

УДК 331.101.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.3.9

**Валерія Г. Щербак, Максим Ю. Коваленко**  
**Київський національний університет технологій та дизайну**  
**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

*У статті проведено порівняльний аналіз таких категорій, як «підприємництво», «мотивація», «стимулювання» за матеріалами наукових праць українських дослідників. Доведено, що підприємницька діяльність, зокрема малий та середній бізнес, в умовах ринкової трансформації України має стати головним чинником соціально-економічного розвитку країни. На основі статистичних даних та наукових здобутків вітчизняних вчених досліджено особливості ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах підприємництва в Україні. Також у статті розглянуто та проаналізовано основні аспекти тіньового сектору економіки України, які перешкоджають розвитку конкурентоспроможності національної економіки країни, зростанню соціальних стандартів життя населення та інтеграції в економічний простір розвинутих європейських країн. Діагностовано поточний стан тіньової економіки в Україні а також виокремлено істотні чинники мінізації економіки України, при цьому запропоновано необхідний комплекс заходів для детінізації національної економіки країни. Розглянуто основні форми стимулювання та методи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано основні помилки вітчизняних керівників, які мають місце в процесі мотивування персоналу на українських підприємствах. Опираючись на особистий досвід роботи на різних вітчизняних підприємствах, розглянуто індивідуальну систему мотивації персоналу, яка здатна збалансувати загальні цілі роботодавця та найманого працівника, що значно підвищить конкурентоздатність вітчизняного підприємства. На основі проведеного аналізу основних категорій, особливостей ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах підприємництва в Україні та істотних чинників мінізації економіки України, запропоновано методи та принципи мотивації персоналу, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці та поліпшенню особистої зацікавленості працівників у сумлінному виконанні своїх посадових обов'язків.*

**Ключові слова:** підприємництво; мотивація; стимулювання; тіньова економіка; продуктивність праці; методи мотивації; принципи мотивації; система мотивації; форми стимулювання.

**Валерія Г. Щербак, Максим Ю. Коваленко**  
**Киевский национальный университет технологий и дизайна**  
**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ**

*В статье проведен сравнительный анализ таких категорий как «предпринимательство», «мотивация», «стимулирование» по материалам научных трудов украинских исследователей. Доказано, что предпринимательская деятельность, в частности малый и средний бизнес, в условиях рыночной трансформации Украины должен стать главным фактором социально-экономического развития страны. На основе статистических данных и научных разработок отечественных ученых исследованы особенности ведения предпринимательской деятельности в современных условиях предпринимательства в Украине. Также в статье рассмотрены и проанализированы основные аспекты теневых сектора экономики Украины, которые препятствуют развитию конкурентоспособности национальной экономики страны, росту социальных*

стандартов жизни населения и интеграции в экономическое пространство развитых европейских стран. Диагностировано текущее состояние теневой экономики в Украине, а также выделены существенные факторы тенезации экономики Украины, при этом предложен необходимый комплекс мер по детенизации национальной экономики страны. Рассмотрены основные формы стимулирования и методы мотивации сотрудников на отечественных предприятиях. Проанализированы основные ошибки отечественных руководителей, которые имеют место в процессе мотивирования персонала на украинских предприятиях. Опираясь на личный опыт работы на разных отечественных предприятиях, рассмотрена индивидуальная система мотивации персонала, которая способна сбалансировать общие цели работодателя и наемного работника, что значительно повысит конкурентоспособность отечественного предприятия. На основе проведенного анализа основных категорий, особенностей ведения предпринимательской деятельности в современных условиях предпринимательства в Украине и существенных факторов тенезации экономики Украины, предложены методы и принципы мотивации персонала, которые позволят значительно повысить производительность труда и улучшить личную заинтересованность работников в добросовестном выполнении своих должностных обязанностей.

**Ключевые слова:** предпринимательство; мотивация; стимулирование; теневая экономика; продуктивность труда; методы мотивации; принципы мотивации; система мотивации; формы стимулирования.

**Valeriia G. Shcherbak, Maksym Y. Kovalenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design*

#### **STAFF MOTIVATION IN MODERN BUSINESS REALIA IN UKRAINE**

*The paper seeks to provide a comparative analysis of the categories of 'entrepreneurship', 'motivation' and 'encouragement' based on research studies by Ukrainian scholars. It is argued that entrepreneurship and small and medium-sized business in particular, in the context of market transformations in Ukraine should become a critical factor in boosting socioeconomic development of the country. Extensive study of a vast body of statistical data and domestic research findings has revealed the specifics and trends of doing business in modern Ukraine. The paper also discusses and provides deeper insights into the basic aspects of shadow economy in Ukraine which hinders the development of the national economy competitiveness, growth of social living standards as well threatens Ukraine's further integration into economic space of developed European countries. The current state of the shadow economy in Ukraine has been tracked along with revealing the essential factors driving the national shadow economy and suggesting a set of relevant consistent actions to combat this negative phenomenon. The paper also describes the key methods of employee encouragement and motivation at domestic enterprises together with providing the monitoring results on the common leadership and management mistakes that occur in the process of staff motivation in the national business settings. Based on the authors' diverse personal experience of working in different domestic companies, an individual scheme of staff motivation is proposed which can harmonize the common objectives of the employer and the employee, thus contributing to enhance the competitiveness of domestic enterprises. In the frameworks the given conceptual analysis of specific characteristics of doing business in modern Ukrainian realia and shadow economy effects, a methodology and principles of personnel motivation are suggested which facilitate an increase in labour productivity and boost employees' personal interest in their due diligence and effective performance.*

**Keywords:** entrepreneurship; motivation; encouragement; shadow economy; labour productivity; motivation methods; motivation principles; incentive scheme; types of incentives.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід ведення бізнесу свідчить про те що, важливою складовою конкурентоспроможності національної економіки є підприємництво. Розвиток сучасного підприємництва, зокрема малого та середнього бізнесу, в умовах ринкової трансформації України має стати одним з важливих факторів економічно соціальних зрушень національної економіки України. Втім, слід зазначити, що тіньова економіка України є однією з найбільших перешкод розвитку конкурентоспроможності національної економіки нашої країни, зростання соціальних стандартів життя населення та інтеграції в європейське співтовариство, яка набула в Україні загрозливих масштабів. При цьому, як свідчить аналіз господарської діяльності суб'єктів господарювання в Україні, недосконала система мотивації працівників вітчизняних підприємств не дозволяє ефективно використовувати трудовий та творчий потенціал робітників, де цілі підприємства не збігаються з особистими цілями працівників. Також, слід зазначити, що недосконале державне регулювання та державна підтримка підприємництва в Україні не відповідають сучасним потребам українських підприємців [1; 3].

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Перші дослідження у сфері підприємництва започаткували закордонні дослідники починаючи з XVII століття. Втім, слід зазначити, що проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні та категорію «підприємництво», «мотивація», «стимулювання» досліджували такі вітчизняні вчені, як А. Герасимчук, Н. Герасимчук, Н. Капранова, О. Кашуба, О. Коваленко, В. Курманська, В. Ерфан, В. Щербак, О. Ревякін та інші.

А. Герасимчук [2], Н. Герасимчук [2] визначили, що центральною фігурою в підприємницькій діяльності є підприємець і обґрунтували поняття «підприємництво», яке є необхідним атрибутом ринкового господарювання, при цьому автори звернули увагу на необхідність кількісного збільшення і якісного поглиблення правової освіти на всіх рівнях економічної освіти в Україні.

Н. Капранова [3] дослідила сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні, при цьому підкреслила, що формування державної політики розвитку малого підприємництва, визначення форм і методів її реалізації має бути невід'ємною частиною загальнодержавної доктрини демократичних соціально-економічних перетворень в Україні і мати стратегічною метою формування значного прошарку середнього класу в країні як основи соціально-політичної стабільності в суспільстві.

О. Кашуба [4] проаналізував наявний стан вітчизняного підприємництва, при цьому виокремила основні проблеми, які перешкоджають розвитку вітчизняного підприємництва і опрацювала реальні інструменти, які дозволять значно підвищити ефективність підприємницької діяльності та зменшити рівень тінізації економіки України.

О.В. Коваленко [5] дослідив сучасні проблеми мотивації та стимулювання продуктивної праці, розробив рекомендації щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу.

В.Д. Курманська [6] дослідила класичні та нетрадиційні форми мотивації працівників, що використовуються українськими та міжнародними компаніями, приділяючи особливу увагу саме матеріальному стимулюванню праці. При цьому автор розглянув теоретичні аспекти мотивації трудової діяльності персоналу та розкрив методологію мотивації персоналу в конкурентному середовищі.

В. Щербак [7], О. Ревякін [7] обґрунтували економічно-організаційний механізм зниження рівня тіньової діяльності малих та середніх підприємств шляхом удосконалення системи обліку підприємницької діяльності та створення системи «грейдів» залежно від рівня тіньової діяльності підприємства.

В.Й. Ерфан [8] дослідив сучасний стан мотиваційної системи вітчизняних підприємств та підкреслив, що мотивація праці є найдієвішим способом якісного управління персоналом на підприємстві. Втім, як зазначає автор, вітчизняні підприємства повинні розробляти та впроваджувати власні кроки з розвитку індивідуальності персоналу залежно від мети діяльності та обсягу фінансових ресурсів, при цьому вітчизняним підприємствам варто орієнтуватися на світовий досвід і запозичувати найкращі мотиваційні підходи, оскільки в сучасних умовах господарювання вітчизняні компанії найчастіше використовують систему штрафів та санкцій, а всі мотиваційні стимули зводять до видачі заробітної плати та незначних премій на свята.

Таким чином, вчені дослідили сучасний стан підприємницької діяльності в умовах ринкової трансформації економіки, провели порівняльний аналіз таких категорій, як «підприємництво», «мотивація» та «стимулювання». При цьому Міжнародний центр перспективних досліджень за підтримки Вишеградського фонду дослідив тіньову економіку, яка існує в Україні тривалий час та є однією з найбільших перешкод розвитку конкурентоспроможності національної економіки України, зростання соціальних стандартів життя населення та інтеграції в європейське співтовариство [1].

**Метою статті** є проведення порівняльного аналізу таких категорій, як «підприємництво», «мотивація» та «стимулювання», дослідження сучасних умов підприємництва в Україні, аналіз особливостей тіньової економіки України та запропоновано сучасні методи та принципи мотивування найманих працівників.

**Основні результати дослідження.** Поняття «підприємництво» надзвичайно широке і містке. У ньому переплітається сукупність економічних, юридичних, політичних, історичних і психологічних відносин. Складалося воно протягом значного часу, змінюючись під впливом базисних і надбудовних інститутів, психології людей тощо. Перші спроби системного осмислення підприємницької діяльності були започатковані на початку XVII століття англійським банкіром-економістом Річардом Кантільйоном, який зробив системний аналіз підприємництва та уперше сформулював термін «підприємець». Він визначав підприємця як людину, яка за певну ціну купує засоби виробництва для виготовлення продукції та її подальшого продажу з метою отримання прибутку, і яка, приймаючи на себе зобов'язання щодо витрат, не знає, за якими цінами здійсниться реалізація [2].

Таким чином Р. Кантільйон вважав, що підприємець – це будь-який індивід, здатний до передбачення, який бажає брати на себе ризик, спрямований у майбутнє, чії дії характеризуються сподіванням отримати дохід та готовністю до витрат [2].

Суттєвий внесок у дослідження підприємництва протягом XVIII–XIX ст. зробили відомі західні економісти А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл та інші, при цьому основи теорії сучасного підприємництва були закладені Й. Шумпетером на початку XX ст. Він сформулював функцію підприємництва, яка полягає у реформуванні структури виробництва за допомогою застосування певного винаходу, невикористаної технологічної можливості, знаходження нових джерел постачання матеріалів і сировини, нових ринків збуту продукції, реорганізації певної галузі тощо [2].

Теоретичні розробки Й. Шумпетера та Ф. Хайєка, німецьких соціологів М. Вебера та В. Зомбарта, а також представників неоавстрійської школи є основою сучасних західних концепцій підприємництва. Спираючись на сучасні західні концепції підприємництва можна зробити висновок, що підприємництво ототожнюється з виробництвом нових товарів і послуг, підвищенням їхньої якості, творчим пошуком «нових комбінацій», запровадженням інновацій, нових технологій, вдосконаленням управлінського «ноу-хау» тощо [2].

У Статті 1 Закону України «Про підприємництво» визначається, що підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву

продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [3].

Найважливішою ознакою підприємництва є самостійність і незалежність суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність. В основі їхнього поведіння лежать внутрішні чинники, які спонукають підприємця до активних дій в умовах невизначеності. Кожна людина, стаючи підприємцем, самостійно вирішує всі питання діяльності свого підприємства виходячи з економічної вигоди і ринкової кон'юнктури.

Таким чином підприємництво – це самостійна, ініціативна систематична діяльність суб'єктів господарювання (громадян і їх об'єднань з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг), яка здійснюється на власний ризик і під свою майнову відповідальність з метою одержання прибутку.

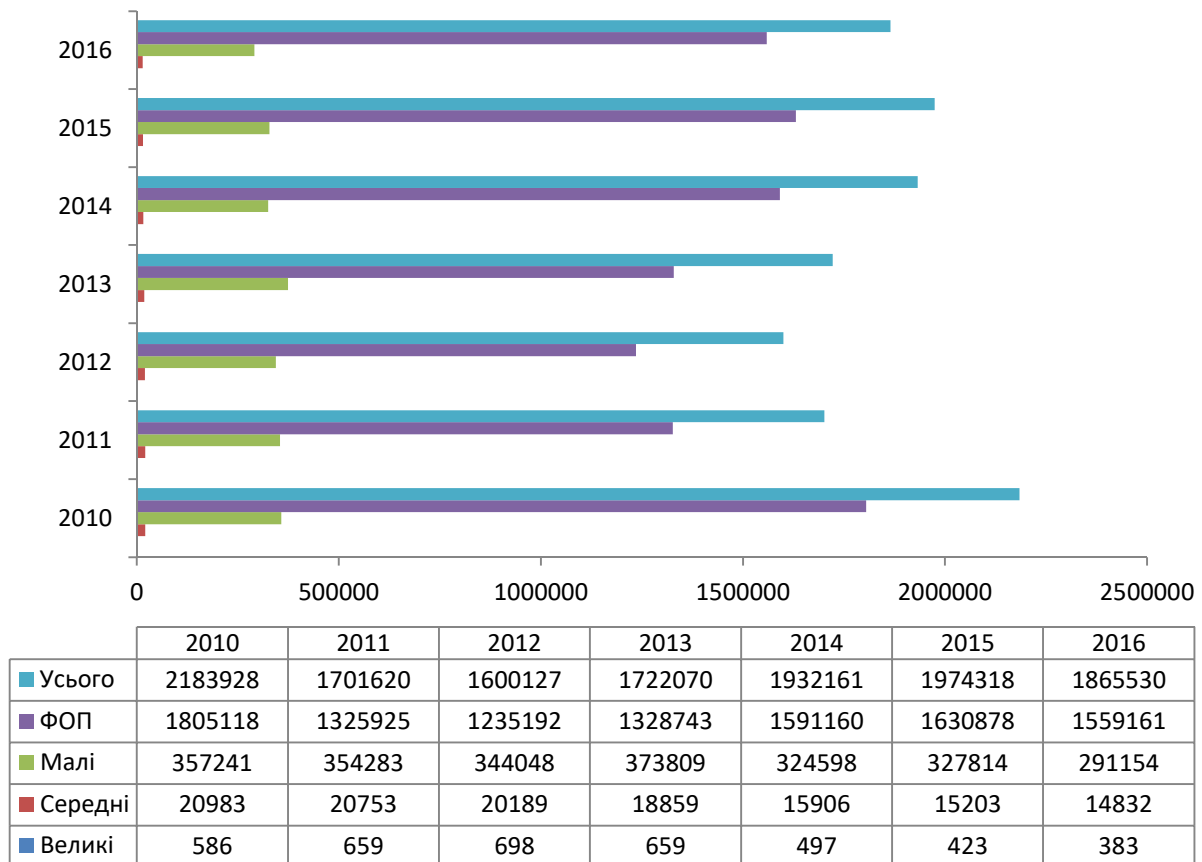
При цьому у Статті 5 Закону України «Про підприємництво» зазначаються наступні принципи підприємницької діяльності: вільний вибір видів діяльності; залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства; вільний найм працівників; залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством; вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством; самостійне здійснення підприємцем – юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Розмежування підприємницької діяльності за видами здійснюється за допомогою КВЕД 2013, який налічує 99 видів економічної діяльності які законодавчо дозволені в Україні [3]. КВЕД поділяється на дві основні групи, до першої відносяться підприємства по виробництву товарів, що в свою чергу поділяється на підприємства промисловості, будівництва та сільського, лісового та рибного господарства. До другої групи – надання послуг відносяться підприємства що надають нефінансові послуги і фінансові послуги [3]. Втім, слід зазначити, що при існуючих можливостях ведення бізнесу, підприємницька діяльність в Україні знаходиться у дуже важких умовах існування. До цих умов в першу чергу можна віднести не досконале законодавство, недовіра підприємців до влади і влади до підприємців, тотальна корупція, податковий тиск і інші [3].

Проаналізуємо підприємницьку діяльність в Україні (рис. 1).

Отже згідно з вище наведених статистичних даних спостерігається зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання в 2016 р. на 15% порівняно з 2010 р., а саме кількість фізичних осіб-підприємців скоротилась на 14%; кількість малих підприємств скоротилась на 18%; кількість середніх підприємств скоротилась на 21% та кількість великих підприємств скоротилась на 35% відповідно.

Таким чином поступове зменшення кількості суб'єктів господарювання демонструє нам спад підприємницької діяльності, особливо це спостерігається в 2014 р., де основним фактором впливу на розвиток підприємництва в Україні є зовнішні і внутрішні чинники (неоголошена війна між Росією та Україною, нестабільна політична система, тотальна корупція, недовіра суспільства до влади, високий рівень тінізації економіки України і інші), які створили важкі умови ведення підприємницької діяльності в Україні. Для того щоб проаналізувати структуру суб'єктів господарювання з розподілом підприємств за їх розміром за 2010–2016 рр. побудуємо графік (рис. 2).



Джерело: [9].

Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання за 2010–2016 рр., од.

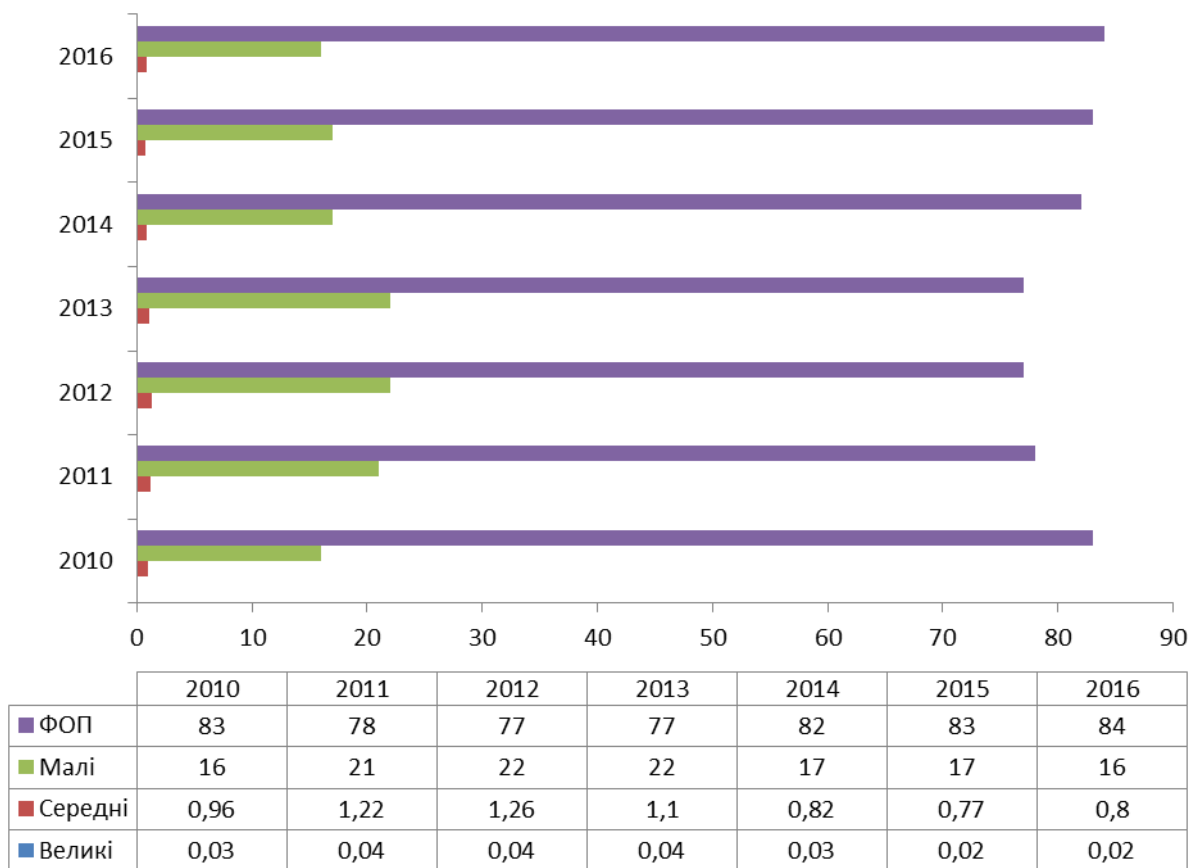
Одже станом на 2016 р. частка фізичних осіб-підприємців збільшилась на 1% порівняно з 2010 р. і становила 84%; малих – 16%, при цьому порівняно з 2010 р. частка малих підприємств не зазнала змін; середніх – 0,8%, при цьому порівняно з 2010 р. частка середніх підприємств зменшилась на 0,16% та великих – 0,02%, при цьому порівняно з 2010 р. частка великих підприємств зменшилась на 0,01%.

Таким чином найбільшу частку серед зареєстрованих підприємств займають малі підприємства та фізичні особи-підприємці, при цьому частка фізичних осіб-підприємців в 2016 р. зросла на 1% порівняно з 2010 р., а частка малих підприємств залишилась без змін. Втім, слід зазначити, що частки великих та середніх підприємств в 2016 р. зменшились на 0,16% і 0,01% відповідно.

Незважаючи на несприятливе соціально-економічне становище, яке склалося в Україні, підприємницька діяльність в Україні має певні перспективи розвитку, що потребує від політично-корпоративних еліт швидких і злагоджених дій по реформуванню існуючого положення справ майже в усіх сферах життєдіяльності держави в загалом.

Тіньова економіка є однією із головних перешкод розвитку конкурентоспроможності країни, зростання соціальних стандартів життя населення та інтеграції в європейське співтовариство, при цьому за різними джерелами обсяги тіньової економіки в Україні досягають 20–50% від ВВП. Втім, слід зазначити, що останніми роками Державна служба статистики України фіксує обсяги тіньової економіки України у середньому 15–18% від

ВВП. Слід зазначити, що ці дані суттєво відрізняються від даних інших аналітичних агентств та науковців [1].



Джерело: [9].

**Рис. 2. Кількість підприємств за їх розмірами у відсотках до загальної кількості підприємств за 2010–2016 рр.**

Поширення тіньової економіки в Україні негативно позначається на дієвості механізмів та інструментів управління національною економікою. Одними із головних чинників, які формують тіньові економічні відносини є тіньова зайнятість та тіньові фінансові потоки. Слід зазначити, що основними інструментами тінізації фінансових потоків є: оптимізація податкових зобов'язань; ухилення від оподаткування; виведення коштів за межі України; легалізація доходів, одержаних злочинним шляхом та порушення бюджетних видатків. Разом з тим, особливістю тінізації ринку праці в Україні є наявність комбінованих форм оплати праці, які передбачають часткову виплату заробітної плати «у конвертах» [1].

Негативну тенденцію поширення тіньової економіки в Україні характеризують ряд світових рейтингів, де Україна посідає одне з найгірших місць серед європейських та пострадянських країн (табл. 1).

Отже світовий рейтинг економічних свобод від Американського дослідницького центру The Heritage Foundation у співпраці з The Wall Street Journal у 2017 році засвідчив, що одні з найгірших умов для розвитку економіки серед країн Європи та більшості пострадянських країн є в Україні. При цьому Україна посіла 166 місце серед 180 держав світу і визнана країною з невільною економікою, де Індекс економічної свободи становить 48,1 балів із 100 можливих. Втім, слід зазначити, що дослідники центру нарікають на доволі повільну боротьбу з корупцією, на неефективну судову реформу та лобіювання певних

олігархічних інтересів за рахунок тісних взаємозв'язків з провідними політичними партіями в Україні [11].

Таблиця 1

Світовий рейтинг економічних свобод

Країна	Індекс економічних свобод, 2017 (180 країн)	Індекс сприйняття корупції, 2016 (176 країн)	Легкість ведення бізнесу, 2018 (190 країн)	Індекс глобальної конкурентоспроможності, 2017–2018 (138 країн)	Індекс тінізації економіки, 1999–2007 (151 країна)
Росія	114	131	35	38	122
Молдова	110	123	44	89	–
Білорусь	104	79	38	–	133
Грузія	13	44	9	67	150
Литва	16	38	16	41	72
Польща	45	29	27	39	53
Угорщина	56	57	48	60	43
Казахстан	42	131	36	57	114
Туреччина	60	75	60	53	68
<b>Україна</b>	<b>166</b>	<b>131</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>140</b>

Джерело: [11–15].

Результати Індексу сприйняття корупції 2016 (Corruption Perceptions Index, CPI) від Transparency International свідчать, що Україна посіла 131 місце серед 176 держав світу, де Індекс сприйняття корупції склав 29 балів зі 100 можливих. Втім, слід зазначити, що Україна розділила 131 сходинку у рейтингу сприйняття корупції з такими країнами, як Росія та Казахстан. Основними причинами такого становища є корумпований протекціонізм і злиття корпоративно-політичних угруповань у вищих ешелонах влади [12].

У рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business–2018 Україна піднялася на 4 позиції порівняно з Doing Business–2017, опинившись на 76-ому місці. В цілому Україна поліпшила свої показники, при цьому суттєві зміни спостерігались за такими напрямками, як: отримання дозволів на будівництво (+ 10,04%); захист міноритарних інвесторів (+1,67%); оподаткування (+6,5%) [10].

Результати Індексу глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 у рейтингу Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) свідчать, що Україна посіла 81 місце серед 138 країн світу, де Індекс глобальної конкурентоспроможності склав 4,1 балів з 7 можливих. Згідно з даними дослідження ВЕФ Україна піднялась в глобальному рейтингу на 4 позиції порівняно з 2016–2017 рр., при цьому наша країна поліпшила свої позиції по таким показникам, як: інституції (+11 пунктів); макроекономічне середовище (+7 пунктів); розвиток фінансового ринку (+10 пунктів); технологічна готовність (+4 пунктів); відповідність бізнесу сучасним вимогам (+8 пунктів). Незважаючи на поліпшення у загальному рейтингу Україна втратила 13 пунктів за таким показником як ефективність ринку праці [13; 14].

Втім, згідно з даними дослідження ВЕФ до негативних факторів для ведення бізнесу в Україні визначено (по ступеню зменшення значення): інфляція; корупція; політична



нестабільність; податкові ставки; податкове законодавство; часта зміна урядів; доступ до фінансів; неефективна державна бюрократія; регулювання валютного ринку; недостатня освіченість робочої сили; низька етика робочої сили; недостатня здатність до інновацій; обмежувальне регулювання ринку праці; недостатня забезпеченість інфраструктурою; злочинність та крадіжки; низький рівень охорони здоров'я [14]. Результати Індексу тіньової економіки від світового банку у співпраці з міжнародними дослідниками свідчать, що починаючи з 1999 по 2007 рр. Україна посіла 140 місце серед 151 країн світу, де середній Індекс тіньової економіки склав 49,7 балів зі 100 можливих [15].

При цьому до істотних чинників тінізації економіки України можна віднести: неефективна діяльність державних органів влади; тотальна корупція в державі, як на рівні апарату управління державою так і на побутовому рівні; неефективне адміністрування податків; відсутність ефективної системи контролю та покарання за неофіційне працевлаштування, що дає змогу підприємцям створювати комбіновану форму оплати праці найманих працівників; недосконале грошово-кредитне регулювання; неефективна система контролю за використанням бюджетних коштів; неефективна судова та правоохоронна системи держави; високий рівень загальної злочинності в державі [1].

Таким чином підсумовуючи вище зазначені світові рейтинги можна зробити висновок, що Україна починаючи з 1991–2014 рр. займає низькі місця у світових рейтингах, де тотальна корупція та неефективне управління олігархічними владними структурами привели до зубожіння нації і інших негативних наслідків. Після зміни існуючої влади в Україні у 2014 році та підписання угоди про асоціацію з європейським співтовариством наша країна почала реформування країни, при цьому згідно з дослідженнями світових рейтингових агентств Україна має провадити ці реформи більш ефективно та швидко. Кожний громадянин, суб'єкт підприємництва та державний діяч нашої країни повинен усвідомити, що кожен з нас своїми думками та діями шкодить своїй країні або навпаки робить її більш конкурентоспроможною на світовій арені.

Для того щоб провести порівняльний аналіз таких понять як «мотивація» та «стимулювання» наведемо певні визначення цих категорій. В економічній літературі та дослідженнях вітчизняних вчених поняття «мотивація» та «стимулювання» трактується неоднаково, хоча більшість визначень багато в чому схожі. Так В.Д. Курманська [6] визначає мотивацію як стан особи, що характеризує ступінь її активності та спрямованості дії у конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії.

На думку В.Й. Ерфан [8] мотивація є процесом спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб і для досягнення цілей організації; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які підштовхують людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

О.В. Коваленко [5] вважає, що мотивація (як процес) – це процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або, мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує упізнання предмета відповідно до потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребі).

Як зазначає автор навчального посібника «Менеджмент у сфері послуг» мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Отже виходячи з вище зазначених визначень можна зробити висновок, що в основі мотивації лежить поведінка людини, яка спонукає людину до активних дій та завдяки цим діям людина задовольняє свої індивідуальні потреби. Тому кожному керівнику необхідно розуміти, які мотиви покладені в основу дій працівника підприємства.

Для того щоб зрозуміти відмінність стимулювання персоналу від мотивації розглянемо таке поняття як стимулювання.

На думку О.В. Коваленко [5] стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потреби значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.). Як правило система мотивації на вітчизняних підприємствах складається із двох складових: матеріальних і нематеріальних стимулів (рис. 3).



Джерело: [6, с. 27].

Рис. 3. Основні форми стимулювання на вітчизняних підприємствах

Як правило більшість підприємств використовують матеріальне стимулювання, при цьому система матеріальних стимулів підприємства не відповідає очікуванням працівників підприємства. Тому стимулювання відрізняється від мотивації тим, що воно є тільки одним із засобів впливу на поведінку людини і впливає на поведінку людини завдяки штучно створеним стимулам (грошова винагорода, додаткова премія, безкоштовне харчування і інші). Таким чином мотивація представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (потреба, мотив, стимул, винагорода, мета), які впливають на поведінку людини та дозволяють підвищити продуктивність праці з метою досягнення організаційних цілей підприємства, при цьому стимулювання виступає в ролі одного із елементів мотивації (системи стимулів: розмір посадового окладу; додаткові матеріальні виплати і пільги; професійне визнання, медичне страхування і інші), за допомогою яких здійснюється вплив

на мотиваційну структуру людини. Отже підсумовуючи вище зазначене можна зробити висновок, що для побудови дієвої системи мотивації персоналу потрібно розробити та втілити певні методи та принципи мотивації персоналу, які будуть відповідати очікуванням та прагненням найманих працівників.

До основних методів мотивації можна віднести: економічні, соціальні та психологічні. При цьому більшість керівників віддають перевагу економічному та психологічному методу мотивації персоналу. Тобто соціальній сфері зовсім не приділяється увага рахуючи, що оплата лікарняних та надання чергової відпустки є суттєва соціальна допомога від роботодавців. Хочу нагадати, згідно з трудовим законодавством України ці «соціальні переваги» гарантуються державою та зобов'язує суб'єкта господарювання незалежно від форм власності виконувати ці норми трудового законодавства.

Тобто в процесі мотивування персоналу більшість керівників припускаються певних помилок: керівник створює систему мотивації, яка базується на грошових винагородах і штрафах; керівник призначає найманому працівнику високий посадовий оклад з надією, що робітник буде працювати з повною віддачею; керівник задовольняє усілякі потреби найманого працівника; керівник не приділяє значної уваги до того, задоволений чи ні його персонал своїм становищем в організації.

Отже, щоб запобігти помилок при мотивуванні персоналу кожному керівнику можна запропонувати наступні принципи: людина діє тільки в тому випадку коли на це є поважна причина (мотив); необхідно створити набір стимулів у межах зони відповідальності, які будуть відповідати багатьом потребам працівника, що дасть можливість задовольнити існуючі потреби працівника у повному обсязі та надовго «прив'язати» робітника до місця роботи; розробити систему заохочень, які будуть відповідати особливостям діяльності працівника для того, щоб працівник більш сумлінно виконував свої посадові обов'язки.

**Висновки та пропозиції.** Ефективна діяльність підприємства визначається безліччю чинників, з поміж яких важливе місце посідає дієва система мотивації персоналу. Для створення дієвої системи мотивації потрібно мати зворотній зв'язок від найманих працівників відносно їх цілей та прагнень. Керівник департаменту по роботі з персоналом використовуючи цю інформацію може побудувати комплекс заходів, які дозволять створити дієву систему мотивації. Для цього потрібно розробити основні методи та принципи мотивування персоналу, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та знизити плинність кадрів. Опираючись на досвід роботи на різних вітчизняних підприємствах Києва можна зробити висновок, що в якості основних методів дуже часто використовується економічний та психологічний методи, при цьому вітчизняні підприємці будують свої системи мотивації спираючись на первину теорію мотивації «батога та пряника», яка формується на дисциплінарних та матеріальних стягненнях, при цьому використовуються прості стимули грошового і морального заохочення.

Для того щоб відповідати очікуванням найманого працівника та створити дієву систему мотивації персоналу необхідно: попереднє провести моніторинг існуючих європейських, американських та японських моделей управління персоналом; здійснити збір інформації відносно цілей та прагнень найманих працівників; проаналізувати отриману інформацію; на основі оброблених даних створити тестову програму мотивації персоналу, яка буде базуватися на економічному, соціальному та психологічному методах та спиратися на процесуальну теорію мотивації відому як теорія Портера–Лоулера (включає в себе елементи теорії очікувань та справедливості); здійснити запуск цієї програми в тестовому режимі та згодом виправити певні недоліки, які можуть виникнути в процесі випробувань цієї програми.

Таким чином вище зазначений процес дозволить виробити індивідуальну систему мотивації, яка буде враховувати, як цілі підприємства, так і цілі найманих працівників. Незважаючи на несприятливі зовнішні та внутрішні умови розвитку підприємництва в Україні можна зробити висновок, що розвиток підприємництва в Україні, поступове поліпшення конкурентоспроможності країни, зростання рівня життя громадян України та інтеграція країни в європейський простір можливий при умові, що правляча еліта країни візьме на себе відповідальність за швидке і ефективне реформування всіх сфер життєдіяльності країни, а саме: детінізація фінансових потоків; легалізація ринку праці; проведення антикорупційної, судової, податкової реформи; реформа банківської системи; реформа ринку праці і інші. Здійснення вище зазначених реформ дасть можливість забезпечити економічний розвиток нашої країни, покращити інвестиційний клімат та прискорити розвиток підприємницької діяльності, що значно підвищить конкурентоспроможність нашої країни на світовій арені.

### References

### Література

1. Bochi, A., Povoroznyk, V. Tinova ekonomika v Ukraini: prychny ta shliakhy podolannia [Shadow economy in Ukraine: causes and ways to overcome]. Assistants of the project: O. Zakharova, R. Basalyha, T. Blyzniuk, O. Kuchynska, Ya. Kovalchuk, S. Sudak. Retrieved from: [http://icps.com.ua/assets/uploads/files/t\\_novaekonom\\_kaukra\\_ni.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/files/t_novaekonom_kaukra_ni.pdf) [in Ukrainian].
1. Бочі А. Тіньова економіка в Україні: причини та шляхи подолання [Електронний ресурс] / А. Бочі, В. Поворозник; Асистенти проекту: О. Захарова, Р. Басалига, Т. Близнюк, О. Кучинська, Я. Ковальчук, С. Судак. – Режим доступу: [http://icps.com.ua/assets/uploads/files/t\\_novaekonom\\_kaukra\\_ni.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/files/t_novaekonom_kaukra_ni.pdf).
2. Gerasymchuk, A.A., Gerasymchuk, N.A. (2016). Porivnialnyi analiz katehorii "pidpryemnytstvo" i "pidpryemets" za materialamy vitchyznianskykh ta zarubizhnykh dzherel [Comparative analysis of "entrepreneurship" and "entrepreneur" categories according to Ukrainian and international sources]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Series: Economic sciences), Vol. 101, No. 4, P. 58–68 [in Ukrainian].
2. Герасимчук А. А. Порівняльний аналіз категорій «підприємництво» і «підприємець» за матеріалами вітчизняних та зарубіжних джерел / А. А. Герасимчук, Н. А. Герасимчук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4 (101). – С. 58–68.
3. Kapranova, L.H., (2016). Suchasnyi stan pidpryemnytstva v Ukraini [The Current State of Entrepreneurship in Ukraine]. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu: zb. nauk. prats. Serii: Ekonomichni nauky [Bulletin of the Priazovsky State Technical University: Sb. sciences works. Series: Economic Sciences], Vol. 31, Is. 1, P. 315–325 [in Ukrainian].
3. Капранова Л. Г. Сучасний стан підприємництва в Україні / Л. Г. Капранова // Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 31, Т. 1. – С. 315–325.
4. Kashuba, O.M. (2015). Pidpryemnytstvo v Ukraini: problemy i perspektyvy rozvytku [Entrepreneurship in Ukraine: Problems and Prospects of Development]. Ekonomika ta derzhava [Economy and the State], No. 6, P. 103–106 [in Ukrainian].
4. Кашуба О. М. Підприємництво в Україні: проблеми і перспективи розвитку / О. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2015. – № 6. – С. 103–106.
5. Kovalenko, O.V., Hoholenko, A.V. (2016). Doslidzhennia vplyvu stymuliuvannia personalu
5. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства

- pidpriemstva na produktyvnist pratsi [Investigation of the impact of stimulating the company's personnel on labor productivity]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* [Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy], No. 2 (02), P. 84–91. Retrieved from: [http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_2016\\_2\\_84.pdf](http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2016_2_84.pdf) [in Ukrainian].
6. Kurmanska, V.D. (2014). *Motyvatsiia personalu u systemi upravlinnia liudskymy resursamy v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Motivation of personnel in the system of human resources management in modern conditions of management]. *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia* [Labor market and employment of the population], No. 3, P. 26–29. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_8) [in Ukrainian].
7. Shcherbak, V.G., Reviakin, O.O. (2012). *Vykorystannia systemy hreidynhu yak stymulu pratsi v umovakh detinizatsii diialnosti pidpriemstv* [Use of a system of grading as a stimulus of labor in the conditions of shadowing enterprise activity]. *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia* [Labor market and employment of the population], No. 4, P. 3–7 [in Ukrainian].
8. Erfan, V.Y., Mateleshka, N.T., Voron, M.V. (2016). *Motyvatsiia personalu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Motivation of personnel at enterprises in modern conditions of management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika* [Scientific bulletin of Uzhgorod university. Series: Economics], No. 2 (48), P. 191–194 [in Ukrainian].
9. *Pokaznyky strukturnoi statystyky po subiektakh hospodariuvannia z rozpodilom za yikh rozmiramy* [Indicators of structural statistics by economic entities, broken down by size]. State Statistics Committee of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
10. *Vedennia biznesu – 2017* [Doing Business – 2017]. Retrieved from: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine> [in Ukrainian].
11. *Indeks ekonomichnykh svobod – 2017* [Index of Economic Freedoms – 2017]. Retrieved from: <http://www.heritage.org/index/ranking> [in Ukrainian].
12. *Indeks spryiniattia koruptsii – 2016* [Corruption Perceptions Index – 2016]. Retrieved from: <https://www.transparency.org/country/UKR> [in
- на продуктивність праці [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко, А. В. Гоголенко // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. – 2016. – № 2 (02). – С. 84–91. – Режим доступу: [http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_2016\\_2\\_84.pdf](http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2016_2_84.pdf).
6. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В. Д. Курманська // *Ринок праці та зайнятість населення*. – 2014. – № 3. – С. 26–29. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_8).
7. Щербак В. Г. Використання системи грейдингу як стимулу праці в умовах детінізації діяльності підприємств / В. Г. Щербак, О. О. Ревякін // *Ринок праці та зайнятість населення*. – 2012. – № 4. – С. 3–7.
8. Ерфан В. Й. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання / В. Й. Ерфан, Н. Т. Мателешка, М. В. Ворон // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. – 2016. – № 2 (48). – С. 191–194.
9. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Ведення бізнесу – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>.
11. Індекс економічних свобод – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/ranking>.
12. Індекс сприйняття корупції – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.transparency.org/country/UKR>.

Ukrainian].

13. Indeks hlobalnoi konkurentospromozhnosti – 2018 [Global Competitiveness Index – 2018]. Retrieved from: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=UKR> [in Ukrainian].

14. Pozyttsiia Ukrainy v reitynhu krain svitu za indeksom hlobalnoi konkurentospromozhnosti 2016–2017 [The position of Ukraine in the world ranking according to the Global Competitiveness Index 2016–2017]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analytyka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1> [in Ukrainian].

15. Schneider, F., Buehn, A., Montenegro, C.E. Shadow economies all over the world: new estimates for 162 countries from 1999 to 2007. Policy Research working paper; no. WPS 5356. Washington, DC: World Bank. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/311991468037132740/pdf/WPS5356.pdf>.

13. Индекс глобальної конкурентоспроможності – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=UKR>.

14. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016–2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analytyka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>.

15. Schneider F. Shadow economies all over the world: new estimates for 162 countries from 1999 to 2007 / F. Schneider, A. Buehn, Claudio E. Montenegro [Електронний ресурс] // Policy Research working paper; no. WPS 5356. Washington, DC: World Bank. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/311991468037132740/pdf/WPS5356.pdf>.