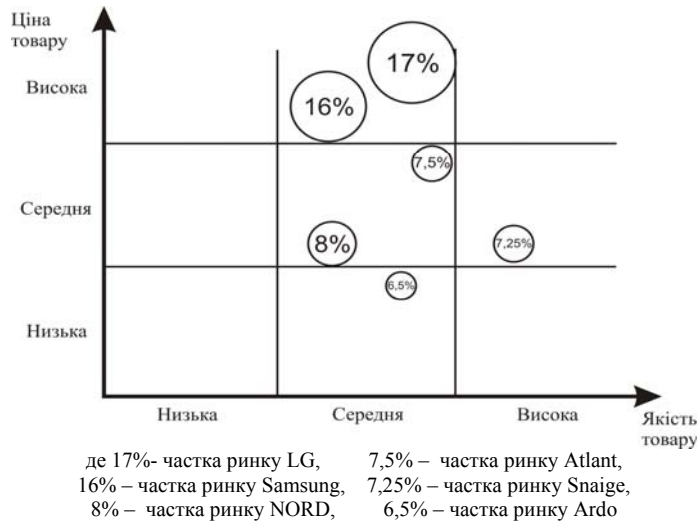


Рис. 1. Стратегічна карта конкурентної позиції АТ «НОРД» на ринку холодильників України

Перспективами подальшого дослідження є розробка методичного підходу до розробки інноваційної стратегії з урахуванням періоду життєвого циклу підприємства.

### Література

1. Зятковський І. В. Фінансова підтримка проектів технологічних парків в умовах спеціального режиму інноваційної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 8 (75). – С. 54-58.
2. Козик В. Можливості та проблеми формування інноваційних структур // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 195-203.
3. Космидайло І. В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2 (68). – С. 20-27.
4. Луцків О. М. Інноваційна діяльність як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки регіону // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 203-209.
5. Садеков А. А., Гусева О. Ю. Стратегическое управление предприятием. Управление изменениями: Учеб. пособие для студ. спец. 7.050107 днев. и заоч. форм обучения. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 203 с.

Надійшла 12.05.2009

УДК 658.562

О. І. ГОНЧАР, Т. Г. ЛЕМЕШЕВА  
Хмельницький національний університет

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті проаналізовано існуючі підходи до визначення системи мотивування та її місця в процесах формування трудового потенціалу підприємства. Запропоновані рекомендації щодо активізації мотиваційних чинників формування сукупного потенціалу підприємства.*

*The existent approaches to determination of the motivation system and its place in the processes of forming of labour potential of enterprise were analysed in the article. Recommendations concerning the activation of motivational factors of forming of the combined potential of enterprise were offered.*

За умов розвитку ринкових відносин мотивація праці є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем. Таким чином, мотивація як чинник є атрибутом свідомості людини, який активізує діяльність або спричиняє її припинення. Ширшим поняттям за мотивацію є захоплення працею, а саме переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але потрібно відмітити, що надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її діяльності. Отже, мотивацію слід оптимізувати.

Значний вклад в розробку проблеми мотивації до високо результативної праці внесли такі українські вчені, як В. Абрамов, В. Андрієнко, С. Бандур, В. Канюк, А. Калина, М. Карлін, А. Колот, Г. Куликов, Є. Ліанова, І. Лукінова, Н. Павловська, М. Семикіна та інші. Так, Богиня Д. П. акцентує вагу на соціально-трудовах відносинах в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів; Колот А. М. розглядає актуальні питання організації та удосконалення оплати праці на підприємстві; Войнаренко М. П. та Рибчинська Л. А. пропонують стратегію державної підтримки механізму реформування системи оплати праці в Україні; Нижник В. М. і Приступа М. І. обґрунтовують регулюючу функцію оплати праці за умови формування регіонального ринку праці; Кір'ян Т. та Калина А. вирішують проблемні питання організації та реформування оплати праці в умовах ринку; Тельнов А. С. пропонує побудову мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. Разом з тим проблема оплати, стимулювання і мотивації високоякісної праці потребує подальшого опрацювання і вимагає радикальних шляхів її вирішення.

Вагомий внесок в теоретичну розробку проблем мотивації зробили такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Герцберг, Г. МакГрегор, Д. МакКледланд, К. Маркс, А. Маслоу, Ф. Тейлор та інші. В умовах ринкової трансформації економіки України мотивація праці є одним з вагомих стабілізуючих факторів щодо ефективного розвитку підприємств та значного підвищення результативності роботи.

Мотивування поняття, трактується як основа функцій управління. Під ним слід розуміти процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Даний вплив відбувається, головним чином, засобами системи мотивування персоналу. Системи мотивації, які необхідно розробляти, повинні: по-перше, бути багатофакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно удосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значними для організації.

В жодній літературі немає єдиного визначення терміну “система мотивування”. Виділимо декілька рис такої системи:

1) система мотивування сприяє як формуванню, так і вирішенню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

2) система мотивування виконує функцію комунікації між власником підприємства та працівниками; мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

3) система мотивування має дві сторони: одна стосується рівня диференціації, структури й динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення систем економічних стимулів до праці; друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками.

З метою найбільш повного дослідження теми даної статті – співставлення поняття терміну “мотивація” з різних джерел інформації – можна побачити, що не склалося єдиної думки стосовно його сутності, ролі у регуляції поведінки людини, зокрема трудової поведінки. Зіставляючи різні твердження та погляди авторів, можна зробити висновок, що в даний час мотивація розглядається досить різнобічно. Її розглядають, як:

- 1) сукупність факторів, що визначають поведінку людини (К. Мадсен, Ж. Годфруа);
- 2) сукупність мотивів (К. К. Платонов);
- 3) процес психічної регуляції конкретної людської діяльності (М.Ш. Магомет-Ємінов);
- 4) механізм, що визначає спрямування і спосіб здійснення конкретних форм діяльності людини чи колективу людей (І. А. Джидарьян);
- 5) сукупну систему процесів, що відповідають за спонукання й діяльність індивідів та їх суспільних угруповань (К. В. Вілюнас).

Таким чином, метою статті є визначення проблем та перспектив розвитку мотивації потенціалу підприємства в умовах ринкового управління на вітчизняних підприємства та визначення шляхів їх вирішення.

Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням. Вона безпосередньо впливає на продуктивність виконання праці, а так, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Крім того мотивація – найважливіший фактор залучення робочої сили вищої якості, збереження найцінніших кадрів, розвитку персоналу організацій в умовах оновлення виробництва та швидких змін зовнішнього середовища.

Суть мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Дана система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та іншого.

Практики застерігають, що такі звичні фактори мотивації, як медичні, створюють у співробітника відчуття стабільності, не спрацьовують краще за такі стимули, як оплата навчання та підвищення професійної майстерності.

В даному комплексі мотивації найважливіша роль відводиться оплаті праці. Основним елементом на підприємстві є заробітна плата. Вона як іманентна форма ринкової винагороди за використання праці потребує розроблення нових теоретичних підходів і практичних способів її утворення, що торкаються не лише базової заробітної плати, а й усіх пов'язаних з нею видів стимулювання.

Існування ринку праці, динаміка і характер його розвитку в Україні впливають на формування такої стійкої тенденції серед багатьох роботодавців, як ігнорування мотивацією взагалі і матеріальною в тому числі. Причин цьому декілька.

По-перше, державне регулювання заробітної плати через встановлення її мінімального розміру. Мінімум заробітної плати, встановлений законодавчо, не дає можливості людині задовольнити свої потреби на мінімальному рівні ( $\min ЗП < \min СБ$ ). За визначенням, мінімальна заробітна плата не дає роботодавцям права встановлювати заробітну плату працівникам нижче законодавчо затвердженого рівня. Тобто зарплата, яка образно кажучи, на 10 гривень вища мінімальної – це нормально.

Слід відмітити, що рівень безробіття в Україні сприяє формуванню у роботодавців негативного ставлення до проблем мотивації або звичайного їх ігнорування. Більшість з роботодавців поводять себе банально: відмовився один претендент на вакантну посаду через невисоку заробітну плату, знайдеться інший, що погодиться.

Особливістю ринку праці, яка практично не обговорюється і не позиціонується, є формування у потенційного безробітного комплексу неповноцінності. Неспроможність за декілька спроб знайти відповідну роботу саме й нашоухе людину на думку про те, що на більше вона просто не здатна і мусить прийняти пропозицію щодо працевлаштування, яка, в першу чергу, є необхідною, але зовсім небажаною.

По-друге, не має заперечень факт, що керівниками бізнес-структур у багатьох випадках стали люди, які ніколи не вивчали питань менеджменту і, тим більше мотивації персоналу. Для них такого питання просто не існує, вони вважають найманого працівника своїм “рабом”, і він мусить ще дякувати “босу” за таку зарплату і взагалі за те, що його прийняли на роботу.

По-третє, тінювий сектор економіки справляє свій негативний вплив на вирішення проблем мотивації праці. Якщо проаналізувати статистичні показники з середньої зарплати, то загальна картина, на перший погляд, не дуже жаклива. Але, якщо в процесі розробки механізму матеріальної мотивації опиратися на ці матеріали, то рекомендації носитимуть гіпертрофований характер і не дадуть очікуваного результату.

Таким чином, можна сказати, що проблеми мотивації трудової діяльності багатовекторні, залежать від впливу державної політики щодо регулювання ринку праці та політики, яку проводять бізнес-структури.

Мотивація потенціалу підприємства має будуватися з урахуванням інтересів персоналу, які являють собою емоційний прояв пізнавальних потреб людини. Водночас важливою рисою мотивації дії персоналу разом з інтересами виступають переконання як система усвідомлених потреб особистості.

Проблеми мотивації як однієї з основних функцій класичної теорії управління на рівні підприємств пов'язані з механізмом та рівнем оплати праці, яка є стрижнем мотиваційного механізму.

Оплата праці є ключовою проблемою розстановки кадрів, оскільки формує доходи працівників; є головним засобом відтворення персоналу та найважливішим стимулом мотивації до праці, а її величина в порівнянні з іншими підприємствами регіону можливо буде мати для України на найближчу перспективу найважливіше значення. Середня оплата праці працівників українських підприємств приблизно в десять разів нижче, ніж в західних компаніях ідентичних галузей [8. ст.495]. Через те вплив даної групи показників на якість життя буде вельми різним. До показників оплати праці відносяться: тарифна ставка, винагорода за кінцевий результат, премії за підсумками кварталу і року, премії за вислуги років, за віком і такий соціологічний показник, як відчуття економічного добробуту. У кінцевому результаті працівника цікавить дохід від всіх джерел і відношення його заробітної платні до середньої заробітної платні працівників його підприємства, передових підприємств району і міста, де він живе, і середньої заробітної платні по області України.

У центрі механізму мотивації покладено внутрішні потреби, які є спонукальним мотивом активності людини і, віддзеркалюючись у свідомості, діють як інтереси-мотиви. Основним джерелом задоволення потреб виступають системи оплати праці. Вони є принциповими і встановлюють залежність розміру заробітної платні від одержаних результатів її праці.

Економічні переваги від підвищення стимулювання і мотивації високоякісної праці підштовхнули роботодавця та державу до виконання ролі ініціатора заходів щодо вдосконалення умов трудової діяльності, активного співучасника і контролера цього процесу.

Наша держава відома як країна з низьким рівнем оплати праці та дешевою робочою силою, що не сприяє зростанню мотивації та формуванню ефективного мотиваційного механізму. Підприємству іноді вигідніше залучити додаткових працівників низької кваліфікації, згодних працювати за малу заробітну плату, ніж впроваджувати якісні зміни в управлінні мотивацією до високопродуктивної праці, самій організації відносин на ринку праці.

Досягти помітних успіхів у сфері управління мотивацією праці можна тільки за умови створення певної системи механізмів, стимулів для розвитку інновацій і перетворення їх у життєву необхідність для кожного господарюючого суб'єкту.

Методи мотивації набувають рис індивідуалізації, їх відмінністю стає прагнення оцінювати складність, творчість роботи, динаміку професійного зростання. Мотиваційний механізм повинен враховувати переважаючу роль оплати праці у формуванні якісних характеристик робочої сили, необхідність додаткових інвестицій у її розвиток. Формування прагнень до розвитку конкурентоспроможності в Україні відбуватиметься по мірі усвідомлення реальної цінності винагороди за працю залежно від її кількості, якості та складності.

Негативний вплив на мотивацію ефективної праці має заборгованість із заробітної плати, яка на 1 лютого 2007 року становила 3,1 млн грн, або 0,5% обсягу боргу економічно активних підприємств.

Ринкова економіка істотно змінила уявлення про сутність оплати і стимулювання праці, які є важливим мотиваційним стимулом до праці. Якщо раніше основна оплата загалом ув'язувалася з рівнем виконання і перевиконання встановлених оціночних показників преміювання, то в умовах ринкового управління на передній план виступили стимулюючі системи, які пов'язують основну зарплату з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності, ставленням до праці, якісними показниками виконання робіт тощо.

Перед керівниками вітчизняних підприємств постає нове складне завдання – максимально зацікавити персонал в реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу. На сьогодні очевидно, що потрібні нові механізми і інструменти, які б створили могутні стимули для продуктивної, якісної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини.

Відомо, що мотивація праці, як і її стимулювання, має свою межу, досягнення якої не створює додаткових мотивів до праці. Кожен менеджер, який займається вирішенням проблем мотивації, мусить виважено ставитись до визначення факторів мотивації, рівня мотивації та сили впливу мотиваційних факторів на відчуття самого працівника щодо його мотивованості.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності.

#### Література

1. Богиня Д. П. Соціально-трудова відносина в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів // Україна: аспекти праці. – 2003.
2. Богиня Д. П., Куликов М. В., Семикіна та інші. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: Наукове видання. – К.: Інститут економіки НАН України, 1997.
3. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових підприємствах: Монографія – Хмельницький: ХНУ, 2005.
4. Куликов Г. Т. Матеріальна мотивація труда наемных работников: состояния, тенденции, проблемы персонала: Сб. науч. тр. – Т. 4, ч. 1. – Донецк, 2003.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002.
6. Ленская А. Кнут и пряник // Компаньон. – 2000.
7. Шрамко Е. Не хлебом единым // Компаньон. – 2000.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – Новгород: НИМБ, 2003.
9. Бандур С. І., Заєць Т. А., Терон І. В. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика. – К.: РВПС України НАН України – ТОВ «ПРИНТ ЕКСПЕРТ», 2002.

Надійшла 12.05.2009

УДК 658.012.2

О. С. ЄФРЕМОВ

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто зміст основних етапів інтеграції методів оцінки стратегій розвитку і відбору інновацій в процесі планування інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність використання паралельно-мережових методів планування інноваційного розвитку для забезпечення безперервності стратегічного розвитку підприємства на підставі інновацій.*

*Maintenance of the basic stages of integration of methods of estimation of development strategies and selection of innovations in the process of planning of innovative development of enterprise were determined. The necessity of the use of parallel network methods of planning of innovative development for providing of continuity of strategic development of enterprise on the basis of innovations was grounded in the article.*

**Постановка проблеми.** Особливістю сучасного виробництва є його причетність до інноваційного