

**ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
РОЗВИТОК РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ  
МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

*№ 29(18) 2018*

**ТОМ 1**

## ЗМІСТ

<b><i>МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА</i></b> .....	<b>5</b>
<b>Бобирь С.В., Фролова М.Е., Бобирь М.С.</b> ВИХОВАННЯ ЛІДЕРІВ У ЗАХІДНИХ КОМПАНІЯХ.....	5
<b>Половинчак Л.А., Петрик О.М.</b> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ.....	9
<b><i>РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</i></b> .....	<b>17</b>
<b>Захарова О.В., Оніпко А.Ю., Артёмов Д.Ю.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЮТЬСЯ НАСЕЛЕННЮ РЕГІОНУ.....	17
<b>Коваленко Ю.О.</b> ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	24
<b>Кудріна О.Ю.</b> ХЕДХАНТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНУ.....	31
<b>Макаренко М.В.</b> НОРМАТИВНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....	36
<b><i>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</i></b> .....	<b>41</b>
<b>Джерелюк Ю.О.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	41
<b>Захарова О.В., Волянська-Савчук Л.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ.....	47
<b>Зелена М.І.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	52
<b>Ігнат'єва І.А., Гавриленко Т.В.</b> ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	56
<b>Лисак В.М.</b> АНАЛІЗ МОДУЛЬНОЇ ПОБУДОВИ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	61
<b>Педан М.Л.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	68
<b>Поліщук І.І.</b> РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ – ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	72
<b>Протосвіцька О.І.</b> СТАЛА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ.....	77

УДК 331.101.38

**Захарова О.В.***д.е.н., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет***Волянська-Савчук Л.В.***к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницький національний університет*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ**

У публікації розглянуто роль інновацій у сучасному житті суспільства. Обґрунтовано необхідність застосування інноваційних підходів до мотивації персоналу на промислових підприємствах. Запропоновано нові шляхи розв'язання проблеми мотивації персоналу за сучасних умов господарювання, шляхом застосування компенсаційного пакету.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, компенсаційний пакет, соціальний пакет.

**Постановка наукової проблеми.** За сучасних умов трансформації ринкової економіки та переходу від традиційного суспільства до інформаційного – значно зростає роль застосування інновацій в системі мотивації персоналу. Правомірно стверджувати, що значення інновацій дійсно зростає, оскільки практика конкурентоспроможності на ринку праці буквально спонукає підприємство впроваджувати різноманітні нововведення. Необхідність інновацій актуалізується не лише зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності існуючих підходів щодо мотивації. Варто зауважити, що підприємства рано чи пізно уступають місце на ринку технологічно передовим організаціям, у разі неспроможності модернізувати мотиваційні важелі впливу на своїх працівників. Адже, як загальновідомо, персонал – важливий стратегічний ресурс будь-якого підприємства, джерело його зростання у звітному періоді та на перспективу. Саме тому, обговорення необхідності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення.

**Аналіз публікацій.** Проблемам мотивації персоналу приділяється значна увага вже тривалий час. Дослідження в галузі мотивації персоналу промислових підприємств проводили зарубіжні науковці, зокрема В. Врум, Ф. Герцберг, Р. Лікерт, Е. Лоулер, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Т. Міллер, Т. Парсон, Л. Портер, Г. Саймон, О. Черрінгтон, а також вітчизняні, серед яких: Л. Баранова, Н. Волгін, Г. Зазерський, А. Здравомислов, М. Каз, К. Королевський, Б. Прошкін, Г. Попов, А. Ручка, І. Саяпін, В. Шепель, Ф. Щербак, В. Ядов та ін. Разом із тим, трансформація умов життєдіяльності, потреб та менталітету сучасного суспільства продукує необхідність пошуку все нових інноваційних методів щодо мотивації персоналу.

**Мета статті.** Основною метою даної статті є дослідження інноваційних підходів щодо мотивації персоналу із застосуванням компенсаційного пакету.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Доцільно відмітити, що інновації, на сьогодні є запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства. Навіть якщо підприємство постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, може увійти в стадію спаду. Враховуючи таку тенденцію, керівництву, що прагне до розвитку час від часу доводиться досліджувати нові аспекти мотивації. Крім того, в реаліях сьогодення, інновації мають вирішальне значення для підтримки стабільності або підвищення рівня прибутковості [1].

На сьогодні, термін мотивація чітко, увійшло в повсякденну мову, в словники ділових людей та практично в усі підручники з управління персоналом. На успішних передових підприємствах таких закордонних країн як США, Японії, Німеччини формування мотивації персоналу є найважливішою функцією керівників усіх рівнів. З метою формування ефективної мотивації відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань підприємства можуть гарантувати разом з заробітною платою ще і додаткові компенсації та пільги.

Варто зауважити, що гроші допомагають зацікавити та утримати найманого працівника, однак не зможуть гарантувати стовідсоткову відданість підприємству. На сьогодні працівників здебільшого цікавить у роботі не лише грошова винагорода за працю, яка під час кризи могла значно знизитися, оскільки дуже мало підприємств мали змогу зберегти рівень оплати на високому рівні. Враховуючи вищесказане, роботодавцям варто звертати більшу увагу на нематеріальну мотивацію (пільги, компенсації), які використовуються підприємством для стимулювання ефективної праці своїх працівників. Однак, слід зазначити, що це не є безкоштовним інструментом для роботодавця [2].

Поняття мотивація трактується по різному, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація є складним і багатоплановим явищем, яке потребує всебічного вивчення.

На сьогоднішній день найпоширеніші інноваційні методи мотивації працівників – це корпоративні заохочення та премії. Відзначимо деякі з підходів до мотивації персоналу, які ефективно впроваджують за кордоном, але з певних причин не застосовуються в нашій країні (рис. 1).

Персонал, враховуючи стрімкі економічні зрушення, безумовно, є найважливішим активом будь-якого підприємства. Тому, першочерговим завданням керівника є налагодження взаємовідносин зі співробітниками, мотивуючи їх [3].

Не завжди на сучасного працівника можна вплинути грошима, тому необхідно вміти пристосовуватись до ситуації та знаходити все нові шляхи вирішення проблеми, що сталася. Саме тому і з'явилося таке поняття як «компенсаційний пакет». Основне значення компенсаційного пакету полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників, направивши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ними, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями підприємства.

Основними цілями створення компенсаційного пакету є, по-перше, залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система компенсації має бути конкурентоздатною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні підприємству. По-друге, збереження працівників на підприємстві. В той час, коли винагорода на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати покидати її. Щоб уникнути втрати працівників, на професійне навчання і розвиток яких підприємство витратило певні засоби та які є стратегічним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність компенсаційному пакету. По-третє, стимулювання продуктивної поведінки. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для підприємства. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії підприємства повинні заохочуватися через систему компенсації. По-четверте, контроль за витратами на робочу силу. Продуманий компенсаційний пакет дозволяє організації контролювати і ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників. По-п'яте, адміністративна ефективність і простота. Компенсаційний пакет має бути добре зрозумілий кожному співробітникові і простий для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення його безперебійного функціонування [4, с. 194].

Саме тому, особливий акцент керівництво має робити на відшкодуванні працівнику затрачених ним ресурсів шляхом комплексної винагороди, тобто застосування компенсацій об'єднаних в пакет. Таке поєднання дає змогу обґрунтувати термін «компенсаційний пакет». Разом з тим, компенсаційний пакет включає не лише грошову винагороду, але й соціальні пільги, які теж об'єднані в пакет послуг, та дістали назву «соціальний пакет». Необхідність такого своєрідного поєднання полягає у тому, що працівник згідно зі своїм рівнем освіти та досвідом може розраховувати на певний рівень заробітної плати одразу на декількох підприємствах. Саме тому, виникає необхідність використання додаткових винагород,

компенсацій, за допомогою яких керівництво підприємства зможе зацікавити нових і підвищити діяльність наявних працівників [5, с. 100].

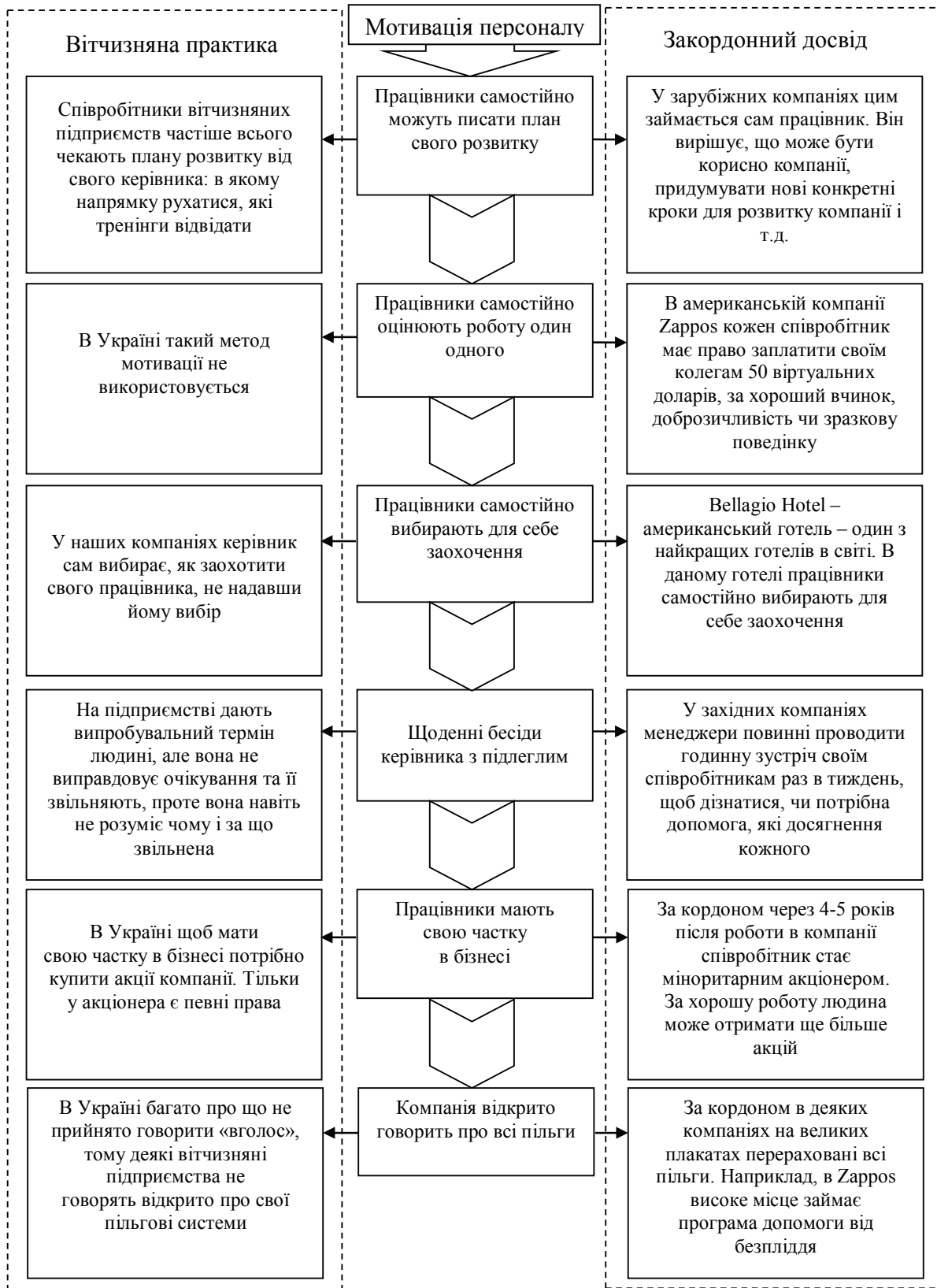


Рис. 1. Порівняльна характеристика підходів до мотивації персоналу на вітчизняних та закордонних підприємствах.

З огляду, на вище окреслене, компенсаційний пакет, на сьогодні, це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенції відповідно до домовленості при працевлаштуванні. Структура і розмір пакета на різних підприємствах, може значно відрізнятись, залежно від посади, стратегії, рівня конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживчого кошика тощо.

За одним із варіантів розподілу компенсаційний пакет, поділяється на грошові та не грошові компенсації. В свою чергу, до грошових компенсацій відносяться: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Не грошові компенсації складаються з: організаційних видимих публічних винагород, морально-психологічних та соціального пакету.

Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є остання складова компенсаційного пакета – соціальний пакет. Варто відмітити, що використання роботодавцями соціального пакета сприяє формуванню в Україні сучасного конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури у суспільстві. Отже, позитивним аспектом застосування на практиці компенсаційного пакета є: можливість контролю плинності кадрів; збільшення рівня вмотивованості персоналу; збільшення такого економічного показника як продуктивність праці; залучення до складу підприємства потрібних висококваліфікованих працівників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу; створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці тощо. Правомірно стверджувати, що формування компенсаційного пакету на підприємстві, це дійсно складний довготривалий та об'ємний процес. Якій необхідно розробити не лише на папері але і узгодити зі специфікою компанії, соціальним рівнем працівників та ін. для того щоб він виконував свою головну функцію – функцію мотивації [6, с. 190].

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Отже, особливої актуальності компенсаційний пакет набуває на сучасному етапі розвитку економіки в світі. Тому, українським роботодавцям необхідно якнайшвидше, пристосовуватись до сучасної ситуації суспільства, задля того щоб залучати на своє підприємство висококваліфікованих кадрів, які будуть приносити прибуток, задовольняючи власні потреби, та потреби роботодавців. На сьогодні очевидно, що потрібні нові інноваційні інструменти, які б створили могутні стимули для продуктивної, якісної праці та максимальної реалізації потенційних здібностей працівника. Тому подальша робота в даному напрямі дасть змогу пов'язати очікування та поведінку персоналу з ефективною роботою підприємств.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.
2. Сидоров В.И., Тарасенко Т.В., Шедякова Т.Е. Единство традиций и инноваций в системе трудовой мотивации трансформационной экономики: монография. – Х.: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2009. – 336 с.
3. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376-380.
4. Абаєва Є.Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є.Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190-197.
5. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М.І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1(1). – С 97-101.
6. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188-193.

*Захарова О.В., Волянська-Савчук Л.В.*

***ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРИНЦИПАХ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА***

*В публикации рассмотрена роль инноваций в современной жизни общества. Обоснована необходимость применения инновационных подходов к мотивации персонала на промышленных предприятиях. Предложены новые пути решения проблемы мотивации персонала в современных условиях хозяйствования, путем внедрения компенсационного пакета.*

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, компенсационный пакет, социальный пакет.

*Zakharova O.V., Volianska-Savchuk L.V.*

***INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING STAFF MOTIVATION ON THE PRINCIPLES OF THE  
COMPENSATION PACKAGE***

*The publication discusses the role of innovation in modern society. The necessity of applying innovative approaches to the motivation of staff in industrial enterprises is substantiated. New ways of solving the problem of personnel motivation in modern economic conditions, by introducing a compensation package, are proposed.*

**Keywords:** motivation, personnel, compensation package, social package.