

Специфіка українського менеджменту полягає в тому, що українських менеджерів більше турбують питання виробництва і правильного спрямування грошових потоків, а не ринкова вартість очолюваних ними підприємств. Як наслідок, маємо дуже низьку капіталізацію української економіки.

Аналіз досліджень з проблем розробки стратегії розвитку підприємств дозволив виділити наступні групи показників, які на підприємствах можуть розглядатися як критерії прийняття стратегічних рішень:

- 1) показники, які визначають рівень використання ресурсів підприємства (фінансових та виробничих);
- 2) показники, які характеризують компетентність управлінського персоналу підприємства;
- 3) показники, які визначають конкурентну перевагу підприємства;
- 4) показники, які характеризують обґрунтованість стратегії;
- 5) показники, які характеризують якість стратегічної інформації (рівень формування і використання інформаційних ресурсів);
- 6) показники, які ідентифікують ризик та невизначеність;
- 7) показники, які характеризують економічну цінність стратегії;
- 8) показники, які характеризують вартість стратегії.

Таким чином, критерії прийняття стратегічних рішень повинні характеризувати всі основні процеси, які формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Їх вибір залежить від мети і часового інтервалу стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** На основі проаналізованої проблеми можна стверджувати, що для формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту здебільшого до уваги беруться такі критерії як: максимізація прибутку або виручки; показники рентабельності; зростання ринку (попиту) і відносна частка на ринку; комплексний показник конкурентоспроможності підприємства; період окупності витрат; показники врахування впливу внутрішнього і зовнішнього середовища; показники внутрішнього стану (потенціалу) підприємства; зростання вартості підприємства або грошового потоку та ін.

При цьому зростання вартості підприємства – один із найважливіших критеріїв сучасного ефективного управління. Це інтегральний показник, який, формуючись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, адекватно відображає економічну ефективність підприємства, його фінансову успішність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та перспективи майбутньої діяльності.

#### Література:

1. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія., Бідняк М.Н., Біліченко В.В. – Вінниця., УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006.
2. Валадайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия., Валадайцев С.В. – М., Проспект, 2008. – 576 с.
3. Гончарова Н.П. Управление предприятиями: современные тенденции развития: монография., Гончарова Н.П., Федонін О.С., Швиданенко Г.О.; заг. ред Федоніна О.С. – К., КНЕУ, 2006.
4. Грязнова А.Г., Оценка бизнеса: учебник., Грязнова А.Г., Федотова М.А. – М., Финансы и статистика, 2009. – 736 с.
5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление., Коупленд Т., Мурин Дж. [пер. с англ.] - М., ЗАО Олимп-Бизнес, 1999.
6. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібн. – К.: вид-во ЦУЛ, 2012. – 224 с.
7. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Сташишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посібн. – К., Каравела, 2015. – 304 с.
8. Староверова Г.С. Оценка и управление стоимостью предприятия (организации): учебное пособие. Часть 1., Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев. – Вологда., ВоГУ, 2014.
9. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль., ТНЕУ, 2009. – 635 с.

УДК 331.101.3

### АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ / ADAPTATION OF EUROPEAN MODELS OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN ENTERPRISES OF UKRAINE

Васюта В.Б., PhD in Philosophy, канд. техн. наук, доцент  
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка, Україна

Учасник конференції

*Проаналізовано національні особливості мотиваційної системи управління персоналом на українських підприємствах. Охарактеризовано умови функціонування вітчизняних підприємств. Зроблено аналіз європейських моделей мотивації працівників. Виділено основні чотири моделі: німецьку, шведську, англійську, французьку та польську. Розглянуто досвід розвинених країн Західної Європи у сфері нематеріального стимулювання персоналу. Досліджено можливість адаптації європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України.*

**Ключові слова:** персонал, мотивація праці, стимулювання, моделі мотивації та стимулювання, методи мотивації.

*The national peculiarities of the motivation system of personnel management of Ukrainian enterprises are analyzed. The conditions of functioning of domestic enterprises are described. An analysis of European models of employee motivation has been made. The main four models are distinguished: German, Swedish, English, French and Polish. The experience of developed Western European countries in the field of non-material incentives for personnel is considered. The possibility of adaptation of European models of employees' motivation at Ukrainian enterprises is researched.*

**Keywords:** personnel, motivation of work, stimulation, models of motivation and stimulation, methods of motivation.

В умовах інтеграції України до Світової організації торгівлі та Євросоюзу проблема мотивації працівників має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності [1].

Тому вивчення досвіду мотивації персоналу європейських країн та його адаптація до умов національної економіки є актуальним в наш час.

Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність [1].

У працях зазначених учених з різних точок зору досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Але, незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають не ефективну систему мотивації. Питання розробки та впровадження мотиваційного механізму необхідно вирішувати враховуючи специфіку діяльності кожного господарюючого суб'єкта. При розв'язанні цієї проблеми доцільним є урахування вітчизняного та зарубіжного досвіду [1].

Дослідженню питань, пов'язаних з особливостями зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання персоналу було приділено багато уваги такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як М.С. Дороніна, А.М. Колот, В.І. Лаптев, Т.І. Лепейко, К.Г. Наумік, Н.С. Павловська, М.В. Семикіна, В.П. Сладкевич, О.С. Соснін, Є.В. Стаценко, І.І. Тимошенко, С.О. Цимбалюк, О.О. Шумаєва та іншими. В свою чергу, проблемами мотивів та стимулів, мотиваційної сфери діяльності і поведінки працівників займалися провідні зарубіжні учені: В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак Клелланд, Д. Портер, Х. Хекхаузен та інші [2].

Теоретичною базою усвідомлення питання мотивації персоналу в міжнародних корпораціях є відомі концепції мотивації через потреби А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Кленда та ін. Однак у кожній країні зазначені концепції набувають певної специфіки. Наприклад, для працюючих жителів Франції важливим пріоритетом є вивільнення часу для сімейних і громадських справ, духовного життя, оскільки до 70% часу в буденний день вони витрачають на роботу і поїздки до місця роботи і додому. Тому природньо вони прагнуть зменшити цей час [3]. Дослідження особливостей мотивації персоналу на підприємствах в країнах Західної Європи дають підставу стверджувати, що дотепер не існує найбільш оптимальної моделі мотивації, яка могла б підійти усім без виключення підприємствам [2]. Європейський досвід може послужити лише базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу на підприємствах України.

Характерною особливістю сучасних систем мотивування на Заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності [2].

Особливе місце в європейських моделях мотивації займає нематеріальна складова, що здійснюється за двома напрямками. Перший напрямок полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей. При цьому кожному працівникові по можливості підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності. Нематеріальна мотивація персоналу в західноєвропейських країнах має свої особливості. Вони полягають в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень. Так, в Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції законодавчо закріплено участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу. Працівники компаній Франції мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень [3].

В Україні ж основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Саме тому, вітчизняні керівники, як правило розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації зводиться лише до використання матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що даний елемент є основним і повинен задовольнити всі потреби працівників в мотивації. В той же час не варто ігнорувати методи нематеріального стимулювання, використання яких набуває особливої актуальності в умовах обмежених ресурсів [3].

Порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу вітчизняних підприємств та підприємств країн Західної Європи показав, що українські підприємства при виборі методів мотивації та стимулювання орієнтуються в більшій мірі на результативність праці, при цьому ігнорують якість роботи, кваліфікацію та професійну майстерність працівника. При цьому майже не застосовується участь у прибутках та капіталі, що є дуже популярним методом в інших країнах [2].

Отже, можна стверджувати, що сьогодні механізм мотивації та стимулювання персоналу на українських підприємствах є не ефективним, оскільки не відповідає завданням соціально-економічного розвитку країни. Складна ситуація в усіх сферах соціально-економічного життя в Україні породжує фактори протидії розвитку мотивації. Серед мотивів трудової діяльності переважають короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий egoїзм. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним [4].

Необхідно спрямувати зусилля на створення такої системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах, яка б визначалася соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, тобто суб'єктивною оцінкою індивідом успішності свого буття. На жаль, більшість українців щороку вважають себе ще біднішими, відчувають соціальний дискомфорт, страх за майбутнє [4].

На відміну від української європейська модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина зі своїми інтересами як вільна особа, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ця система характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, коли небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівно мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії [5].

Розглянувши найвідоміші європейські моделі мотивації, можна виділити те спільне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені [4].

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві. Соціальна справедливість і солідарність – помітні риси соціально ринкової економіки Німеччини [6].

Французька модель характеризується більшою різноманітністю економічних важелів, які включають стратегічне планування і стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Оцінка праці трудового потенціалу має багатфакторний характер, що стимулює якість праці.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми [4].

Шведська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на принципах солідарної заробітної плати (однакова оплата за однакову працю незалежно від результатів роботи підприємства, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати). Така політика, з одного боку, стимулює постійне оновлення основного капіталу, а з другого – веде до структурної перебудови економіки, скорочення або і ліквідації збиткових виробництв.

Польська модель спрямована на підвищення ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції. Така модель мотивації праці трудового потенціалу стала можливою внаслідок встановлення в суспільстві національної єдності усіх політичних групувань і готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків [6]. Але за такої моделі в країні буде спостерігатися «відток умів», спричинений втомленістю затяжним «перехідним періодом до розвитку національної економіки», бажанням людей «жити зараз» та мати певні матеріальні блага сьогодні, а не у майбутньому.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо через суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й європейських країнах. Можливість адаптації європейських моделей мотивації залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Крім того, таку можливість удосконалення мотиваційного механізму треба розглядати окремо для кожного підприємства, враховуючи специфіку його діяльності. Тому доцільним є запозичення основних елементів європейських моделей мотивації, котрі більш підходять для підприємств України.

Дослідження у цьому питанні показали, що найбільш адаптованою може стати англійська та французька моделі [4]. Це пояснюється тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії.

Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні [4].

Шведську та німецьку моделі важко буде приміняти, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Варто признати, що розвиток підприємств в Україні неможливий без впровадження нових, сучасних систем мотивації працівників. У зв'язку із цим виникає необхідність створення такої моделі мотивації, яка буде враховувати особливості національної економіки, політичної ситуації в країні, ментальні особливості та національні традиції. Крім того важливим моментом є врахування специфіки функціонування кожного окремо взятого субєкта господарювання. Тому кожне підприємство повинно самостійно розробляти свою мотиваційну систему відповідно до обраної стратегії розвитку. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальну складову. Європейський досвід мотивації праці показав необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Аналіз європейських моделей мотивації працівників показав можливість адаптації окремих їх елементів на підприємствах України.

#### Література:

1. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання., В.Б. Васюта, Л.І. Бульбаха., Ефективна економіка. – 2016., № 6., Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Климчук А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах [Текст]., А.О. Климчук., Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016., № 4, т. 1., С. 57-60.
3. Фіщук Н.Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств., Н.Ю. Фіщук, Н.В. Василюха., Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. – 2012., № 4., С. 170-175.
4. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні., П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька., Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015., Вип. 10., С. 323-333., Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60).
5. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці., О.Д. Балан., Агросвіт. – 2011., № 17-18., С. 20-25., Режим доступу до журналу: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=702&i=3>.
6. Барибіна Я. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства., Я. Барибіна, М. Лисенко., Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 40. Частина II., С.45-50.

