

Вечеря С.В.

УДК 005.2.001.76

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** В сучасних економічних умовах перед підприємствами постає питання активізації інноваційної діяльності. Великого значення набуває побудова ефективного механізму управління, частиною якого є мотиваційний механізм. У статті висвітлено питання мотиваційного механізму в управлінні інноваційним розвитком підприємств. Проаналізовано погляди вчених на визначення терміну «мотивація». Обґрунтовано роль людського фактора та значення ефективного мотиваційного механізму в управлінні інноваційним розвитком підприємств. Дано характеристику основним теоріям мотивації з позиції інноваційного розвитку. Досліджено роль внутрішніх та зовнішніх чинників в мотивуванні працівників, а також проаналізована роль заробітної плати як стимулюючого чинника. Визначено позитивні наслідки від запровадження мотиваційного механізму на підприємстві.*

***Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, інноваційна діяльність, активізація, теорії мотивації.*

***Аннотация.** В современных экономических условиях перед предприятиями возникает вопрос активизации инновационной деятельности. Большое значение приобретает построение эффективного механизма управления, частью которого является мотивационный механизм. В статье освещены вопросы мотивационного механизма в управлении инновационным развитием предприятий. Проанализированы взгляды ученых на определение термина «мотивация». Обоснована роль человеческого фактора и значение эффективного мотивационного механизма в управлении инновационным развитием предприятий. Дана характеристика основным теориям мотивации с позиции инновационного развития. Исследована роль внутренних и внешних факторов в мотивировании работников, а также проанализирована роль заработной платы как стимулирующего фактора. Определены положительные результаты от внедрения мотивационного механизма на предприятии.*

***Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, инновационная деятельность, активизация, теории мотивации.*

***Summary.** Nowadays the problem of the activation of innovation activity existed for most enterprises. Important for the commercial success of the company is to build an effective management mechanism, part of which is the motivational mechanism. The article deals the issue of motivational mechanism in the management of the enterprise. The views of scientists at the definition of the term "motivation" are analyzed. It was determined that for the some scientists "motivation" is an action or a factor but for others it is a process or a mechanism. The role of human factors and the effective motivation mechanism in the innovative development management of the enterprise are justified. The features of personnel motivation in the innovation activity are studied. The basic modern theories of motivation from the perspective of the innovative development of the enterprise are described. The role of internal and external factors in personnel motivating is investigated and the role of salary as a stimulating factor is analyzed. The list of motivational factors of the innovation activity of enterprise is presented. The positive effects from the introduction of motivational mechanism in the enterprise are defined.*

***Key words:** motivation, motivational mechanism, innovation activity, activation, theories of motivation.*

Постановка проблеми. Наразі подолати відставання в економічному розвитку України в порівнянні з економічно розвиненими країнами можливо лише за прийняття чіткої стратегії інноваційного розвитку. Особливо це стосується аграрного сектору економіки. Значна роль в інноваційному розвитку аграрної сфери належить людині як носію знань та рушію науково-технічного прогресу.

Від того, наскільки вірно підібраний персонал відповідно до потреб підприємства, від компетенції працівників, від бажання працювати, від результативності, від рівня інноваційної сприйнятливості, від розуміння працівниками цілей підприємства залежить його успіх. Особливої уваги керівництва будь-якого підприємства заслуговує побудова ефективного мотиваційного механізму. Створення ефективної мотиваційної моделі є завжди відкритим питанням, так як в різних умовах, в різний час, залежно від цілей підприємства ця модель буде іншою. Це і визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації активно розглядається у вітчизняній літературі, зокрема у працях О.Д. Гудзинського, Г.А. Дмитренко, Й.С. Завадського, А.М. Колота, О.О. Наумової, М. Семикіна, Л.П. Червінської, А.А. Чухно, Т.В. Штерми та ін. Разом з тим невирішеними та потребує подальших досліджень залишаються ще багато складових аспектів проблеми формування мотиваційного механізму на підприємствах інноваційного розвитку. Наразі, коли перед підприємствами аграрної сфери постала потреба активізації інноваційної діяльності, питання управління персоналом через побудову мотиваційного механізму набуває особливого значення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі мотиваційного механізму в умовах активізації інноваційного розвитку підприємств та виявлення специфіки мотивації праці в інноваційній сфері.

Виклад основного матеріалу. В сучасних економічних умовах від здатності підприємства до інноваційного розвитку залежить його конкурентоспроможність на ринку. Тому особливого значення набуває розробка заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності підприємств. В.М. Никончук визначає активізацію діяльності як «сукупність методів, засобів та механізмів, які при взаємодії здатні забезпечити розвиток економічної, соціальної та екологічної систем та їх збалансованість» [8, с. 610].

В.М. Никончук обґрунтовує цільову спрямованість активізаційної діяльності підприємницьких структур [8, с. 606]. На формування цілей підприємства вагомий вплив мають фактори зовнішнього та

внутрішнього середовища. О.В. Новак відзначає, що цілі організації формуються внутрішніми суб'єктами впливу (власники, наймані працівники, управлінський персонал) та зовнішніми (споживачі, конкуренти, органи державної влади, постачальники). [8, с. 628]. Цілі підприємства визначають його поведінку та механізми управління.

Складовою частиною механізму управління є мотиваційний механізм. Згідно з думкою О.Д. Гудзинського, на специфіку формування мотиваційного механізму суб'єкта господарювання впливають типи поведінки організацій, такі як підприємницький, конкурентний, інноваційний, стратегічний. При цьому, за О.Д. Гудзинським, «слід враховувати специфіку функціональних видів менеджменту – управління конкурентоспроможністю підприємств, управління антикризовою діяльністю підприємницьких структур, управління інноваційним розвитком підприємств, управління, зорієнтоване на успіх» [1, с. 14].

В інноваційних умовах розвитку велику роль відіграє персонал підприємства, тобто його творча та розумова праця, що є активним учасником створення, впровадження та поширення інновацій, тому питання мотивації грає важливу роль в інноваційній діяльності підприємства. Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та ін. [9, с. 39].

Потрібно зазначити, що специфічною рисою інноваційного підприємства є те, що значну частку в структурі персоналу такого підприємства займають наукові та науково-технічні кадри. Праця таких працівників в значній частині направлена на здійснення творчих зусиль, а це потребує особливих підходів до мотивації персоналу.

Разом з тим, людина, як працівник підприємства, перестала бути простим гвинтиком у виробничій системі, а постала як інтелектуальна особистість, зі своїми знаннями, компетентністю, бажаннями, потребами та цілями. Сукупність знань, умінь та навичок, творчих здібностей спеціалістів підприємства, які провадять інноваційну діяльність, становить інтелектуальний потенціал підприємства. Сьогодні керівники підприємств велику увагу приділяють задоволенню потреб персоналу, адже саме люди, інтелектуальний капітал є найважливішим ресурсом підприємства. Ефективність роботи персоналу залежить від вірно побудованого мотиваційного механізму.

Дослідивши визначення «мотивації» у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, потрібно сказати, що існує багато точок зору щодо трактування цього поняття. Розглянемо деякі з них:

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3, с. 12].

Мотивація – це те, що активізує, стимулює людину і направляє її дії на досягнення поставленої цілі [10, с. 9].

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [5, с. 360].

Мотивація – процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний у результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, і одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників [12].

Мотивація – це внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі [7, с. 10].

Отже, проаналізувавши думки дослідників щодо визначення мотивації, можна зробити висновок, що для одних з них це дія, фактор, а для інших – це процес, механізм. Але всі дослідники сходяться на тому, що кінцевою метою мотивації є досягнення поставленої цілі.

Суб'єкт здійснює діяльність при наявності у нього певних мотивів. Автори Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. розглядають мотив (від лат. moveo – рухати, штовхати) як предмет, засіб для задоволення потреб [2, с. 39].

Колот А. розділяє мотиви на внутрішні та зовнішні [3, с. 13].

Внутрішні мотиви – це внутрішні спонукальні сили людини. Для людей, зайнятих в інноваційній діяльності, таким мотивом має бути потяг до творчості, до раціоналізаторства та винайдення нового продукту. Люди з сильним внутрішнім мотивом до творчої, винахідницької діяльності є важливим стратегічним ресурсом для підприємства інноваційного розвитку.

На нашу думку, першим кроком в побудові мотиваційного механізму інноваційно орієнтованого підприємства є підбір кадрів із заданими параметрами. Ще на етапі відбору персоналу потрібно виявляти людей з сильною внутрішньою мотивацією.

Зовнішні – це фактори, якими організація намагається спонукати людей до виконання певної роботи, їх ще називають стимулами. До зовнішніх факторів мотивації відносять кар'єрне зростання, різні заохочення, премії, підвищення заробітної плати та ін.

Внутрішні мотиви вважав пріоритетними над зовнішніми Фредерік Герцберг. В своїй теорії мотивації він розділив фактори на ті, що викликають задоволеність від роботи та фактори, що здатні подолати незадоволеність роботою. До першої групи Ф. Герцберг відніс фактори досягнення результатів, покликання, привабливість роботи, відповідальність, просування по службі, тобто внутрішні мотиватори. До факторів, що знімають незадоволення, Герцберг відносив політику фірми, управління справами, контроль, зарплату, відносини між співробітниками, умови праці, тобто зовнішні фактори стимулювання [11, с. 229-235]. Фактори другої групи здатні зняти невдоволення, але до них люди швидко звикають і

сприймають їх як обов'язкові умови праці. Внутрішні ж фактори здатні викликати задоволення від праці, тобто виступати мотиваторами

Проаналізуємо роль зарплати з точки зору піраміди ієрархії потреб Маслоу. На нашу думку, згідно з цією ієрархією, зарплата грає одразу дві ролі. Роль зарплати як стимулюючого зовнішнього чинника беззаперечна. Проте сила мотивації заробітною платою визначається потребами людини на певному етапі її існування.

В ієрархічній концепції Маслоу на нижньому щаблі стоять матеріальні потреби: фізіологічні (потреба у відтворенні життєдіяльності людей, у їжі, диханні, фізичних рухах, одязі, житлі, відпочинку) та екзистенціальні (потреби в безпеці людини, її існуванні). Слідом за цими потребами ідуть «вищі» (духовні) потреби. Це такі, як потреба в дружбі та в визнанні, приналежність до певної соціальної групи, потреба в престижі, духовні потреби, тобто потреба в реалізації всього, на що здатна людина [4]. Робота в колективі сприяє задоволенню більшості «вищих» потреб. На робочому місці людина має змогу реалізувати себе як фахівець, проявити свою компетентність, досягти поваги та визнання, поповнити свої знання, розвивати свою особистість.

На першому етапі заробітна плата відіграє спонукальну функцію, сприяючи задоволенню «нижчих» (матеріальних) потреб. Коли достаток людини дозволяє їй почуватися вільно у задоволенні своїх матеріальних, тобто «нижчих» потреб, мотивуюча роль зарплати, на нашу думку, для однієї категорії працівників продовжує мати вплив, даючи змогу задоволення престижних потреб. Така категорія працівників з легкістю покине стабільне робоче місце з дружнім колективом та повагою і визнанням у ньому заради роботи з більшою зарплатою. Проте інша категорія людей залишиться працювати в колективі, тобто заробітна плата для цієї групи грає меншу роль.

Отже, різні групи працівників мотивуються по-різному. Застосований на підприємстві стимул може перетворитися в мотив для людини, а може ним і не стати. Тестуванням чи опитуваннями можна визначити, чим керується той чи інший працівник, та які методи мотивації застосовувати конкретно до нього.

Зрозумівши механізм формування мотиваційної сфери працівників, керівники зможуть ефективно управляти персоналом, досягаючи цілей підприємства. Л.Г. Міляєвою сформований наступний перелік мотиваційних факторів до інноваційної діяльності:

- 1) можливість перепідготовки, підвищення кваліфікації (частково або повністю за рахунок підприємства);
- 2) преміювання працівників за результатами інноваційної діяльності;
- 3) творчий характер праці;
- 4) інноваційний характер праці, зв'язаний з використанням нових методів роботи, з розробкою та реалізацією нововведень;
- 5) можливість участі в науково-технічних виставках, форумах, конференціях;
- 6) розвиненість корпоративної культури (системи спільних цінностей);
- 7) регулярна оцінка професійної конкурентоспроможності працівників, сполучена з коригуванням рівня заробітної плати;
- 8) врахування думки працівників при розробці стратегії розвитку підприємства при переході на інноваційний шлях розвитку [6, с. 75-76].

На нашу думку, до цього переліку потрібно додати також можливість самореалізації працівників, задоволення потреби у визнанні, у позитивній оцінці результатів своєї праці, зацікавленість працівників у своїй справі, задоволення потреби у пошуку нового та потреби приносити користь (у даному випадку – користь підприємству).

Для ефективного управління персоналом підприємства потрібен єдиний механізм мотивації, що враховував би потреби як підприємства, так і працівників. С.А. Шапіро дає наступне визначення мотиваційного механізму – це комплексна система застосовуваних інструментів і способів впливу на працюючий персонал для забезпечення досягнення цілей мотиваційної політики [12]. Впровадження ефективного мотиваційного механізму спрямоване на вирішення ряду проблем як на рівні конкретного підприємства, так і на загальнодержавному рівні. На рис. 1 показано позитивні наслідки, які дає запровадження ефективного мотиваційного механізму на підприємстві інноваційного розвитку.

Потрібно зауважити, що для багатьох підприємств метою здійснення заходів щодо розвитку інноваційної діяльності, зокрема й запровадження ефективного мотиваційного механізму, є, перш за все, отримання прибутку, а вже потім іде соціальне значення отриманих результатів, забезпечення ефективного використання ресурсів та збереження екології.

Побудова мотиваційного механізму буде залежати від цілей, які ставить перед собою організація. В табл. 1 розглянуто основні положення вибраних мотиваційних теорій з позиції інноваційного розвитку [3, 11].



Рис. 1. Позитивні наслідки від запровадження ефективного мотиваційного механізму на підприємстві*

* Створено з використанням ідей Колота А.М. та Штерми Т.В.

Таблиця 1. Характеристика вибраних мотиваційних теорій з позиції інноваційного розвитку

Назва теорії	Основні постулати теорії мотивації	Зміст теорії мотивації з позиції інноваційного розвитку
Теорія очікувань В. Врума	Персонал підприємства затрачає зусилля для отримання результату, досягнення якого в очікуваннях працівників має принести винагороду, котра матиме цінність (валентність) для окремого працівника і підвищуватиме його мотивацію.	Затрати праці – Результат (інноваційний продукт) – Отримання бажаної винагороди – Валентність (цінність винагороди для працівника)
Теорія справедливості С. Адамса	Працівник зіставляє свої зусилля і отриману винагороду із зусиллями і винагородами інших людей, на основі цього формується оцінка працівником своєї діяльності та отримання задоволення від виконання дій у напрямку «зусилля-винагорода»	Рівні можливості працівників проявити себе в створенні інноваційного продукту. Справедлива оцінка результатів за однаковою роботою, незалежно від статусу працівника, його кваліфікації, стажу роботи на підприємстві.
Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера	Є поєднанням теорії очікувань і теорії справедливості. Існують три змінні, що впливають на розмір винагороди: зусилля, особисті якості людини та здібності і усвідомлення своєї ролі в трудовому процесі. Суть теорії в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Зроблено висновок, що результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно з даною теорією результативність повинна неухильно підвищуватися.	Постановка перед працівниками високої, але досяжної планки. Виконання завдання принесе задоволення, яке дасть поштовх до виконання наступного завдання ще краще.
Теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора	Теорія «Х» зводиться до думки, що всі люди по своїй природі намагаються уникати праці, тому для досягнення результату їх потрібно примушувати. Теорія «У» припускає, що праця може бути для людини джерелом задоволення, люди прагнуть до самореалізації та здатні внести вагомий творчий внесок в розвиток компанії.	Використовувати теорію «У», формуючи демократичний стиль управління, як такий, що сприятиме інноваційному розвитку, надаючи можливість для розвитку здібностей працівників, вільному вираженню їх думок, ідей.

Класичні мотиваційні теорії не містять в собі «рецепту» до дій для конкретного підприємства, проте становлять собою загальні принципи та інструменти, на які потрібно опиратися керівництву при розробці мотиваційного механізму для своєї організації.

Висновок. Так як інноваційний розвиток є пріоритетним напрямком в економічних умовах, що склалися, то засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка ефективного механізму управління, складовою якого є мотиваційний механізм. Специфічною ознакою, що визначає особливості

мотивації інноваційної сфери, є творча спрямованість праці працівників інноваційного підприємства. Впровадження мотиваційного механізму дасть позитивні наслідки як на рівні підприємства, так і на макроекономічному рівні.

Джерела та література:

1. Гудзинський О. Д. Мотиваційний механізм в системі активізації діяльності аграрних підприємств / О. Д. Гудзинський, Н. М. Сіренко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2009. – № 1 (48). – С. 9 – 15.
2. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : Учеб. Пособие / Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
4. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаева. – С.Пб. : Евразия, 1999. – 478 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
6. Миляева, Л. Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды : монография / Л. Г. Миляева, С. А. Фомина ; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – 156 с.
7. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
8. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект) : колективна монографія / [Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гудзинська Ю. С. та ін.] ; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. – 771 с.
9. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О. В. Тарасова // Економіка харчової промисловості, 2012. – № 1. – С. 37 – 41.
10. Травин В. В. Мотивационный менеджмент : Модуль III : Учеб. – практич. пособие. – [2-е изд., испр.] / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2005. – 96 с.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : Навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
12. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с. – Режим доступа : <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/oglav.html>
13. Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Штерма. – Житомир, 2011. – 22 с.

Джаферова С.Э., Гафарова Э.Р.

УДК 338.512 : 338.48

ФОРМИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРОДУКТА

Аннотация. В статье приведены методы и приемы, широко используемые при формировании себестоимости туристического продукта, рассмотрены некоторые аспекты учета затрат туров и маршрутов, осуществляемых в туристической сфере.

Ключевые слова: калькуляция, себестоимость продукции, туризм, туристический продукт, учет затрат.

Анотация. В статті наведені методи і прийоми, широко використовувані при формуванні собівартості туристичного продукту, розглянуті деякі аспекти обліку витрат турів та маршрутів, здійснюваних у туристичній сфері.

Ключові слова: калькуляція, собівартість продукції, туризм, туристичний продукт, облік витрат.

Summary. The paper presents methods and techniques commonly used in the cost of formation of the tourist product, some aspects of cost accounting tours and routes implemented in the tourism sector.

Key words: calculation, costs of products, tourism, travel product, accounting costs.

Постановка проблеми. На протязі останніх років, незважаючи на фінансовий кризис, індустрія туризму як одна з галузей бізнесу розвивається в Україні достатньо високими темпами. В наші часи велика кількість компаній приймає участь в обслуговуванні туристів, отримуючи при цьому непоганою прибутком.

Найбільш поширеною формою бізнесу в туризмі є турагентство, що здійснює діяльність по просуванню і реалізації туристичного продукту, в т.ч. оформленого турпутівкою. При цьому турагент самостійно вибирає, з яким з туроператорів, що формують той чи інший туристичний продукт, йому вигідніше співпрацювати.

Актуальністю даної роботи є те, що в умовах ринкової економіки процес формування собівартості продукції важко переоцінити. Головною метою будь-якого промислового комерційного підприємства є отримання максимальної прибутку, а витрати підприємства безпосередньо впливають на формування її обсягу. Чим менше собівартість виробленої