

ции и меры участия все более широких слоев населения к системе предпринимательства и делового администрирования.

**Ключевые слова:** малый бизнес, субъекты малого бизнеса, малое предпринимательство.

***Chernichko T.V., Yavorsky V.V. The place and role of small business in development of national economy***

The problems of peculiarities of the development of small business in Ukraine are researched in the article. The influence of development of a small business on quantitative and high-quality characteristics of development of Ukrainian economy. Shallow enterprise influences on the structure of market and expansion of market relations foremost as a result of change of amount of subjects of market, in-plant and measure of participation of all more wide layers of population to the system of enterprise and business administration training.

**Keywords:** small business, subjects of small business, small enterprise.

**УДК 331.108(477) Здобувач О.Б. Юрченко<sup>1</sup> – Львівський НУ ім. Івана Франка**

**МОТИВАЦІЯ ЯК ІСТОТНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ  
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

На підприємствах, які запровадили контролінг, управління скероване на людину. Адже працівники є потенціалом підприємства не лише в індивідуальному аспекті, але також сукупно, становлять її капітал. Високий ранг працівника на підприємстві засвідчує мотивація. Вона є одним з найважливіших елементів контролінгу. Адже досягнення мети, а саме – реалізація завдань центрів відповідальності, може перебувати під загрозою без використання ефективних мотиваційних інструментів. Працівник має сьогодні не лише вищу кваліфікацію, вищі наміри, але і певні очікування стосовно оплати. У цій ситуації потрібно прийняти певну стратегію мотивування (преміювання) працівників, еластично пристосовану до змінних умов і оточення підприємства.

**Ключові слова:** контролінг, центри відповідальності, мотивування, мотиваційні механізми, матеріальні стимули.

Мотивування є поняттям, інтерпретованим дуже по-різному, зокрема є предметом зацікавлення багатьох наук. Мотивування на підприємстві пов'язане з прагненням працівників до діяльності, узгодженої з волею керівництва, через відповідний підбір методів, інструментів і технік стимулювання праці. Отже, сутністю мотивування є асоціювання суб'єктивних орієнтацій працівників з процесом реалізації завдань господарських суб'єктів, членами яких вони є.

У літературі розглядають кілька видів мотивації працівників. Однак найпоширеніші серед них [1]: мотивація за завданнями та мотивація досягнень. Мотивація за завданнями дає змогу працівнику:

- отримати відповідне винагородження у вигляді матеріальних цінностей (преміювання), підвищення, визнання;
- бути впевненим у зайнятості, власному професійному розвитку тощо.

Мотивація досягнень – це прямування до успіху. Її основними складниками є надія на досягнення успіху і страх перед невдачею. Найважливішу роль тут відіграють так звані позитивні емоції, які виникають, коли мета є досяжною в наявних умовах або на цій посаді. Натомість коли страх перед нев-

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. Р.М. Патора, д-р екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

дачею є більшим, ніж надія на успіх, виступають негативні емоції і відсутність мотивації досягнень.

Обидва види мотивації повинні виступити як елемент контролінгової системи управління. Побудова відповідної системи мотивації є так само важливою, як створення центрів відповідальності або правильне бюджетування. Без особистого залучення менеджерів і працівників не можна очікувати ефективної реалізації навіть найкращим чином визначених завдань. Стимулювання цього залучення є головною метою системи мотивації. У мотивуванні працівників у центрах відповідальності найважливішу роль відіграють їх безпосередні керівники. Вони повинні давати підлеглим приклад своєю працею, щоденною поведінкою, знаннями і особистою культурою, повинні намагатися виробити у працівників почуття корпоративного патріотизму, розмовляти з ними про проблеми реалізації завдань. Усі працівники також повинні бути поінформовані про успіхи і невдачі фірми, про причини цих невдач.

Широко трактована сфера мотивування на підприємствах охоплює:

- проблеми керування працівниками;
- матеріальні чинники, до яких належать: зарплати, премії, винагороди, соціальні виплати, допомоги тощо;
- позаматеріальні чинники, серед яких можна назвати можливість підвищення, стабілізацію і впевненість у зайнятості, цікаву і різноманітну працю, низький рівень стресу, можливість самовдосконалення, престиж фірми і можливість її розвитку, добрі стосунки зі співробітниками;
- систему оцінювання працівників.

Мотиваційна роль названих чинників є різною для окремих працівників. Для одних найважливішою є величина зарплати, для інших – можливість самореалізації. Ці відмінності виникають у зв'язку із різним рівнем знань працівників, їхнім віком, освітою, матеріальним станом тощо. Однак, зрозуміло, що найважливішими є матеріальні мотиваційні чинники. Підбір мотиваційних чинників конкретного працівника, залежить від [2]: індивідуальних потреб працівника; розуміння процесу мотивування керівником, знання мотиваційних технік і вмінь мотивування; ситуаційних чинників.

Отже, процес мотивування пов'язують з необхідністю встановлення потреб індивідів та їх задоволення, а також встановлення цілей діяльності мотивованого працівника та їх досягнення. Основним інструментом мотивування працівників на підприємстві є матеріальні стимули. Вони повинні сприяти активності працівників у сфері нових знань та вмінь, прийняття на себе більш важких обов'язків, підвищення і, нарешті, досягнення, наскільки можливо, найкращих результатів праці. До складу матеріальних стимулів входять:

- а) грошові стимули (основна зарплата, премії, винагороди, доплати, частки у прибутках фірми),
- б) позагрошові стимули (відрядження, участь у конференціях, семінарах, страхування, відпустка, захист здоров'я, акції фірми, інші привілеї, як, наприклад, службовий автомобіль, стільниковий телефон).

Названі елементи мотивації нині трактуються як так званий пакет пропозицій працівнику, тобто різнобічне стимулювання до праці з метою економічного зростання підприємства загалом, оскільки запорукою успіху під-

приємства є висококваліфіковані та надійні кадри. Сама класична праця вже не є достатньою, адже містить занадто однобічні механізми мотивування. Лише системи зарплат, збагачені додатковими виплатами, дають можливість орієнтувати працівників на більш широкий спектр ефектів і поведінки у праці.

Підбір елементів матеріальних стимулів буде залежати від суб'єкта, до якого скерований пакет пропозицій. Один пакет буде скерований до менеджерів центрів відповідальності, інший ж – до працівників, які їм підпорядковуються. Це означає необхідність еластичного пристосування пакету як до переваг працівників, так і до змінних потреб та можливостей підприємства. Правильно сконструйований пакет пропозицій повинен спиратися на [3]:

- формування винагороджень у межах певної квоти сукупного доходу для працівників під кутом реалізації цілей, які виникають зі стратегії діяльності фірми;
- підбір складників, які сукупно уможливають комплексне мотивування працівників (коротко – і довготермінове), що означає їх підбір, орієнтований на систему цінностей працівників;
- підбір диференційованих складників для різних груп зайнятих, через різні вимоги праці і очікування, які виникають з реалізації стратегічних цілей фірми;
- внутрішню спаяність, яка полягає у безконфліктності складників пакету між собою, а також у їх взаємному доповненні (і навіть підсиленні).

Мотивації до підвищення ефективності у цьому центрі відповідальності є тим більшими, чим більшою мірою можна зв'язати ефекти з винагородженням. Тому таким істотним є правильний вимір ефектів праці цих центрів. Модель мотиваційних дій в центрах відповідальності у контролінговій структурі господарських суб'єктів наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Мотиваційна стежка в центрах відповідальності [5]**

Як зазначено раніше, величина премії в системі контролінгу залежить від результатів, отримуваних центрами відповідальності, і величини засобів на зарплату. Отже, створення фонду премій для центру потребує [5]: вибору показників, від яких буде залежати премія, встановлення величини основного відрахування, встановлення підстави нарахування фонду премій.

У межах нарахованого фонду премій призначаються премії для менеджерських кадрів центрів відповідальності, а також для працівників. Менеджери, які слідкують за виконанням бюджетів, повинні нести відповідальність за ефективність своєї праці у діапазоні, що підлягає їх контролю, у межах якого вони можуть приймати рішення. Менеджери не можуть відповідати лише за результати, що напряду залежать, наприклад, від кон'юнктури світової економіки або цінових тенденцій на закордонних ринках. Головним завданням менеджерів є досягнення цілей. Тому вони повинні бути достатньо мотивовані для досягнення якнайкращих результатів підпорядкованими їм центрами відповідальності.

Безпосередні працівники підприємства є також важливим суб'єктом преміювання, оскільки ефективність їхньої праці позначається на результатах центрів відповідальності. Премії повинні бути чітко визначені, а працівники – у поточному режимі інформовані про спосіб вимірювання ефектів, підстави для преміювання. Адже систему премій не можна поєднувати з параметрами, піддатними до маніпуляцій. Премії повинні становити значну частину основної зарплати (20-50 %), так щоб ступінь реалізації цілей перекладався на рівень премії і був відчутним. Працівники можуть отримувати "екстра-премії" за виконання робіт за спеціальними дорученнями керівників, які не містяться в діапазоні службових обов'язків.

Отже, ідея матеріального стимулювання повинна бути ясно визначена, починаючи від планування засобів на заробітну плату і закінчуючи наданням премій менеджерам і працівникам центрів відповідальності. Інакше система преміювання може вести до конфліктів між співпрацюючими між собою центрами і групами працівників з причини необґрунтованого і незрозумілого привілеювання одних стосовно інших.

Працівник, який усвідомлює, що його заангажування і внесок праці має безпосередній стосунок до отриманої винагороди та додаткових матеріальних заохочень, буде працювати краще. Також задоволення від виконуваної ним роботи буде більшим. А, отже, більш продуктивна праця колективу людей має безпосередній стосунок до фінансових результатів підприємства загалом.

## Література

1. **Semaszko H.** Motywacja pracowników, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 1996, nr 7.
2. **Patora R.** Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej, "Przegląd Organizacji" 2002, nr 1.
3. **Sokolowski J.** Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji, "Przegląd Organizacji" 2002, nr 1.
4. **Sekula Z.** Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania, "Przegląd Organizacji" 2000, nr 10.
5. **Sierpińska M.** Kontrolling operacyjny w przedsiębiorstwie / M. Sierpińska, B. Niedbała // Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN. – Warszawa 2003.

### **Юрченко О.Б. Мотивация как существенный фактор формирования человеческого капитала**

На предприятиях, которые внедрили контролинг, управление направлено на человека. Ведь работники являются потенциалом предприятия не только в индивидуальном аспекте, но также совокупно, составляют ее капитал. Высокий ранг работника на предприятии олицетворяет мотивация. Она является одним из важнейших элементов контролинга. Ведь достижение цели, а именно – реализация заданий центров ответственности, может находиться под угрозой без использования эффективных мотивационных инструментов. Работник имеет сегодня не только высшую квалификацию, высшие намерения, но и имеет ожидания относительно оплаты. В этой ситуации нужно принять определенную стратегию мотивирования (премирование) работников, эластично приспособленную к переменным условиям и окружению предприятия.

**Ключевые слова:** контролинг, центры ответственности, мотивирования, мотивационные механизмы, материальные стимулы.

### **Yurchenko O.B. Motivation as substantial factor of forming of human capital**

On enterprises which inculcated controlling, a management is directed on a man. In fact workers are potential of enterprise not only in an individual aspect, but also in quality the incorporated part make its capital. An idea about the high grade of worker on an enterprise found the reflection in motivation. She is one of major elements of controlling. In fact achieving a purpose, and more thoroughly realization of tasks of focus responsibility, can be under threat without the use of effective motivational instruments. A worker has not only higher qualification, higher intentions today but also expectations are certain in relation to payment. In this situation must be the accepted is certain strategy of reason of workers, elastically adjusted to the variable terms and surroundings of enterprise.

**Keywords:** controlling, focus of responsibility, reason, motivational mechanisms, incentives of wages.

УДК 330.341.1

Здобувач В.В. Іжєвський – Львівська КА

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено комплексний підхід до аналізу інноваційної діяльності підприємства та оцінку ефективності інновацій. Визначено основні етапи комплексного аналізу інноваційної діяльності підприємства. Встановлено, що ефективність інновацій – це величина, що визначається конкретно здатністю інновацій зберегти певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур.

**Ключові слова:** інновації, ефективність, ефект.

В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування як окремих ринкових суб'єктів господарювання, так і економічної системи загалом. За умов переходу економіки країни і суб'єктів господарювання до інноваційної моделі розвитку значно зростає роль системного та своєчасного аналізу інноваційної діяльності підприємства. Результативність впровадження інновацій залежить як від специфіки функціонування конкретного підприємства, так і мінливого зовнішнього середовища.