

УДК 658.336

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-13>**Свтушенко В.А.***кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна***Кудінова М.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна***Шкумат А.В.***студентка
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна***Yevtushenko Victoria***PhD, Professor,
Professor of the Department of Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University***Kudinova Marina***PhD, Associated Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University***Shkumat Anastasia***Student
V.N. Karazin Kharkiv National University*

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

IMPROVING THE SYSTEM OF MOTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ENTITIES

АНОТАЦІЯ

Мотивація персоналу виступає одним з основних інструментів управління персоналом, який має досить важливе значення для ефективного функціонування підприємства, тому є необхідність постійного запровадження на підприємствах нових підходів до визначення виду мотиваційного підходу. Стаття присвячена вдосконаленню системи мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто та проаналізовано основні проблеми та недоліки сучасної мотивації. Головною метою статті є пошук методів, способів підвищення ефективності мотивування персоналу. Вивчення мотивації необхідне для вирішення багатьох практичних завдань. Насамперед ці питання цікавлять менеджерів, що займаються управлінням персоналом фірми, для яких дуже важливо знати мотиви поведінки людей і груп, аби активно застосувати ці знання в повсякденній роботі для активізації діяльності персоналу фірми, для підвищення ефективності праці колективу.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління персоналом, система мотивації, мотиваційний підхід.

АННОТАЦИЯ

Мотивация персонала выступает одним из основных инструментов управления персоналом, который имеет достаточно важное значение для эффективного функционирования предприятия, поэтому существует необходимость постоянного внедрения на предприятиях новых подходов к определению вида мотивационного подхода. Статья посвящена совершенствованию системы мотивации субъектов внешнеэкономической деятельности. Рассмотрены и проанализированы основные проблемы и недостатки современной мотивации. Главной целью статьи является поиск методов, способов повышения

эффективности мотивации персонала. Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Прежде всего эти вопросы интересуют менеджеров, занимающихся управлением персоналом фирмы, для которых очень важно знать мотивы поведения людей и групп, чтобы активно использовать эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности работы коллектива.

Ключевые слова: мотивация, персонал, управление персоналом, система мотивации, мотивационный подход.

ANNOTATION

Among the problems directly related to economic recovery, an important role belongs to the issue of increasing the level of labor productivity, as this indicator and its dynamics to varying degrees depend on other indicators of economic efficiency of the enterprise. This is the cost of production, and the number of employees, and labor costs. Analyzing the level of labor productivity, the company's management receives the basis for making management decisions to increase competitiveness, technical and organizational improvement of economic activity, human resource management, pricing policy and more. At the same time, the motivation of the company's staff is one of the important aspects of increasing the level of labor productivity. According to experts, most business leaders complain about the shortcomings in the motivation of their employees and lack of staff orientation to the strategic goals of the company, forgetting that those seeking to maximize profits, save on almost everything, including staff motivation. This explains the increasing interest in methods of staff motivation and, in particular, the problem of the dependence of productivity on staff motivation. Personnel motivation is one of the main tools of personnel

management, which in turn occupies a high level in the effective functioning of the enterprise, so there is a need for constant introduction of new approaches to determining the type of motivational approach. The article is devoted to the improvement of the system of motivation of subjects of foreign economic activity. The main problems and shortcomings of modern motivation are considered and analyzed. The main purpose of the article is to find methods, ways to increase the effectiveness of staff motivation. The study of motivation is necessary to solve many practical problems. First of all, these issues are of interest to managers who manage the company's personnel, for whom it is very important to know the motives of people and groups to actively apply this knowledge in everyday work to enhance the company's staff, to improve team efficiency. In order for companies to be as competitive as possible in the market, it is necessary to constantly adapt to changes in the global economy, so first of all, it is necessary to attract the latest methods of personnel management.

Key words: motivation, staff, personnel management, motivation system, motivational approach.

Постановка проблеми. Мотивація є вагомим важелем процесу розвитку та функціонування підприємства, який визначає ступінь позитивності результатів і показників організації. Головною функцією управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство реалізує свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефектної мотивації. Саме тому недостатня мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором щодо підвищення показників ефективності його діяльності. Отже, питання удосконалення мотивації праці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є актуальним і зумовило вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації та оцінки персоналу розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Е.А. Андреева, В.В. Бенях, Т.О. Галайда, Г.В. Козаченко, С.В. Лазарев, С.В. Рукасов, Л.В. Тарасюк, О.Л. Чмихало, Р.В. Яковенко та інші. Це свідчить про наявність наукових досліджень стосовно нових вимог до керівництва підприємством у сучасних умовах, механізмів формування персоналу підприємства, обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Для того щоб вітчизняні підприємства були конкурентоспроможними на ринку, необхідно весь час пристосовуватися до змін, що відбуваються в глобальній економіці, тому насамперед необхідно залучати на вітчизняні підприємства новітні методи управління персоналом, орієнтуючись на досвід зарубіжних розробок.

Постановка завдання. Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації й оцінки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; пошук шляхів удосконалення системи мотивації персоналу; обґрунтування необхідності теоретичного вивчення нових видів мотивації персоналу та подальшого практичного їх застосування на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження: Мотивація спирається на бажання людини ді-

яти певним чином. Мотивація – це внутрішній стан працівника, який керує та спрямовує свою поведінку, виконуючи певні вимоги.

Досліджуючи мотивацію працівників підприємств зовнішньоекономічної діяльності, можна зробити висновок, що цікава робота, можливість, хороші умови праці, безпека роботи та оплата праці є важливими факторами, що сприяють мотивації.

Більшість підприємств надає перевагу традиційним матеріальним стимулам, зовсім не приділяючи увагу нефінансовим системам мотивації, вони обмежуються лише механічним перенесенням елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український досвід, що не відображає досить ефективної системи мотивації [4].

Розвиток ринкових відносин потребує від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Головний фактор, який відповідає за підвищення продуктивності праці, – це оптимізація системи мотивації праці співробітників. Людський фактор може підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Ефективна мотиваційна модель на підприємстві характеризує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та у повній реалізації свого потенціалу. Вдосконалення системи мотивації праці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності включає низку послідовних етапів (рис. 1.1).

Детально розглянемо кожен із цих етапів.

Перший етап є початковим у формуванні системи мотивації.

Виділяють такі досить популярні форми оплати праці (рис. 1.2).

Тарифна система заробітної плати в компаніях ґрунтується на системі державних нормативів, які характеризують вихідні розміри оплати праці, що дає можливість оплачувати заробітну плату співробітникам не нижче від рівня державних підприємств.

Другий етап вдосконалення системи мотивації є необхідним для окремих аспектів трудової активності працівників та використовує різні форми (рис. 1.3).

Кожна система додаткової мотивації узгоджується із стратегічним планом розвитку компанії та передбачає стимулювання співробітників за ті чинники, які сприяють подальшому розвитку підприємства. Як варіант, це може бути знання іноземної мови.

Аналізуючи сучасну систему мотивації персоналу, можна спостерігати чинники, які є незадовільними (рис. 1.4.).

Саме ці потреби та проблеми працівників суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності підштовхують до удосконалення різних інструментів системи мотивації праці.

Вітчизняні та зарубіжні фахівці виокремлюють дуже багато мотиваційних факторів (рис. 1.5).

Гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання працівників. Можна стверджувати, що вони справді є потужним засобом мотивації, але також вони виступають фактором демотивації. О. Берг вважав, що брак грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення.

Сучасний аналіз зарубіжних та українських підприємств вказує на те, що для працівників, насамперед працюючої молоді, мотивуючим чинником до праці є нематеріальна мотивація.

Головним завданням суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у системі вдосконалення мотивації є формування таких умов, за яких співробітників будуть мотивувати досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

На нашу думку, слід використовувати комплекс матеріального та нематеріального стимулювання для вдосконалення системи мотивації праці (рис. 1.6).

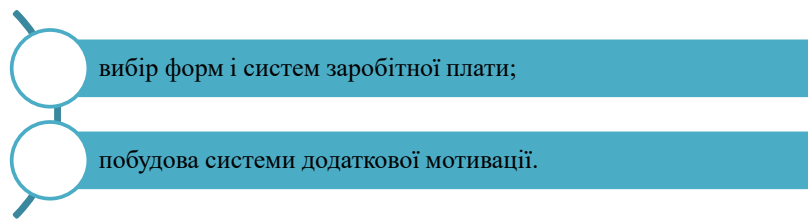


Рис. 1.1. Етапи вдосконалення системи мотивації ТОВ «Індустрія-термінал»

Джерело: розроблено автором за джерелом [1, с. 28]

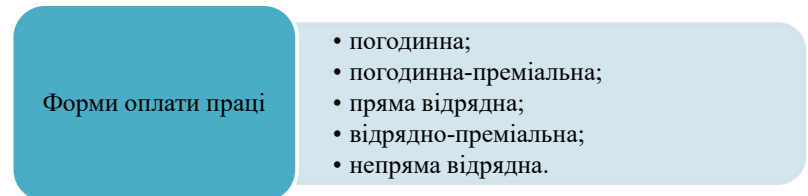


Рис. 1.2. Форми оплати праці

Джерело: розроблено автором за джерелом [5, с. 49]

Можна виділити такі шляхи та методи удосконалення мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.7).

Мотивація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності повинна базуватися на таких принципах (рис. 1.8).

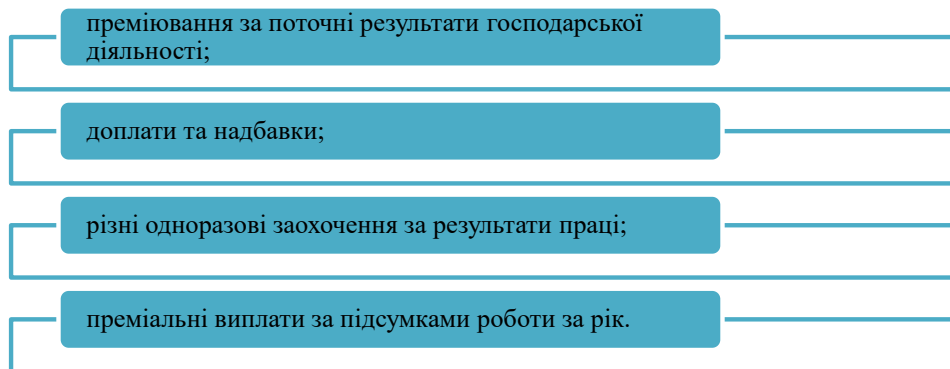


Рис. 1.3. Форми системи додаткової мотивації

Джерело: розроблено автором за джерелом [6, с. 95]

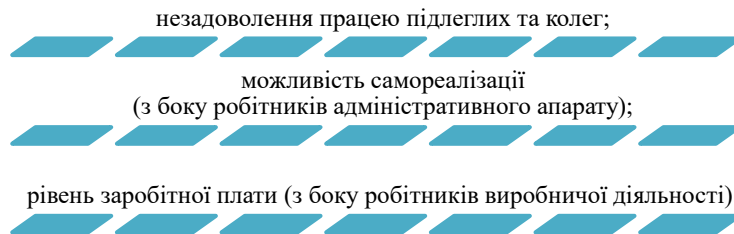


Рис. 1.4. Чинники незадоволеності працею

Джерело: розроблено автором за джерелом [3, с. 66]



Рис. 1.5. Мотиваційні фактори

Джерело: розроблено автором за джерелом [4]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> • заробітня плата та доплати; • премії: <ul style="list-style-type: none"> - за колективну роботу; - за підвищену продуктивність праці; - за економію витрат; - за стаж роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • тренінги; • навчання; • просування по кар'єрі; • вільний графік роботи; • винагорода вільним часом; • соціальні пакети (оплата проїзду, харчування, путівки на відпочинок); • привітання та подарунки на свята.

Рис. 1.6. Фактори матеріального та нематеріального стимулювання праці

Джерело: розроблено автором за джерелом [2, с. 225]

Шляхи удосконалення мотивації суб'єктів ЗЕД	запровадити подарунки на свята;
	поліпшити умови праці, давати працівникам соціальні пакети;
	розширювати повноваження працівника, надавати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
	проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в ефективності роботи.

Рис. 1.7. Шляхи удосконалення мотивації суб'єктів ЗЕД

Джерело: розроблено автором за джерелом [4]

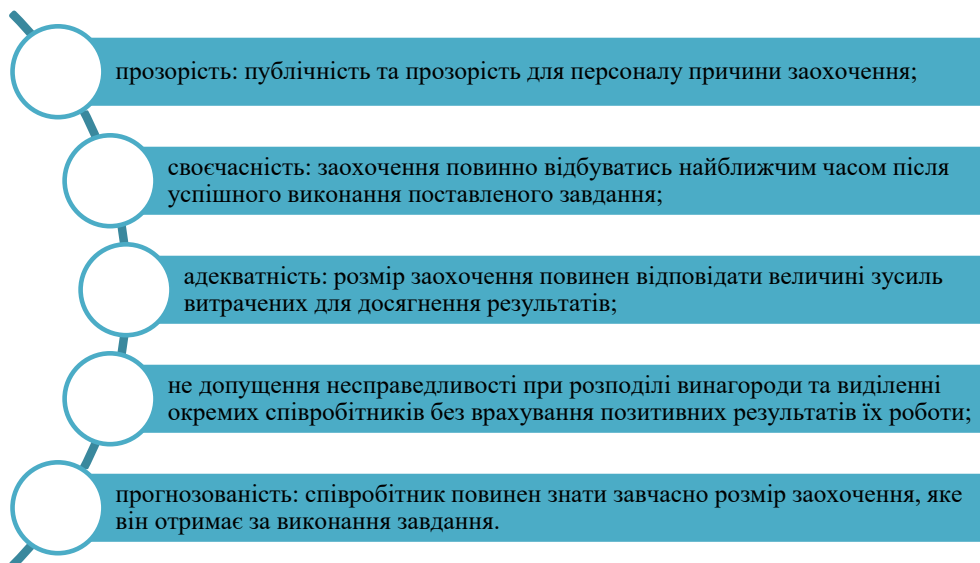


Рис. 1.8. Принципи мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено автором за джерелом [5, с. 50]

Вдосконалення мотивації працівників дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємств зовнішньоекономічної діяльності за рахунок (рис. 1.9).

Система мотивації персоналу повинна базуватися на інноваційних засадах із використанням методів опосередкованої дії (рис. 1.10).

Розроблення системної мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності передбачає вра-

хування того, що у кожному підрозділі є свої неформальні групи, які мають різні інтереси.

Системна мотивація має відповідати таким характеристикам (рис. 1.11).

Висновки. Сучасну систему мотивації постійно необхідно поліпшувати та модернізувати. Невід'ємною характеристикою оптимальної системи мотивації є комплексність, а саме урахування всіх потреб працівників та їх задо-

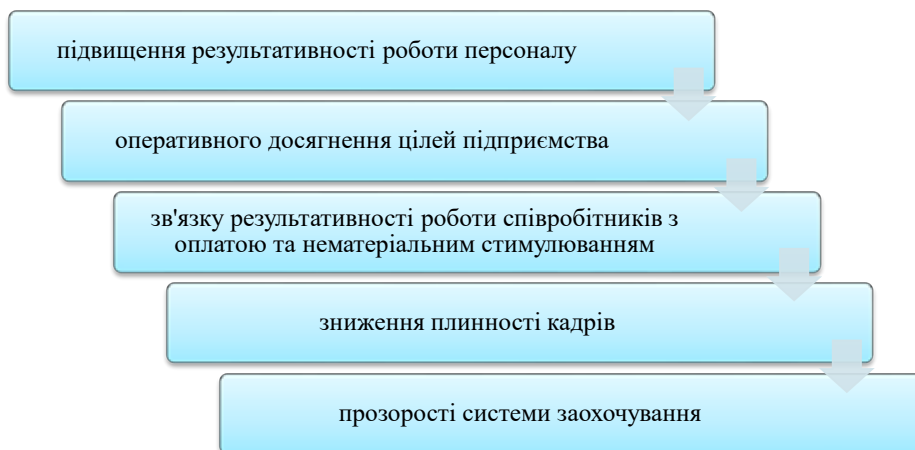


Рис. 1.9. Методи підвищення ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено автором за джерелом [4]

Методи опосередкованої дії	бути направленою на формування згуртованої команди;
	культивування атмосфери рівності співробітників незалежно від займаної посади;
	надавати персоналу більшу самостійність у вирішенні завдань та більш широко використовувати делегування повноважень;
	будувати атмосферу довіри між керівництвом та співробітником;
	направляти зусилля на підтримку лояльності співробітників до організації;
	виявляти турботу про співробітників та забезпечувати справедливе та гідне заохочення;
	створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
	формування сильної корпоративної культури;
	створювати умови для кар'єрного зростання співробітників.

Рис. 1.10. Методи опосередкованої дії мотивації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено автором за джерелом [5, с. 51]

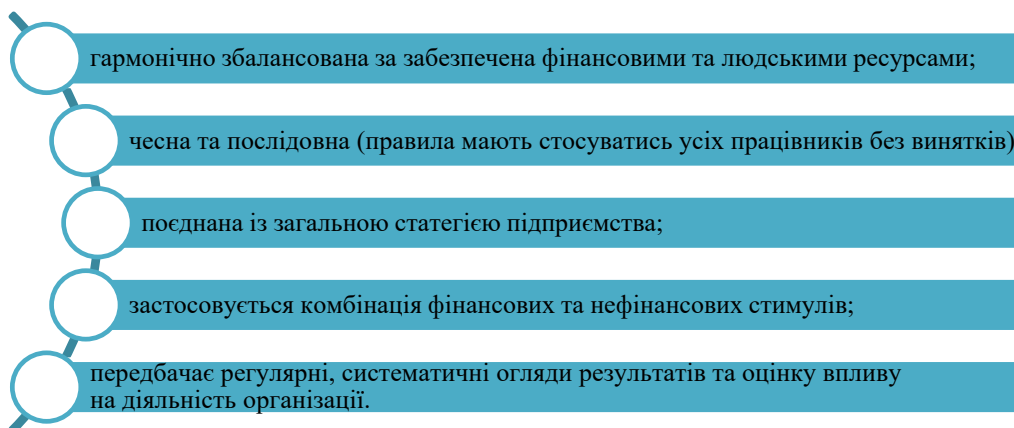


Рис. 1.11. Характеристики ефективної системної мотивації

Джерело: розроблено автором за джерелом [1, с. 86]

волення різноманітними матеріальними та нематеріальними стимулами, а також збалансованість компонентів систем.

Досягнення головних цілей суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності можливо лише у разі використання ефективної системи мотивації персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання мотивації.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому, провівши аналіз, зауважимо, що керівництву необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни та використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників та регіон. Необхідно створити атмосферу причетності працівників до фірми задля їхньої ефективної та продуктивної праці. Вищенаведені варіанти мотивування праці можуть бути вибраними компаніями і за правильного застосування принести позитивний результат.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андреева Е.А. Компанії, у яких є чому повчитися. Київ, 2015. 296 с.
2. Бенья В.В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 223–227.
3. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 65–68.
4. Козаченко Г.В. Зарубіжний досвід мотивації праці. Київ, 2015. URL: [zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda](http://zarubezhnyj.opyt.motivacii.truda) (дата звернення: 23.11.2020).
5. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Львів, 2017. С. 48–53.
6. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. С. 93–96.

REFERENCES:

1. Andriieva E.A. (2015) *Kompanii, u yakykh ye chomu povchytysia* [Companies, that have something to learn]. Kyiv: Standart. (in Ukrainian)
2. Beniakh V.V. (2016) *Evolutsiia sutnosti motyvatsii pratsi* [Evolution of the day of motivation of work]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 4, no. 3, pp. 223–227.
3. Halaida T.O. (2016) *Yevropeiskyi dosvid zastosuvannia efektyvnykh systemoplaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpryemstva* [European awareness of the establishment of effective payment systems for the motivation of workers of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 16, no. 1, pp. 65–68.
4. Kozachenko H.V. (2015) *Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi* [Foreign experience of work motivation]. Available at: [zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda](http://zarubezhnyj.opyt.motivacii.truda) (accessed 23 November 2020).
5. Lazariev S.V. (2017) *Yaponskyi variant upravlinnia motyvatsiieu pratsi personal* [Japanese version of management of motivating pratsi personnel]. Lviv: Standart. (in Ukrainian)
6. Rukasov S.V. (2016) *Analiz system motyvatsii personalu z urakhuvanniam dosvidu providnykh krain svitu* [Analysis of the systems of motivation for the personnel with the help of the provincial regions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 93–96.