

Ковальчук Ю.А., Гондарева І.В.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## МОТИВАЦІЯ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Анотація.** У статті досліджено проблематику мотивації менеджерів підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Проаналізовано специфіку функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю для поглибленого розуміння основних потреб працівників; від задоволення цих потреб залежить стимулювання робочого процесу та підвищення ефективності. Дано оцінку системам мотивації, які є конфліктогенними або такими, що не результативними та визначено причини їх неефективності. Акцентовано увагу на основних факторах ефективності системи мотивації. Визначено основні заходи, необхідні для підвищення результативності системи стимулювання роботи та дано оцінку можливим результатам їх впровадження. Досліджено види та моделі системи мотивації персоналу відповідно до їх характеру та цілей.

**Ключові слова:** мотивація, система мотивації, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, ефективність.

Kovalchuk Yurii, Hontareva Iryna

V.N. Karazin Kharkov National University

## MOTIVATION OF MANAGERS OF AN ENTERPRISE, ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**Summary.** The article examines the problems of motivation of managers of enterprises, engaged in foreign economic activity. The importance of forming an effective motivation system for achieving high results of a foreign economic enterprise is described. The article analyzes the specifics of the functions of managing foreign economic activity and describes ways to implement them for an in-depth understanding of the basic needs of employees, the satisfaction of which is necessary to stimulate the workflow and increase efficiency. Attention is focused on analytical, commodity-production, marketing and sales functions. The basic factors and abilities of personnel needs to perform the tasks of a foreign economic enterprise are described, and their importance for the success of the organization is emphasized. The features and influence of various models and factors, namely material and non-material incentives, the factor of recognition as one of the outstanding measures of motivation of the company's personnel are determined. Ineffective motivation systems and their components are evaluated, possible negative consequences and the ability to cause conflicts are evaluated, and the causes of these factors are determined. The focus is on the main factors of the effectiveness of the motivation system separately. The main measures necessary to improve the effectiveness of the work incentive system are identified and the possible results of their implementation are evaluated. The focus is on monetary incentives for work and its main forms, identified the most effective in the issue of application within a foreign economic enterprise, the provision of additional social security and its possible components as one of the outstanding factors, the interest of employees in performing their work as a priority, achieving this interest in a number of consecutive steps, training and professional development as a means that can benefit both personnel and the enterprise. The Adaptive model is defined as the most effective due to the combination of features of different models. The importance of flexibility and individual approach in the formation of a system of motivation for a foreign economic enterprise is emphasized.

**Keywords:** motivation, motivation system, foreign economic activity, personnel management, efficiency.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу є важливою проблемою, від ефективності її розв'язання залежить конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи велику кількість суб'єктів підприємницької діяльності, система мотивації персоналу впливає не тільки на результати роботи підприємства, але й на успішність у конкуренції за кваліфікованих працівників. Дослідження цього питання необхідне для формування наукової бази створення ефективною системи мотивації, яка б позитивно впливала на результати господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику мотивації менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність досліджували такі вчені як М. Корчун, Е. Свілова, Т. Рібакова та ін. Зокрема, А. Кредісов вивчав проблеми організації управлінської праці, А. Малишев розглядав тему конфліктності в системах

мотивації персоналу, Е. Шакур'янова оцінювала ефективність мотиваційних механізмів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дослідженою залишається проблематика уніфікованої системи мотивації, яка може бути застосована на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності різних видів. Необхідно також визначити мотиваційні заходи, які найкраще відповідають специфіці підприємств.

**Мета статті** полягає у вивченні чинників мотивації менеджерів підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** Питання мотивації персоналу застосовні до будь-якої сфери діяльності і зараз гостро постають перед керівниками зовнішньоекономічних підприємств (ЗЕП). Високих результатів досягають суб'єкти господарювання, які у своїй внутрішній політиці

успішно використовують взаємозв'язок між результатами роботи кожного співробітника і його винагородою, вміло пов'язують загальний результат з конкретним внеском окремого члена колективу.

Управління організацією, яка здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), передбачає як загальні управлінські функції, притаманні будь-якому виду суб'єктів господарювання, так і специфічні – притаманні саме для ЗЕП. Їх особливість зумовлена предметом та цілями ЗЕД, зокрема:

- аналітична: спрямована на дослідження міжнародного та національних ринків збуту, потреб іноземних споживачів;

- товарно-виробнича: полягає у виготовленні, модернізації, вдосконаленні та адаптації експортних товарів до вимог цільового ринку;

- функція збуту: полягає в забезпеченні збуту товарів на цільовому ринку для підвищення ефективності продажу товарів;

- маркетингова: відповідає за проведення рекламних кампаній, формування та здійснення цінової політики та інші заходи, спрямовані на збільшення продажів [8].

Виконання таких завдань потребує аналітичних здібностей, інноваційного мислення, лояльності персоналу до підприємства. Від цих чинників залежать: бажання працівника самореалізовуватися у своїй роботі; ефективніше працювати; віддати більше зусиль роботі, коли цього вимагає ситуація; досягати цілей. Саме така мотивація забезпечує синергетичний ефект основних складових бізнесу: виробництва та збуту. Такий рівень ефективності веде підприємство до перемоги у боротьбі за споживачів серед місцевих та міжнародних виробників.

Досить часто на ЗЕП система мотивації не діє з багатьох причин. Серед основних – невпорядкованість (ситуативність) застосування засобів мотивації чи, взагалі, відсутність заохочень. Інколи система мотивації не тільки неефективна, але й може провокувати виникнення конфліктів між працівниками як всередині одного підрозділу, так і підрозділів різних рівнів забезпечення ЗЕД. Такі ситуації можуть виникати внаслідок:

- нечіткого формулювання критеріїв оцінки роботи працівників та їх обов'язків, непоінформованості персоналу про них;

- призначення на посади працівників, які не володіють відповідними навичками або знаннями для ефективного виконання обов'язків;

- невідповідність системи мотивації чи її засобів потребам або інтересам персоналу, відсутність індивідуального підходу;

- система мотивації ґрунтується на негативних стимулах, які спричиняють демотивацію, опір та, як наслідок, зниження ефективності праці;

- відсутність гнучкої та оперативної системи оцінки роботи працівників. Внаслідок цього керівники не отримують актуальну інформацію про виконану роботу, а персонал бачить, що їх здобутки не цінують;

- система стимулів не відповідає традиціям чи організаційній культурі персоналу або окремих його членів;

- недостатня цінність стимулів, наприклад, грошова премія, що становить малий відсоток

відносно фіксованої або середньої заробітної платні [1, с. 116–120; 5].

Створення ефективної системи мотивації потребує такої якості як гнучкість. Перш за все, це стосується належного обґрунтування набору стимулів та заохочень, які слід визначати на основі інформації про потреби, вимоги та цінності персоналу. Також важливим фактором є застосування індивідуального підходу, оскільки, цілком ймовірно, різні працівники по-різному реагуватимуть на однакові стимули, а тому їх застосування в окремих випадках не призводитиме до підвищення мотивації [2].

Доцільно виділити дві основні та одну похідну моделі мотивації. Основними моделями є матеріальна та нематеріальна мотивації; мотивація визнанням – є похідною від нематеріальної. Матеріальна модель засновується на застосуванні грошових стимулів (премії, бонуси, надбавки, тощо) та не грошових (оплата мобільного рахунку, подарунки, подорожі тощо). Матеріальну мотивацію доцільно застосовувати як систематично (наприклад, 13-та заробітна плата на рік), так і ситуативно (премія за результати).

Нематеріальна мотивація полягає у створенні сприятливої загальної атмосфери на підприємстві, налагодженні відносин та взаєморозуміння між персоналом та керівництвом. Вона засновується на належному ставленні керівника до підлеглих, поінформованості працівників про їх обов'язки та успіхи компанії, чіткі цілі та плани виконання, регулярне спілкування з персоналом щодо діяльності ЗЕП, тощо. Нематеріальна мотивація хоч і не пов'язана напряду з основною метою роботи (заробітком), але є не менш важливою, оскільки налаштовує працівників на відповідальне ставлення до роботи.

Мотивація визнанням є однією з найважливіших, оскільки визнання важливості результатів роботи працівника показує її важливість для підприємства. Важливо визнавати не тільки результати роботи, але також і професійні знання та навички працівника. Доцільно прислухатися до порад працівників щодо змін на підприємстві, і якщо вони будуть обґрунтованими та доречними – застосовувати їх. Це також покаже персоналу його вагу в організації [3].

Система мотивації підприємства має гнучко комбінувати матеріальні та нематеріальні засоби стимулу, доповнюючи їх мотивацією визнанням. Ця адаптивна система дозволить збалансувати задоволення потреб персоналу відповідно до їх цінностей та зробить її різноманітною, а також дозволить підтримувати баланс витрат на матеріальну мотивацію [7].

Окремо варто розглянути фактори ефективності системи мотивації, які найбільше впливають на покращення роботи підприємства. Серед них:

- грошова винагорода. Змінна частина заробітної плати повинна бути прив'язана до професійних досягнень співробітника і підкреслювати його цінність для компанії. Вона може знаходити вираження у премії за перевиконання плану, відсотку від загального прибутку підприємства (цей інструмент показує хороші результати мотивації працівників відділу продажів, а тому особливо актуальні для ЗЕП) тощо;

– соціальний пакет. Власник підприємства може забезпечувати додаткові можливості для покращення повсякденного життя працівників, наприклад: медичне обслуговування в різних клініках, безкоштовне харчування, оплату абонементів або мобільного зв'язку, надання робочого транспорту тощо;

– зацікавленість працівника у виконанні «самої» роботи. Зацікавленості робітника можливо досягти комплексом нематеріальних заходів, спрямованих на формування образу важливості досягнення цілей. Основою для цього є комфортна атмосфера, яку слід доповнити регулярними зборами для обговорення проблем робочого процесу, пояснення необхідності виконання тих чи інших обов'язків, реалізації творчих цілей, які викликають зацікавлення у персоналу;

– навчання та підвищення кваліфікації. Додаткове навчання персоналу може бути корисним

як для самого працівника, так і для покращення результатів роботи підприємства. Організація загального чи індивідуального навчання може стати додатковим стимулом у разі зацікавлення у ньому персоналу. При цьому доцільно зважувати на рентабельність та форму освіти, регулярність, спрямування тощо [4; 6].

**Висновки.** Сучасне успішне підприємство вимушене конкурувати не лише за споживачів своєї продукції, але і за кваліфікований та ефективний персонал. У зв'язку з цим, систему мотивації доцільно планувати, зваживши сильні та слабкі сторони працевлаштування у компанії на тлі пропозицій конкурентів. Найефективнішою видається адаптивна система стимулів, яка містить риси основних моделей мотивації. Застосування тих чи інших засобів мотивації доцільно планувати із урахуванням типових потреб працівників на певній посаді, їх цінності для компанії.

### Список літератури:

1. Авдеева Е.С. Управление системой мотивации сотрудников внешнеэкономических подразделений. *Вопросы структуризации экономики*. 2009. № 2.
2. Зайцев Л. Организационное поведение. Москва, 2005. 667 с.
3. Евплова Е. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации. *Перспективы науки и образования*. 2013. С. 104–108.
4. Корчун М.О. Регулювання зайнятості та мотивації праці в умовах ринкової економіки. Соціально-економічні аспекти промислової політики. *Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетинга в контексті стратегії розвитку України* : Сб. науч. тр. Т. 1. Донецьк, 2007. С. 339–344.
5. Малышев А. Антиконтрактное мотивирование сотрудников внешнеэкономических организаций. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2007. № 1. С. 39–44.
6. Рыбакова Т., Амелина И. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 3. С. 18–26.
7. Смирнова Д., Дячек В., Дячек О. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 135–143.
8. Sycheva N. Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*. 2019. Vol. Special 1. Pp. 570–582.

### References:

1. Avdeeva E.S. (2009) Upravlenie sistemoy motivacii sotrudnikov vneshnejekonomicheskikh podrazdelenij [Managing the motivation system for employees of foreign economic divisions]. *Voprosy strukturizacii jekonomiki*, no. 2, pp. 44–48.
2. Zajcev L. (2005) Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]. Moskva, 667 p.
3. Evplova E. (2013) K voprosu o material'noj i nematerial'noj motivacii [On the issue of material and non-material motivation]. *Perspektivi nauki i obrazovanija*, pp. 104–108.
4. Rybakova T., Amelina I. (2013) Adaptatsiia systemy upravlinnia personalom promyslovoho pidprijemstva do umov funkcionuvannia na zovnishnomu rynku [Adaptation of the personnel management system of the industrial enterprise to operating conditions at the foreign market]. *Project management and production development*, vol. 3, pp. 18–26.
5. Korchun M. (2007) Rehuliuвання zainiatosti ta motyvatsii pratsi v umovakh rynkovoї ekonomiky [Regulation of employment and labor motivation in a market economy]. *Social'no-jekonomicheskie aspekty promyshlennoj politiki. Aktual'nye problemy upravlenija chelovecheskimi resursami i marketinga v kontekste strategii razvitija Ukrainy*, T. 1. Donetsk, pp. 339–344.
6. Malyshev A. (2007) Antikonfliknoe motivirovanie sotrudnikov vneshne-torgovyh organizacij [Adaptation of the Personnel Management System of an industrial enterprise to the conditions of functioning in the foreign market]. *Rossiiskij vneshnejekonomicheskij vestnik*, no. 1, pp. 39–44.
7. Smirnova D., Diachek V., Diachek O. (2018) Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu pidprijemstva v umovakh rozshyrennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Improvement of the company's personnel motivation system in the context of expanding foreign economic activity]. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*, no. 16, pp. 135–143.
8. Sycheva N. (2019) Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, vol. Special 1, pp. 570–582.