

Теплюк М.А.

к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
Email: maria_6.11@kneu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6823-336X

Ломська К.В.

студентка ФЕтаУ, 5 курс,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
Email: kate.lomska.199765@gmail.com

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Tepluk Mariia

Ph.D., Associate Professor department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
Email: maria_6.11@kneu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6823-336X

Kateryna Lomska

student., KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
Email: kate.lomska.199765@gmail.com

MARKETING ASPECTS OF INCREASING THE LEVEL OF STAFF MOTIVATION IN MODERN MANAGEMENT CONDITIONS

Анотація. В умовах сьогодення численні обставини вказують на кризу системи мотивації праці в Україні, що, обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, пошук нових чинників і стимулів. У статті авторами визначено основні завдання мотивації персоналу та змодельовано процес мотивації. Запропоновано набір мотиваційних факторів сучасного працівника: висока заробітна плата, доступ до освіти, визнання, корпоративний відпочинок, соціальний захист та медичне страхування, зручне місце розташування, інноваційне середовище, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці та атмосфера, можливість самореалізації, кар'єрного зростання, відчуття причетності. Авторами досліджено ефективність мотивації працівників маркетингової сфери за стандартними показниками основних гравців на внутрішньому ринку промислового арматуробудування: середньомісячна заробітна плата, річна продуктивність праці, плинність кадрів. Діагностика мотиваційного клімату у відділі маркетингу ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування» проводилось за запропонованими критеріями у напрямках сили мотивації та задоволеності працівників за шкалою 0–1. Також проаналізовано ефективність мотивації працівників у трьох блоках: ефективність оплати праці, продуктивність праці, задоволеність працівників. За результатами дослідження, авторами запропоновано шляхи підвищення рівня мотивації працівників на підприємстві, основними з яких є: підвищення рівня заробітку за рахунок збільшення його частки, що співвідноситься з результатами діяльності підприємства; впровадження системи оплати праці «оплата проти ризику»; впровадження системи бонусів за досягнення цілей компанії; впровадження американської системи оплати «Pay-for-Performance»; дотримання принципу соціальної рівності та захисту працівників на підприємстві через розширення соціальних програм; проведення різноманітних тренінгів, змагань, лекцій з Teambuilding; розвиток спеціальних зон відпочинку; впровадження системи адаптації нових працівників на підприємстві.

Ключові слова: мотив, стимул, процес мотивації, мотиваційні фактори, мотиваційний клімат, ефективність мотивації, задоволеність, сила мотивації, продуктивність праці, заробітна плата, умови праці.

Abstract. In today's conditions, numerous circumstances point to the crisis of the system of work motivation in Ukraine, which necessitates a rethinking of the problems of work motivation, the search for new factors and incentives. In the article, the authors found the main tasks of staff motivation and modeled the process of motivation. The article propose a set of motivational factors of the modern employee: high wages, access to education, recognition, corporate leisure, social protection and health insurance, convenient location, innovation environment, flexible schedule, teleworking, comfortable working conditions and atmosphere, the possibility of self-realization, career growth, a sense of belonging. The authors examined the effectiveness of motivation of marketing staff according to the standard indicators of the main players in the domestic market of industrial valves: average monthly salary, annual productivity, staff turnover. The diagnostic of the motivational climate in the marketing department of PJSC «Kyiv Central Design Bureau of Valves» was carried out according to the proposed criteria in the areas of motivation and employee satisfaction on a scale of 0 — 1. The authors proposed to analyze the effectiveness of motivation of employees in three blocks: the efficiency of the payroll, productivity, employee satisfaction. Based on the study, the authors proposed ways to increase the level of motivation of employees in the enterprise, the main of which are: increasing the level of earnings by increasing its share, which correlates with the results of the enterprise; introduction of a system of remuneration «payment against risk»; introduction of a bonus system for achieving the company's goals; introduction of the American «pay-for-performance» system; compliance with the principle of social equality and protection of employees in the enterprise through the expansion of social programs; conducting various trainings, competitions, lectures on Teambuilding; development of special recreation areas; introduction of a system of adaptation of new employees at the enterprise.

Key words: Motive, stimulus, motivation process, motivational factors, motivational climate, motivation efficiency, satisfaction, strength of motivation, labor productivity, wages, working conditions.

JEL codes: J33, M12

Постановка проблеми. Ефективність маркетингової діяльності підприємства тісно корелює з його життєздатністю, загальними його результатами виробництва та збуту продукції в умовах ринкової конкуренції. Водночас, у даному питанні визначальну роль відіграє продуктивна праця персоналу як відділу маркетингу, так і компанії загалом, адже саме він і створює той конкурентоспроможний продукт. Для підвищення ефективності діяльності підприємства, у тому числі і маркетингової, та продуктивності праці персоналу, останній має бути правильно мотивований. Мотивація як свідоме внутрішнє ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому формується на основі мотивів, які знаходяться всередині кожної людини, спрямовують і визначають її поведінку.

Мотивація — питання, вирішенню якого у світовій практиці завжди надавалась велика увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації, зазвичай зводилися до оплати праці, а саме зростання рівня заробітної плати, доплати, премії, пільги. Зазвичай такі методи проявляли низьку ефективність. Численні обставини вказують на кризу системи мотивації праці в Україні, яка визначається не лише низьким показником реальної заробітної плати, але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці, що, в свою чергу, обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, пошук нових чинників і стимулів.

Аналіз досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні автори теорій мотивації — А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, С. Адамс, В. Врум, Е. Портер, Л. Лоулер, Е. Локке, Б. Скінер, Д. Пінк, Д. Аріелі та інші. Проблеми мотивації праці персоналу знайшли своє відображення у численних роботах вітчизняних науковців: О.А. Бугуцького, В.Г. Шинкаренка, І.І. Бондаря, Л.І. Безтелесної, Г.А. Дмитренка, А. М. Колота, С.А. Шапіро, В.С. Дієсперова, Г.В. Козаченко, І.В. Шепель, А.В. Гольди та інших.

Методика дослідження. Періодом дослідження є 2016–2019 роки, у процесі проведення якого було використано як джерела інформації внутрішню та зовнішню звітність досліджуваних підприємств. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: моделювання — для побудови моделі процесу мотивації праці, порівняння — для дослідження підходів мотивації та аналізу мотиваційної політики основних гравців ринку промислового арматуробудування, історичного аналізу — для аналізу процесу еволюції поняття «мотивація», системного підходу — для аналізу мотиваційного клімату та ефективності мотивації досліджуваного підприємства, аргументації — для пояснення необхідності перебудови системи мотивації на підприємстві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Численні дослідники доходили єдиного висновку, що застосування мотиваційного механізму на підприємстві є необхідним, проте єдиний підхід, який став би універсальним для будь-якої компанії, запропонований не був. Гострота й актуальність проблем мотивації працівників маркетингової сфери потребують подальшого аналізу, переосмислення традиційних концепцій і розробки сучасних методик формування й реалізації мотиваційних моделей в умовах мінливого середовища суспільного життя українців.

Метою статті є розробка маркетингових аспектів підвищення рівня мотивації персоналу в сучасних вітчизняних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу. У найширшому розумінні під мотивацією слід розуміти процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей компанії. Тому для ефективної реалізації функції мотивації слід усвідомлювати що спонукає працівника до праці та розуміти те, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей підприємства. Основними завдання мотивації персоналу, на наш погляд, є залучення персоналу в організацію, збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу, забезпечення адміністративної ефективності, простоти та зрозумілості кожному працівнику. Узагальнюючи підходи численних науковців [1—6], можна змоделювати процес мотивації, який схематично зображено на рис. 1.

Відомо, що процес мотивації починається з виникнення потреби, а коли вона усвідомлюється, виникає конкретне бажання, яке, в свою чергу, викликає напруження, що породжує певні дії та формує поведінку. Така поведінка призводить до результату, за який людина отримує винагороду. Працівник різною мірою може бути задоволений таким рівнем винагороди, досягаючи відчуття успіху, щастя, гармонії, самореалізації, впевненості. Щоб бути задоволеним життям, людині достатньо мати комфортний стан, задоволені потреби — позбутися від негативних мотивів. Але щоб стати щасливим і успішним, самореалізуватися і досягти гармонії, йому потрібні позитивні мотиви — бажання, ідеї, цінності. Головне — це вміння мотивувати самого себе, яке дає «чарівну кнопку», що

дозволяє не тільки досягти комфортного стану, але й підвищити успішність за рахунок вищої активності. Залежно від відчуття, що викликає дана винагорода, в людини виникають нові потреби, після чого цикл повторюється. Саме тому мотивація — це внутрішнє ставлення, а стимулювання — зовнішній вплив. Як тільки робітнику стає замало «внутрішніх» відповідей на запитання «навіщо виконувати роботу?», керівник своєчасно повинен надати йому «зовнішню» відповідь — стимул. Як відомо, методи мотивації поділяють на прямі економічні, опосередковані економічна, організаційні та морально-психологічні [7].

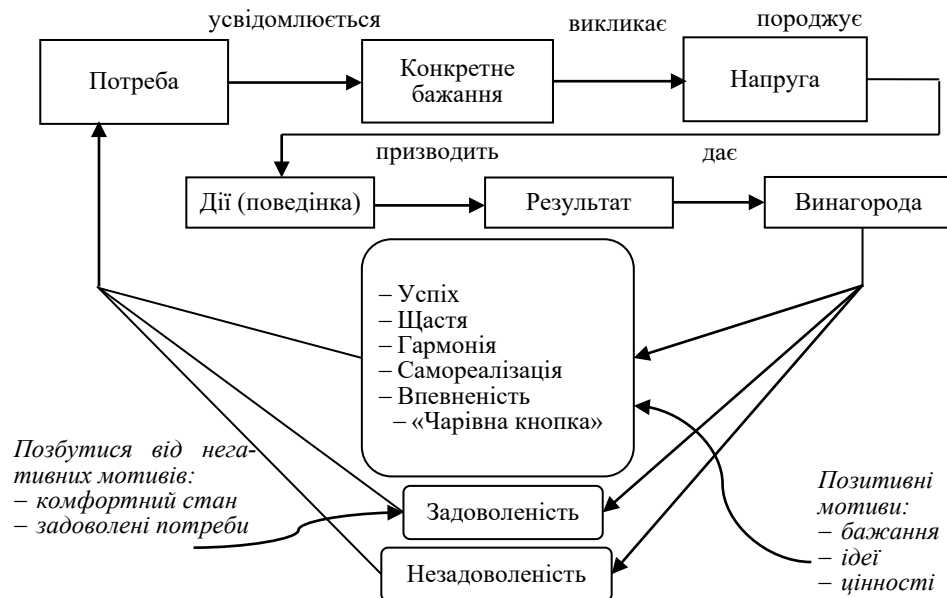


Рис. 1. Модель процесу мотивації

Джерело: складено авторами на основі даних [1—6].

На основі висновків багатьох дослідників теорій мотивації [5, 7—9] можна визначити чотири парадигми мислення про поведінку людини, сформовані в історії людства:

1. Мотивація 1: люди є біологічними створіннями, які борються за виживання — до XIX ст.
2. Мотивація 2: люди реагують на зовнішні винагороди і покарання — перша половина XX ст.
3. Мотивація 3: крім базових потреб людьми керують вищі мотиви — друга половина XX ст.
4. Мотивація 4: людьми керує потреба в постійному навчанні, розвитку та зміні на краще оточуючого світу — початок XXI ст.

Поява теорій мотивації була зумовлена такими причинами: високий рівень безробіття, що викликав жорстку конкуренцію за робочі місця; злиденні умови існування, обумовлені мінімізацією обсягу матеріальної винагороди працівників; низький професійний і освітній рівень персоналу, що робило практично неможливим поєднання його інтересів з інтересами організації [10, с. 124].

Заведено вважати, що теорії мотивації у своєму розвитку пройшли чотири основні стадії: змістовний, процесний, закріплюючий, ціннісний підходи. У табл. 1 поданої їх характерні особливості. Слід зазначити, що кожен із запропонованих підходів містить недоліки, водночас ідеальної теорії мотивації, яка б мала комплексний характер, не існує. Але, найближчими до застосування на практиці є теорії ціннісного підходу, оскільки вони сформовані в умовах, найближчих до сучасних. В умовах сьогодення теорії розглянутих підходів у чистому вигляді не можна застосувати в практиці управління персоналом.

Таблиця 1

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

Підхід	Роки	Представники	Фокус	Результат	Умови формування
1	2	3	4	5	6
Змістовний	60-ті рр. XX ст.	А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг	Ідентифікація внутрішніх потреб, які дають імпульс поведінці. Класифікація специфічних потреб людей, що спонукають їх до дій	Структура потреб, їх зміст, зв'язок з мотивацією людини. Винагорода для задоволення своєї потреби	Колективні договори. Концепція «бережливого виробництва». Ера «закритих систем і соціального індивіда». Пріоритет — поліпшення умов праці й якості продукції
Процесний	70-ті рр. XX ст.	С. Адамс, В. Врум, Е. Портер, Л. Лоуллер, Е. Локке	Процес вибору людиною типу поведінки для задоволення потреби	Вплив на поведінку людини її потреб, ситуації, очікувань, наслідків обраного типу поведінки. Поєднання результатів праці й винагороди	Період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія підприємств. Інтернаціоналізація підприємницької діяльності. Умови нестачі ресурсів. Посилення конкуренції. Зміна оргструктур. Орієнтація на валовий випуск
Закріплюючий	80-ті рр. XX ст.	Б. Скінер	Зміна поведінки людей в процесі праці залежно від використання винагород і покарань	Набір принципів, що пов'язують поведінку людини з її наслідками. Модель трудової поведінки	Світова фінансова, паливно-енергетична, екологічна криза. Зростання рівня безробіття. Зміна оргструктур. Управлінські рішення в умовах невизначеності

1	2	3	4	5	6
Ціннісний	90-ті рр. XX ст. — поч. XXI ст.	Д. Пінк, Д. Аріелі	Співвідношення цінностей людини з цінностями організації	Рівень мотивованості людини залежно від подібності її цінностей з цінностями організації. Можливість демотивації працівників неправильним керівництвом замість їх мотивації	Період «відкритих систем і соціального індивіда». Повернення до «соціального мислення». Комп'ютеризація управлінських процесів. Децентралізація управління. Продуктивність та якість праці для перемоги в конкуренції. Відкрита глобальна економіка й інформаційне суспільство

Джерело: складено авторами на основі даних [5, 8, 10, 11, 12].

Слід зазначити, що в сучасних динамічних умовах XXI століття найпростіша схема «батого і пряника» давно застаріла і потребує перегляду з точки зору індивідуального підходу. Визначимо основні фактори мотивації для сучасного працівника (рис. 2).

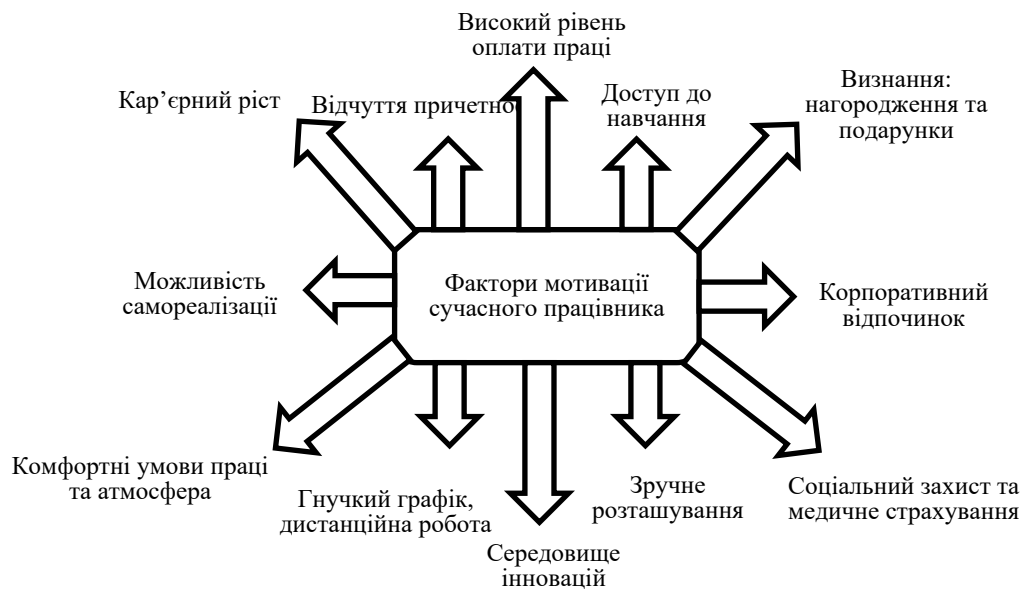


Рис. 2. Фактори мотивації працівника в сучасному середовищі

Джерело: складено авторами.

З рис. 2 стає зрозумілим, що працівник в умовах сьогодення має досить широкий і не характерний для минулих років набір мотиваційних факторів, при чому для кожного індивідуума він буде різним. Тому основним завданням керівника є знайти правильну їх комбінацію для колективу, на основі чого впроваджувати обґрунтовану ефективну мотиваційну політику.

Дослідимо ефективність мотивації персоналу сфери маркетингу за стандартними показниками основних гравців на вітчизняному ринку промислового арматуробудування (рис. 3–5).



Рис. 3. Середньомісячна заробітна плата працівників відділів маркетингу основних гравців ринку промислового арматуробудування у 2019 році

Джерело: складено авторами на основі даних [13–17].

Отже, ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування», порівняно з найближчими конкурентами на ринку, має найвищий показник середньомісячної заробітної плати працівників сфери маркетингу у 2019 році. Найнижчі значення мають ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» та ПрАТ «Арматром».

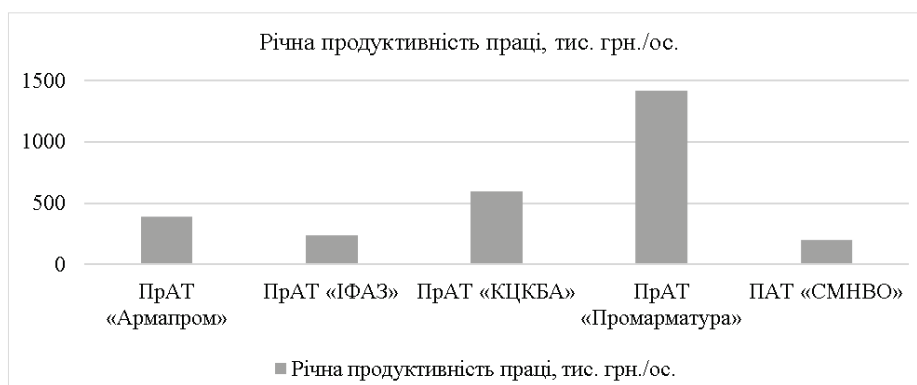


Рис. 4. Річна продуктивність праці основних гравців ринку промислового арматуробудування у 2019 році

Джерело: складено авторами на основі даних [13–17].

Як видно з рис. 4, найвищих значень річної продуктивності праці на ринку у 2019 році з великим відривом від конкурентів досягає ПрАТ «Промарматура». ПрАТ «КЦКБА» знаходиться на другому місці, а інші підприємства мають низькі значення.

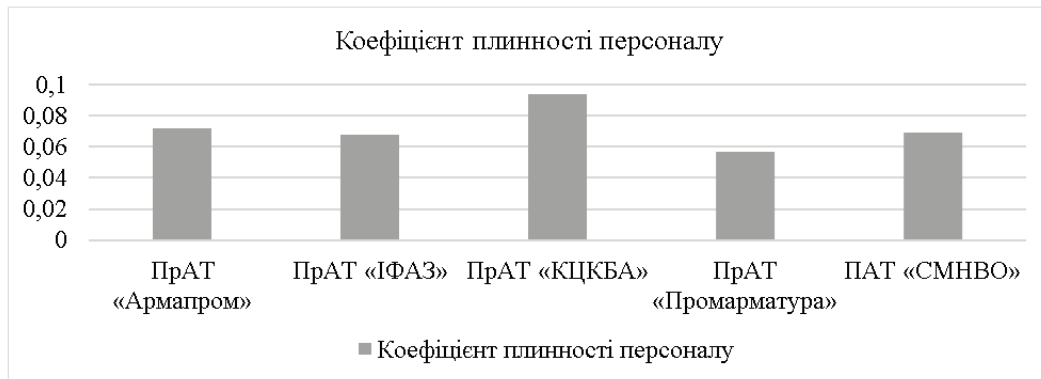


Рис. 5. Плинність персоналу відділів маркетингу основних гравців ринку промислового арматуробудування у 2019 році

Джерело: складено авторами на основі даних [13–17].

Як видно з рис. 5, найвищих значень плинності персоналу на ринку у 2019 році досягає ПрАТ «КЦКБА», що є негативним. Найменший показник ідентифіковано у ПрАТ «Промарматура». Отже, ПрАТ «Промарматура» визначено як найпродуктивніше підприємство з найменшою плинністю кадрів на ринку промислового арматуробудування у 2019 році.

Проведемо діагностику мотиваційного клімату у відділі маркетингу на ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування» за запропонованими критеріями в напрямках сили мотивації та задоволеності працівників за шкалою 0–1 (табл. 2).

Отже, як видно з табл. 2, для співробітників сфери маркетингу ПрАТ «КЦКБА» найсильнішими мотиваторами є рівень щастя та заробітної плати, можливості кар'єрного та професійного розвитку. За аналізований період простежується нерівномірна тенденція зростання більшості показників задоволеності працівників мотиваційним кліматом. У загальному підсумку, така динаміка частинних показників призвела до рівномірного зростання інтегрального показника мотиваційного клімату впродовж 2016 — 2019 років, що становив у 2016 році 0,687, у 2017 — 0,688, у 2018 — 0,693, у 2019 — 0,697. Значення інтегрального показника відноситься до інтервалу 0,41 — 0,70, що означає несприятливий мотиваційний клімат. Слід відмітити, що у 2019 році показник є досить близьким до інтервалу сприятливого мотиваційного клімату. На ПрАТ «КЦКБА» персонал мотивований не повністю, чим не задоволений, але намагається поліпшити своє становище.

Таблиця 2

**ПОКАЗНИКИ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ
ПРАТ «КЦКБА» У 2016–2019 рр.**

Показник	Коефіцієнт вагомості	Сила мотивації	Рівень задоволеності працівників			
			2016	2017	2018	2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Рівень щастя працівників	0,145	1	0,288	0,298	0,316	0,346
2. Різноманітність та поєднання застосовуваних інструментів мотивації	0,094	0,852	0,411	0,412	0,415	0,411
3. Соціальний комфорт	0,081	0,702	0,694	0,694	0,659	0,722
4. Можливості кар'єрного розвитку	0,072	0,928	0,610	0,612	0,625	0,629
5. Можливості професійного розвитку	0,064	0,914	0,875	0,874	0,876	0,881
6. Масштабні, цікаві завдання	0,058	0,871	0,751	0,745	0,765	0,768
7. Гнучкий графік, дистанційна робота	0,053	0,745	0,210	0,212	0,214	0,218
8. Відсутність конфліктів всередині колективу	0,049	0,598	0,847	0,845	0,851	0,839
9. Рівень заробітної плати	0,045	0,987	0,629	0,634	0,653	0,736
10. Зрозуміла та ефективна система бонусів	0,041	0,852	0,683	0,685	0,689	0,693
11. Комфортні умови праці	0,039	0,845	0,673	0,674	0,681	0,682
12. Рівень узгодженості дій	0,034	0,598	0,848	0,841	0,846	0,843
13. Рівень згуртованості колективу	0,033	0,654	0,652	0,656	0,687	0,641
14. Ставлення до керівників	0,023	0,425	0,785	0,798	0,812	0,785
15. Кількість успішних проектів	0,021	0,741	0,852	0,841	0,869	0,621
16. Кількість проведених тренінгів, кейсів, ігор	0,018	0,411	0,422	0,412	0,501	0,511
17. Обсяг матеріальних допомог та соціальних виплат персоналу	0,017	0,745	0,631	0,625	0,69	0,698
18. Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій	0,017	0,523	0,619	0,621	0,628	0,632
19. Дотримання термінів виконання роботи підприємством	0,016	0,418	0,991	0,993	0,999	1
20. Кількість наданих пільгових півток співробітникам	0,015	0,795	0,421	0,412	0,436	0,391
21. Наявність подяк та нагород працівникам	0,015	0,741	0,732	0,745	0,755	0,762
22. Корпоративна культура	0,014	0,511	0,447	0,451	0,454	0,459
23. Якість проведених свят та інших заходів	0,013	0,495	0,865	0,881	0,886	0,879

1	2	3	4	5	6	7
24. Відсутність запізень та прогулів співробітників	0,012	0,321	0,871	0,875	0,869	0,858
25. Відсутність дисциплінарних стягнень у працівників	0,011	0,311	0,849	0,851	0,842	0,839
26. Середньозважена бальна оцінка	1	0,786	0,601	0,603	0,612	0,618
27. Інтегральний показник (індекс) мотиваційного клімату	—	—	0,687	0,688	0,693	0,697

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої звітності підприємства.

Проаналізуємо ефективність мотивації працівників відділу маркетингу ПрАТ «КЦКБА» за показниками, згрупованими у три блоки (табл. 3).

Таблиця 3

**ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ПРАТ «КЦКБА» У 2016-2019 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019
1. Показники блоку «Ефективність використання фонду оплати праці»				
1.1. Коефіцієнт зіставлення середньомісячної заробітної плати з її рівнем в місті базування (Київ)	0,809	0,739	0,779	0,865
1.2. Індекс зростання середньомісячної заробітної плати	1,099	1,169	1,274	1,283
1.3. Зарплатовіддача	6,772	3,631	4,864	2,773
2. Показники блоку «Продуктивність праці»				
2.1. Річна продуктивність праці, тис. грн.ос.	725,311	487,265	788,660	581,593
2.2. Фінансова продуктивність праці, тис. грн/ос.	67,523	27,622	46,806	12,568
2.3. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання річної продуктивності праці та річного фонду оплати праці підприємства	0,977	0,618	1,323	0,664
3. Показники блоку «Задоволеність працівників»				
3.1. Рівень задоволеності рівнем заробітної плати, бали	6,145	6,337	6,525	7,358
3.2. Рівень задоволеності справедливістю матеріального стимулювання, бали	6,213	6,241	6,478	7,125
3.3. Рівень задоволеності соціальними гарантіями та виплатами, бали	6,985	6,251	6,896	6,974
3.4. Рівень задоволеності морально-психологічним кліматом в колективі, бали	7,253	7,021	6,935	7,214
3.5. Індекс щастя	0,288	0,298	0,316	0,346

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої звітності підприємства та даних [13].

Отже, дані табл. 3 свідчать про нерівномірну динаміку зміни показників ефективності використання фонду оплати праці: зіставлення середньомісячної заробітної плати з її рівнем у місті базування (Київ) знижується у 2017 році, а з 2018 року зростає, індекс зростання середньомісячної заробітної плати зростає за аналізований період, зарплатовіддача — у 2017 році суттєво знижується, у 2018 році — зростає, у 2019 році — знову знижується, що пов'язано зі скороченням діяльності у 2017 та 2019 роках у результаті коливань попиту на продукцію та зміни орієнтацій підприємства на розробку та впровадження нової продукції. Показники продуктивності праці характеризуються нерівномірною негативною динамікою: усі показники знижуються у 2017 році, зростають у 2018 році, та знову знижуються у 2019 році, що свідчить про суттєве зниження продуктивності праці у 2019 році, порівняно з 2016 роком. Показники задоволеності співробітників відділу маркетингу досліджуваного підприємства мають загальну нерівномірну тенденцію зростання, за винятком показника задоволеності працівників соціальними гарантіями та виплатами, що свідчить про зростання рівня задоволеності працівників у 2019 році, порівняно з 2016 роком. У загальному, більшість показників мають низькі значення, що свідчить про наявність проблем у всіх аспектах дослідження.

Для підвищення ефективності використання фонду оплати праці слід вирішити пов'язані з ним проблеми, з якими стикалось ПрАТ «КЦКБА» за аналізований період:

- Проблему невідповідності рівня заробітної плати на підприємстві рівню міста базування можна не вважати як досить критичну, але можна вирішувати шляхом подальшого зростання рівня заробітку за рахунок зростання його частини, що корелює з результатами діяльності підприємства.

- Проблему невідповідності рівня виручки обсягу фонду оплати праці, тобто неефективності його використання, слід вирішувати шляхом направлення зусиль працівників на впровадження заходів щодо диверсифікації діяльності, підвищення якості продукції, перегляду ціноутворення на підприємстві, що призвело б до підвищення обсягів реалізації, в результаті чого зросла б зарплатовіддача. Даний показник ні в якому разі не можна підвищувати за рахунок зниження фонду оплати праці за умови незмінності чисельності працівників, адже це призведе до зниження вмотивованості персоналу і, як наслідок, — до подальшого зниження результативності діяльності підприємства. Також, можна запропонувати впровадити систему оплати праці «оплата проти ризику» або подвійних ставок, як елементу американської моделі мотивації. Така система передбачає відмову працівників отримати бонуси за свою роботу у вигляді відсотку до заробітної плати, а натомість при ефективній роботі вони отримають суму, вдвічі більшу, ніж ту, від якої відмовилися. На нашу думку, це допоможе стимулювати працівників, сприяти їх кар'єрному зростанню та орієнтації на майбутнє, водночас вирішить проблему невідповідності обсягу фонду оплати праці обсягам виручки за рахунок можливості виплати бонусів у наступному періоді, коли обсяг реалізації планується збільшити за рахунок розробок та вдосконалень, здійснених у поточному періоді.

Для підвищення продуктивності праці слід вирішити пов'язані з нею проблеми, з якими стикалось ПрАТ «КЦКБА» за аналізований період, за винятком 2018 року:

- Проблему невідповідності обсягу реалізації чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства, а отже недостатньої його продуктивності, пов'язаної з коливаннями попиту можна вирішувати за рахунок заходів, спрямованих на збільшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції, таких як диверсифікація діяльності, підвищення якості продукції, перегляд ціноутворення на підприємстві, за рахунок зниження чисельності промислово-виробничого персоналу та за рахунок підвищення мотивації працівників, а саме стимулювання їх працювати на результат компанії, наприклад, завдяки впровадженню системи преміювання за досягнення цілей компанії.

- Проблему невідповідності обсягу чистого прибутку чисельності персоналу, а отже недостатньої його фінансової продуктивності, що пов'язано зі скороченням діяльності підприємства можна вирішувати вже згаданими шляхами, що пропонувалися для вирішення попередньої проблеми, які можна доповнити такими заходами, які сприятимуть збільшенню прибутку завдяки оптимізації витрат, зменшенню вартості матеріальних активів, а також оптимізації структури капіталу підприємства.

- Проблему випередження темпів зростання фонду оплати праці, порівняно зі зростанням продуктивності праці слід вирішувати шляхом перегляду темпів зростання фонду оплати праці, з використанням натомість ефективних матеріальних та нематеріальних методів стимулювання з метою забезпечення зацікавленості працівників у зростанні кінцевих показників діяльності ПрАТ «КЦКБА», забезпечуючи при цьому залежність зростання заробітної плати працівників від продуктивності їх діяльності. Наприклад, можна впровадити американську систему оплати праці «Pay-for-Performance», за якої винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів.

Для підвищення задоволеності працівників слід вирішити пов'язані з нею проблеми, з якими стикалось ПрАТ «КЦКБА» за аналізований період:

- Проблему невдоволення працівників заробітною платою, у тому числі матеріальним стимулюванням слід вирішувати шляхами, зазначеними вище — впровадженням системи оплати праці «Pay-for-Performance» та системи преміювання за кінцеві результати діяльності підприємства. Тоді працівники будуть відчувати зв'язок між рівнем заробітку та рівнем покладених зусиль для його отримання, а працівник, у разі невдоволення рівнем заробітної плати, буде вмотивований працювати ще ефективніше.

- Проблему невдоволення обсягом соціальних гарантій і виплат допоможе вирішити дотримання принципу соціальної рівності та захищеності працівників на підприємстві через розширення впровадження соціальних програм.

- Проблему невдоволення атмосферою в колективі, відчуття напруженості та недружелюбності можна вирішити шляхом проведення різноманітних тренінгів, конкурсів, лекцій з Teambuilding, що допоможе побудувати команду зі сприятливою атмосферою в колективі.

- Проблеми недостатньої задоволеності працею та відчуття стресу на роботі у значної частки працівників може допомогти вирішити розробка спеціальних зон для відпочинку, впровадження системи адаптації нових співробітників на підприємстві, додаткові дні відпочинку, наприклад можливість бути відсутнім на роботі у свій день народження, право на додатковий вихідний в місяць.

Висновки. За результатами дослідження можемо зробити висновок, що ідеальної теорії мотивації, яка б мала комплексний характер, не існує. В умовах сьогодення теорії розглянутих підходів в чистому вигляді не можна застосувати в практиці управління персоналом відділу маркетингу. Фактори мотивації працівників стрімко змінюються, а отже, і традиційні методи мотивування не є ефективними. Проаналізувавши основні показники, що характеризують ефективність мотивації працівників маркетингової сфери основних виробників промислової арматури, визначено, що найуспішніше мотиваційна політика реалізується на ПрАТ «Промарматура». Провівши діагностику мотиваційного клімату та показників ефективності мотивації ПрАТ «КІЦБА», можемо зробити висновок про наявність проблем у всіх аспектах аналізу: ефективність використання фонду оплати праці, продуктивність праці, задоволеність працівників. За умови реалізації запропонованих напрямків розв'язання проблем, ідентифікованих у трьох блоках, ПрАТ «КІЦБА» підвищить ефективність мотивації персоналу працівників маркетингової сфери. Перспективами подальших досліджень за даним напрямком є розробка алгоритмів впровадження запропонованих заходів з метою поетапної оптимізації мотиваційного клімату на досліджуваному суб'єкті господарювання, а отже і підвищення результативності мотиваційної політики.

Література

1. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 137 с.
2. Канашов В.В. Структура управління. Київ : Знання-Прес, 2016. 305 с.
3. Маслов В.М. Економіка та соціологія праці : теорія та практика : посібник для бакалаврів. Москва, 2014. 539 с.
4. Теплюк М.А., Ломська К.В. Цінність-сучасна складова ефективної праці. *ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»*. 2017. С. 141–148. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=gaOUgSIAAAAJ&hl=uk> (дата звернення: 13.06.2020).
5. Щербина О.В. Менеджмент. Презентаційний курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 232 с.
6. Tepluk M.A., Liezina A.V., Zavyalova M.V., Lysenko N.S., Yavorska A.F. Valuable aspects in the enterprise management process. *Financial and credit activity: problems of theory and practice (WoS)*. 2020. №32. С. 206–212. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/200371> (дата звернення: 13.06.2020).
7. Тужилкіна О.В. Мотиваційні основи стимулювання інноваційної діяльності у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №2. С. 111–115.
8. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
9. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №10. С. 323–333.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
11. Леоненко П.М. Економічна історія : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2004. 499 с.
12. Тебекін А.В. Стратегічний менеджмент. Москва : Юрайт, 2012. 319 с.
13. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування» : веб-сайт. URL: <http://kckba.pat.ua/documents/richna-informaciya-?doc=73131> (дата звернення: 13.06.2020).

14. Річна фінансова звітність ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» за 2019 рік. Stockmarket. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/114285/165/templ> (дата звернення: 13.06.2020).

15. Річна фінансова звітність ПрАТ «Арматром» за 2019 рік. Stockmarket. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/111707/165/templ> (дата звернення: 13.06.2020).

16. Річна фінансова звітність ПрАТ «Івано-Франківський арматурний завод» за 2019 рік. Stockmarket. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/112148/165/templ> (дата звернення: 13.06.2020).

17. Річна фінансова звітність ПрАТ «Промарматура» за 2019 рік. Stockmarket. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/32682 (дата звернення: 13.06.2020).

References

1. Dubovyj A.M. (2017) *Rozrobka prohramy motyvacii i stymuljuvannja pracivnykiv promyslovogho pidpryjemstva* [Development of a program of motivation and stimulation of employees of an industrial enterprise]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

2. Kanashov V.V. (2016) *Struktura upravlinnja* [Management structure]. Kyiv: Znannja-Pres. (in Ukrainian)

3. Maslov V.M. (2014) *Ekonomika ta sociologhija praci: teorija ta praktyka: posibnyk dlja bakalavriv* [Economics and sociology of labor: theory and practice: a guide for bachelors]. Moscow. (in Russian)

4. Tepluk M.A., Lomska K.V. (2017) Cinnistj-suchasna skladova efektyvnoji praci [Value is a modern component of effective work]. *DVNZ «KNEU im. V. Ghetjmana»* [SHEI «KNEU named after V. Hetman»], pp. 141–148. Available at: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=gaOUgSIAAAAJ&hl=uk> (accessed 13 June 2020).

5. Shherbyna O.V. (2012) *Menedzhment. Prezentacijnyj kurs: navchalnyj posibnyk* [Management. Presentation course: textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

6. Tepluk M.A., Liezina A.V., Zavyalova M.V., Lysenko N.S., Yavorska A. F. (2020) Valuable aspects in the enterprise management process. *Financial and credit activity: problems of theory and practice (WoS)*, vol. 1, no. 32, pp. 206–212. Available at: <http://fkd.org.ua/article/view/200371> (accessed 13 June 2020).

7. Tuzhykina O.V. (2015) Motyvaciini osnovy stymuljuvannja innovacijnoji dijalnosti u suchasnykh umovakh [Motivational bases of stimulation of innovative activity in modern conditions]. *Naukovyj visnyk Poltavskogho universytetu ekonomiky i torghivli* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade], no. 2, pp. 111–115.

8. Pryshhak M.D., Lesjko O.J. (2016) *Psykhologhija upravlinnja v orghanizaciji* [Management psychology in the organization]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)

9. Streljicikyj P.A., Streljicijka O.P. (2015) Svitovyj dosvid motyvacii praci ta mozhlyvistj jogho vprovadzhennja v Ukrajinu [World experience of work motivation and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Visnyk Kam'janecj-Podiljskogho nacionaljnogho universytetu imeni Ivana Oghijenka* [Bulletin of Kamyanets-Podilsky National University named after Ivan Ogienko], no. 10, pp. 323–333.

10. Monastyrskij Gh. L. (2014) *Teorija orghanizaciji* [Organization theory]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

11. Leonenko P.M. (2004) *Ekonomichna istorija: navchalnyj posibnyk* [Economic history: a textbook]. Kyiv: Znannja-Pres. (in Ukrainian)

12. Tebekin A.V. (2012) *Strategichnyj menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Jurajt. (in Russian)

13. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування» (2020) [Annual information of the issuer of securities (annual report) for 2019 PJSC «Kyiv Central Design Bureau of Valves»]. Available at: <http://kckba.pat.ua/documents/richna-informaciya-?doc=73131> (accessed 13 June 2020).

14. Richna finansova zvitnistj PAT «Sumsjke mashynobudivne naukovo-vyrobnyche ob'jednannja» za 2019 rik (2020) [Annual financial statements of PJSC «Sumy Machine-Building Research and Production Association» for 2019]. *Stockmarket*. Available at: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/114285/165/templ>(accessed 13 June 2020).

15. Richna finansova zvitnistj PrAT «Armaprom» za 2019 rik (2020) [Annual financial statements of PJSC «Armaprom» for 2019]. *Stockmarket*. Available at: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/111707/165/templ>(accessed 13 June 2020).

16. Richna finansova zvitnistj PrAT «Ivano-Frankivskyj armaturnyj zavod» za 2019 rik (2020) [Annual financial statements of PJSC «Ivano-Frankivsk Valve Plant» for 2019]. *Stockmarket*. Available at: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/112148/165/templ> (accessed 13 June 2020).

17. Richna finansova zvitnistj PrAT «Promarmatura» za 2019 rik (2020) [Annual financial statements of PJSC «Promarmatura» for 2019]. *Stockmarket*. Available at: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/32682(accessed 13 June 2020).

Стаття надійшла 13.02.2020

УДК 330.33.01;338.1

DOI 10.33111/vz_kneu.21.20.01.19.131.137

Ткаченко О.В.

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ
E-mail. olena.vadumivna@ukr.net
orcid.org/0000-0003-2923-7186

Дроб'язко М.М.,

аспірант кафедри економічної теорії
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ
E-mail. mariadrobyazko@gmail.com
orcid.org/0000-0003-2427-7496

ВРАЗЛИВІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ДО ПОНИЖУВАЛЬНОЇ ФАЗИ ЦИКЛУ В ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Tkachenko Olena

PhD, assoc. prof. assoc. prof of economic theory department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
E-mail. olena.vadumivna@ukr.net
orcid.org/0000-0003-2923-7186

Drobyazko Maryia

postgraduate student postgraduate student of economic theory department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
E-mail. mariadrobyazko@gmail.com
orcid.org/0000-0003-2427-7496

VULNERABILITY OF NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS TO THE DOWNWARD PHASE OF THE CYCLE IN THE PROCESS OF THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY'S MODEL FORMATION

Анотація. Стаття присвячена уточненню поширеної в науковій літературі тези про те, що інтенсивність структурних постіндустріальних трансформацій пов'язана зі стійкістю економічної системи до зовнішніх і внутрішніх збурень економічної кон'юнктури. Вихідна гіпотеза полягає в тому, що інтенсивніше формування «постіндустріальної» структури національної економіки пов'язане із скороченням амплітуди не-