

## Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності

**Бутенко Дар'я Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємницької діяльності  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Butenko Daria**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті висвітлені питання мотиваційного менеджменту та його впливу на розвиток підприємницької діяльності. Проведено аналіз динаміки сприятливості умов ведення бізнесу в Україні як ключової характеристики рівня розвитку підприємницької діяльності. Обґрунтовано наявність взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом та рівнем розвитку підприємницької діяльності. Розглянуто поняття «мотивація», «мотив» та «мотиваційний менеджмент». Виокремлені види мотивації та розкрито їхній зміст. Проведено оцінку матеріальної мотивації в Україні та проаналізовано її динаміку. Наведено наявні системи оплати праці, виокремлені характерні риси сучасних форм і систем оплати праці. Розглянуто нематеріальні (неекономічні) методи мотивації: організаційні та морально-психологічні. Встановлено місце та завдання hr-менеджерів. Розроблені рекомендації щодо впровадження ефективної системи мотивації в підприємницькій діяльності.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, рейтинг Doing business, мотивація, мотив, стимулювання праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

Бутенко Д.С. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье освещены вопросы мотивационного менеджмента и его влияния на развитие предпринимательской деятельности. Проведен анализ динамики благоприятности условий ведения бизнеса в Украине как ключевой характеристики уровня развития предпринимательской деятельности. Обосновано наличие взаимосвязи между интеллектуальным капиталом и уровнем развития предпринимательской деятельности. Рассмотрены понятия «мотивация», «мотив» и «мотивационный менеджмент». Выделены виды мотивации и раскрыто их содержание. Проведена оценка материальной мотивации в Украине и проанализирована ее динамика. Приведены существующие системы оплаты труда, выделены характерные черты современных форм и систем оплаты труда. Рассмотрены нематериальные (неэкономические) методы мотивации: организационные и морально-психологические. Установлено место и задачи hr-менеджеров. Разработаны рекомендации по внедрению эффективной системы мотивации в предпринимательской деятельности.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, рейтинг Doing business, мотивация, мотив, стимулирование труда, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Butenko Daria. MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

The article covers the issues of motivational management and its impact on the development of entrepreneurial activity. The analysis of the dynamics of favorable conditions of conducting business in Ukraine, as a key characteristic of the level of business development. The existence of interconnection between intellectual capital and the level of development of entrepreneurial activity is substantiated. The existing points of view concerning the essence of the concepts of «motivation», «motive» and «motivational management» are considered. Separated types of motivation and their contents are revealed. The evaluation of material motivation in Ukraine is analyzed and its dynamics analyzed. The existing systems of remuneration (part-time and hourly) are given, the characteristic features of modern forms and systems of remuneration are singled out. The basic principles of observance which are necessary for the development of an effective system of remuneration are listed. Non-material (non-economic) methods of motivation are considered, namely: organizational and moral-psychological. Their essence is disclosed and the justification of expediency of introduction by business entities is provided. The essence and tasks of hr-managers have been established. Recommendations on the implementation of an effective system of motivation in entrepreneurial activity are developed on the basis of improving the existing system of remuneration, which aims to increase the intellectual potential of employees and the implementation of organizational and moral-psychological methods of motivation. Scientific novelty of the obtained results is the further development of theoretical and methodological support of

motivational management in entrepreneurial activity. Further development of methodological recommendations on the introduction of motivational management in entrepreneurial activity has been developed. Further development of methodical recommendations on the introduction of motivational management in entrepreneurial activity. These recommendations include the introduction of an effective system of motivation in entrepreneurial activity, which is precisely the practical value of the article.

**Key words:** entrepreneurial activity, Doing business rating, motivation, motivation, labor incentive, material motivation, non-material motivation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Досвід розвинутих країн показує, що запорукою ефективної підприємницької діяльності є реалізований людський потенціал. Проте більшість вітчизняних підприємців головним чином використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та якості праці, бо, на жаль, у підприємців бракує засобів для високої оплати праці.

Також в Україні не повною мірою застосовують сучасні методи нематеріального стимулювання, а це знижує шанси на досягнення поставлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній літературі проблемі мотивації персоналу та питанням підвищення ефективності мотиваційного менеджменту приділено багато уваги.

Теоретико-методичним забезпеченням процесу мотивації займалися такі вчені, як В.П. Сладкевич, С.К. Потьомкін та ін., які у своїх роботах [13; 15] приділяли увагу еволюції мотиваційного менеджменту, розглядали зміст поняття «мотивація»; розмежували дефініції «мотив», «стимул», «потреба»; особливу увагу приділяли дослідженню матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

П. Бамбергер П. та І. Мешулам у своїй роботі [1] досліджували питання, пов'язані з стратегіями управління персоналом на засадах мотиваційних аспектів.

Інші вчені розглядали практичні аспекти мотивації персоналу. Так, наприклад, В.М. Гриньова та А.А. Тарасенко у своїй роботі [6] розглядають стимулювання праці як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства та надають методичні рекомендації щодо побудови системи оплати праці, спрямованої на стимулювання інноваційної активності персоналу.

І.А. Бутенко у своєму дослідженні [2] приділяє увагу розробленню методичного забезпечення управління персоналом на засадах активізації інтелектуальних здібностей працівників.

Вищесказане свідчить про зростаючий інтерес сучасних учених до обраної теми дослідження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, які висвітлюють проблему мотивації персоналу, питанням аналізу мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності приділено не досить уваги.

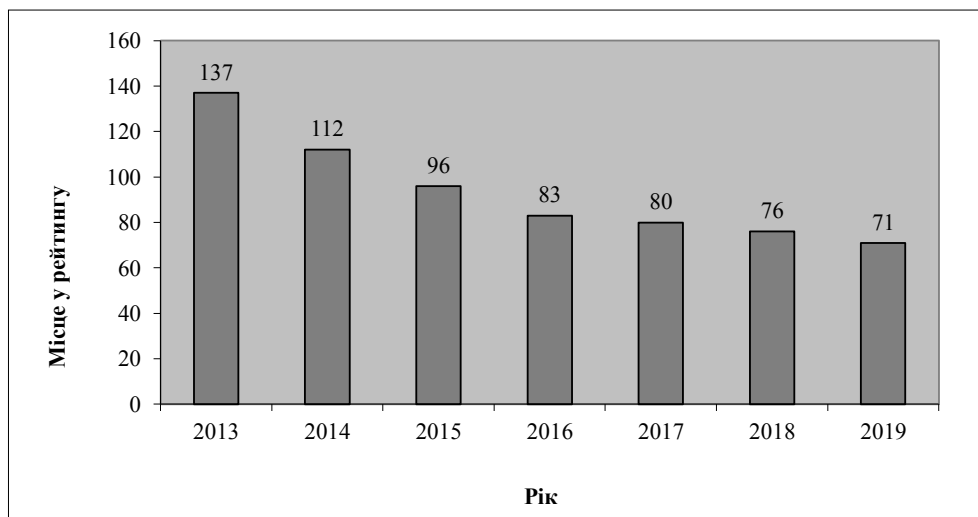
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Проаналізувати наявний стан мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталий розвиток підприємницької діяльності є ключовим фактором економічного зростання, про це свідчить досвід розвинутих країн: США, Канади, країн ЄС, Японії та інших [7]. Після обрання курсу європейської інтеграції позиція України в міжнародних рейтингах поступово покращується. Головним доказом цього є динаміка сприятливості умов ведення бізнесу, а саме значення індексу ведення бізнесу, який оприлюднили Всесвітній економічний форум і Світовий банк. (рис. 1).

Слід зазначити, що, крім створення державою сприятливих умов для ведення бізнесу, на ефективність підприємництва впливають і інші фактори. Особливе місце серед них посідає орієнтація суб'єктів підприємницької діяльності на інноваційний шлях розвитку.

Інновативність суб'єктів підприємницької діяльності, як правило, характеризується рівнем інтелектуального капіталу, наявність якого зумовлюється якістю людських ресурсів. Тому для інноваційної економіки нормою є інноваційний підхід до людини як фактора виробництва. Так, І.А. Бутенко стверджує, що такий підхід означає посилення уваги менеджменту до активізації людського фактора, особливо до розвитку творчих здібностей [2].

Для забезпечення реалізації сталого інноваційного розвитку потрібна мотивація персоналу, який генерує та впроваджує нововведення. Тому в управлінні інноваційними проектами процедури мотивації набувають істотного значення.[6]



**Рис. 1. Рейтинг України за даними Doing business**

*Джерело: складено автором за даними [12]*

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900–1910 рр. Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [3].

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів. [8]. Проте нині в економічній літературі є різні підходи щодо визначення поняття «мотивація». Так, одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [4], інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей [5; 9; 13; 14]. Слід зазначити, що останнім часом мотивацію персоналу визначають як процес спонукання себе й інших людей з метою досягнення поставлених цілей, тому можна погодитися з визначенням, яке пропонують прихильники другого підходу.

Поряд із поняттям «мотивація» вчені виокремлюють та досліджують категорію «мотив». Мотиви (лат *movere* – тягти, штовхати) – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними [8].

Щодо управління мотивація визначається як функція керівництва, завдання якої – створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею, та як тривалий вплив на працівника з метою змінити структури його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. [8] Отже, під мотиваційним менеджментом слід розуміти спосіб ефективного управління персоналом за допомогою впровадження наявних методів мотивації, з метою отримання максимальної віддачі від працівників.

Слід відзначити, що у літературі наведено різні класифікації мотивації [13; 15], аналіз яких дає змогу стверджувати, що спільною рисою у них є виокремлення ознаки за формою мотивації: матеріальної та нематеріальної.

Поводження людини і вплив на її діяльність моральної й матеріальної мотивації становить об'єкт дослідження багатьох наук, а саме економіки праці, менеджменту, соціології, теорії управління, психології та інших. [6]

Для сучасних економічних реалій нашої держави як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу має суттєве значення для забезпечення зростання якості праці зайнятого населення. І хоча система мотивації – це комплексний процес, матеріальну і нематеріальну мотивацію необхідно оцінювати окремо.

На думку С.К. Потьомкіна [13], найбільш вагомою та впливовою для працівника є матеріальна мотивація.

Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, більш високого рівня життя – залежить від рівня особистого доходу, його струк-

тури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації [15].

Ключовим інструментом матеріальної мотивації досі залишається рівень заробітної плати працівників. Дослідження динаміки мінімальної та середньої заробітної плати в Україні наведено в табл. 1.

Отже, приведені статистичні дані свідчать, що протягом 2013–2015 рр. реальна заробітна плата мала негативну динаміку, окрім реальної середньої заробітної плати, яка мала незначний приріст у 2013 р. та 2015 р. Проте починаючи з 2016 р. спостерігається поступовий ріст, так, наприклад, ріст реальної середньої заробітної плати становив 57,19% порівняно з попереднім роком. Також важливим фактором, що впливає на добробут населення, є індекс інфляції, який саме у період 2016 р. починає знижуватися. Окремо слід зазначити, що найвищий рівень реальної заробітної плати та майже найнижче значення індексу інфляції спостерігається у 2018 р.

Таким чином, можна стверджувати, що проведений аналіз динаміки індексу інфляції та рівня заробітної плати дав можливість простежити наявність позитивних зрушень у розрізі матеріальної мотивації праці.

Окрім наявності заробітної плати для оцінки матеріальної мотивації доцільно розглядати систему оплати праці, а саме її форму та структуру.

Раніше науковці виділяли лише дві форми оплати праці – відрядну (нараховується про-

порційно рівню продуктивності праці) і погодинну (нараховується пропорційно відпрацьованому часу) [13].

Проте згодом вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності почали активно впроваджувати сучасні форми і системи оплати праці, які здебільшого були запозичені з досвіду розвинутих країн. Спільною рисою більшості з них є орієнтація на мотивацію індивідуального внеску в досягнення цілей організації та спонукання к розвитку інтелектуальних здібностей працівників.

В.М. Гриньова та А.А. Тараненко в своїй монографії [6] наголошують, що для вибору максимально ефективної системи оплати праці (системи матеріального стимулювання) необхідно враховувати відповідність певним принципам: об'єктивності, передбачуваності, адекватності, своєчасності, значущості та справедливості.

Відомо, що дотримання цих принципів під час формування системи матеріального стимулювання дає змогу забезпечити стабільність у колективі та максимально позитивний ефект.

Найскладнішим завданням менеджера та підприємця нині залишаються питання, що пов'язані з нематеріальною мотивацією персоналу, тому що вони ґрунтуються на соціально-психологічних методах управління. Проблемі нематеріальної мотивації приділено велику увагу у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Еволюція управлінської думки показує, що з розвитком процесів управління збільшується

Таблиця 1

**Динаміка індексу інфляції та рівня заробітної плати, 2013–2018 рр.**

Показник	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекс інфляції	1,005	1,249	1,433	1,124	1,137	1,098
Мінімальна заробітна плата, грн.	1218	1218	1378	1600	3200	3723
Темпи росту мінімальної заробітної плати, %	107,41	100	113,14	116,11	200	116,34
Реальна мінімальна заробітна плата, грн.	1212	975	962	1423	2814	3391
Темпи росту реальної мінімальної заробітної плати, %	85,827	80,446	98,667	147,92	197,75	120,5
Середня заробітна плата, грн.	3274	3470	4207	5187	7105	8867
Темпи росту середньої заробітної плати, %	107,98	105,99	121,24	123,29	136,98	124,8
Реальна середня заробітна плата, грн.	3258	2778	2936	4615	6249	8076
Темпи росту реальної середньої заробітної плати, %	107,24	85,267	105,69	157,19	135,41	129,24

Джерело: складено автором за даними [11]

увага до особистості працівників та пошуків методів впливу на них. Такі методи в науковій літературі прийнято називати неекономічними (або нематеріальними) методами мотивації. Так, наприклад, В.В. Сладкевич виділяє економічні та неекономічні методи мотивації та поділяє неекономічні методи мотивації на дві групи: організаційні та морально-психологічні (рис 1).

Нині все більше вітчизняних підприємців до роботи з персоналом залучають hr-менеджерів, тому що розроблення та впровадження ефек-

тивної системи мотивації праці, де кожен працівник здатен показувати свій найкращий результат роботи, є їх головним завданням. Взагалі професія hr-менеджера (від англ. Human resources – людські ресурси) відносно нова для українського ринку праці, хоча основні функції цієї професії раніше виконували менеджери з персоналу та інспектори [16].

За даними дослідження Ernst & Young, проведеного в 2008–2009 рр., в умовах кризи багато компаній почали впроваджувати про-



Рис. 2. Види нематеріальних методів мотивації

Джерело: розроблено автором за даними [15]



**Рис. 2. Схема впровадження ефективної системи мотивації в підприємницьку діяльність**

грами оптимізації й реструктуризації. Для прийняття важливих рішень керівництву не вистачало надійної інформації, тому пріоритетним завданням HR-менеджерів стала оцінка ефективності діяльності персоналу [10].

Здійснення такої оцінки дає можливість встановити підприємцям кадровий потенціал, а HR-менеджеру – приймати управлінські рішення щодо розроблення системи мотивації персоналу. Таким чином, проведене дослідження дало змогу розробити рекомендації щодо розроблення та впровадження ефективної системи мотивації у вітчизняну підприємницьку діяльність (рис 2).

Також слід відзначити, що для реалізації на практиці розглянутих рекомендацій щодо впровадження та розроблення ефективної системи мотивації суб'єкти підприємницької діяльності повинні залучати hr-менеджерів, які будуть наділені лідерськими здібностями, знатимуть методи матеріальної та нематеріальної мотивації та зможуть стимулювати персонал на досягнення цілей організації.

**Висновки з цього дослідження.** Для вітчизняного підприємництва важливо мати

певні конкурентні переваги на міжнародному ринку. Інноваційна активність створює підґрунтя для набуття конкурентних переваг. Проведене дослідження дало змогу встановити, що людські ресурси є головним джерелом створення інновацій. Тому проблема мотивації персоналу вимагає пильної уваги з боку теоретиків та практиків.

Оцінка матеріальної мотивації показала, що починаючи з 2018 року є позитивні зміни в динаміці матеріального стимулювання робітників. Проте удосконалення потребують форми та системи оплати праці. Аналіз вітчизняної економічної літератури дав можливість встановити, що впроваджені неекономічні методи мотивації не досить стимулюють інтелектуальний потенціал робітників.

Тому постає нагальна потреба впроваджувати запропоновані рекомендації щодо розроблення ефективної системи мотивації у вітчизняну підприємницьку діяльність, які спрямовані активізувати інтелектуальний потенціал персоналу, підвищити якість праці та отримати максимальну віддачу від працівників.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. New Delhi, 2000. 212 p.
2. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.

3. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10–15
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. Москва, 1996. 416 с.
5. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
6. Гриньова В.М., Тарасенко А.А. Стимулювання праці в інноваційної діяльності підприємств машинобудування: монографія. Харків, 2010. 164 с.
7. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140–143
8. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1996. 704 с.
10. Москаленко В.О. HR показники – інструмент вдосконалення системи оцінки персоналом. Агросвіт. 2010. № 19. С. 45-47
11. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2019)
12. Офіційний сайт проекту Doing business. URL: <http://www.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019> (дата звернення: 02.02.2019)
13. Потьомкін С.К., Козлова І.М., Яндола К.О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.
14. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.
15. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. Киев, 2001. 168 с.
16. Хмелевський С.М., Веремієнко О.Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії hr-менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 626–631.

## REFERENCES:

1. Bamberger P., Meshoulam I. (2000) Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. New Delhi.
2. Butenko I.A. (2015) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva: monohrafiia [Theoretical and methodical principles of personnel management of an industrial enterprise]. Odesa.
3. Verbytska H.L. (2012) Motyvuvannia personalu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh [Motivation of personnel at domestic industrial enterprises]. no. 727, pp. 10–15.
4. Vikhanskiy O. S., Naumov A. I. (1996) Menedzhment: Chelovek, strategiya, organizatsiya [Management: Man, strategy, organization, process]. Moscow.
5. Hrynova V.M., Hruzina I.A. (2012) Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of motivational strategy of personnel management of the enterprise]. Kharkiv.
6. Hrynova V.M., Tarasenko A.A. (2010) Stymuliuvannia pratsi v innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv mashynobuduvannia [Stimulation of labor in the innovation activity of mechanical engineering enterprises]. Kharkiv.
7. Inshyn M. I. (2015) Osoblyvosti motyvatsii pratsivnykiv v YeS. Chasopys Kyivskoho universytetu prava [Features of the motivation of workers in the EU]. no 2, pp. 140–143.
8. Menedzhment: katehorialno-terminol. slov. (2007) / za red. H.V. Shchokin, M.F. Holovaty, O.V. Antoniuk ta in. Kyiv.
9. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1996) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow.
10. Moskalenko V. O. (2010) HR pokaznyky – instrument vdoskonalennia systemy otsinky personalom [HR metrics are a tool for improving the staff assessment system]. no 19, pp. 45-47.
11. Ofitsiynyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 2 February 2019).
12. Ofitsiynyi sait proektu Doing business [Official website of the Doing business project]. Available at: <http://www.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019> (accessed 2 February 2019).
13. Potomkin S.K., Kozlova I.M., Yandola K.O. (2009) Menedzhment [Management]. Kharkiv.
14. Prytula O.V. (2003) Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva [Motivational mechanisms and their use in the field of entrepreneurship]. Lviv.
15. Sladkevich V.P. (2001) Motivatsionnyy menedzhment [Motivational management]. Kiev.
16. Khmelevskiy S.M., Veremiienko O.H. (2017) Osnovni kharakterystyky ta neobkhydni vymohy do profesii hr-menedzhera. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [The main characteristics and necessary requirements for the profession hr-manager. Global and national problems of the economy]. no 20, pp. 626–631.