

12. *Sisodia R. S. Marketing information and decision support systems for servoces / R. S. Sisodia // The Journal of Services Marketing. – Winter 1992. – Vol. 6. – No. 1. – p. 51-64.*

13. *Talvinen J. M. Information systems in marketing: Identifying opportunities for new applications / J. M. Talvinen // European Journal of Marketing. – 1995. – Vol. 29. – No. 1. – p. 8-26.*

УДК 65.012.8

**І. І. Павлова**  
*асистент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Мотивація основних суб'єктів діяльності в забезпеченні економічної безпеки підприємства**

*Статтю присвячено дослідженню мотивації основних суб'єктів підприємницької діяльності. Розглянуто значення ефективної мотивації основних суб'єктів діяльності в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Розкрито сутність використання ефективної мотивації на підприємстві.*

**Ключові слова:** мотивація, мотивація праці, мотиви, потреби, інтереси, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, мотивована діяльність.

**И. И. Павлова**  
*ассистент кафедры менеджмента и маркетинга,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Мотивация основных субъектов деятельности в обеспечении экономической безопасности предприятия**

*Статья посвящена исследованию мотивации основных субъектов предпринимательской деятельности. Рассмотрено значение эффективной мотивации основных субъектов деятельности в обеспечении экономической безопасности предприятия. Раскрыта сущность использования эффективной мотивации на предприятии.*

**Ключевые слова:** мотивация, мотивация труда, мотивы, потребности, интересы, материальная мотивация, нематериальная мотивация, мотивированная деятельность.

**I. Pavlova**  
*assistant of department of management and marketing,  
«КРОК» University*

## **Motivation of key stakeholders in ensuring of economic security of the company**

*The article investigates motivation of key stakeholders. The role of effective motivation of key stakeholders in ensuring of economic security is analyzed. The essence of effective motivation implementation in a company is revealed.*

**Keywords:** motivation, motivation of labor, reasons, necessities, interests, financial motivation, immaterial motivation, explained activity.

### ***Постановка проблеми***

У процесі зародження та формування менеджменту як науки одним із ключових питань було й залишається визначення сутності дієвого та результативного мотивування. Спочатку дослідження були зосереджені на матеріальних та організаційних аспектах спонукання. На сучасному етапі все більше акцентується увага на соціально-психологічних аспектах мотивації, що обумовлюють досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними витратами.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є однією з головних цілей його діяльності. Належний рівень економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві. Щоб підтримувати належний рівень роботи суб'єктів діяльності, вони повинні в першу чергу бути вмотивовані у своїй діяльності.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Проблеми мотивації управлінського персоналу викладені в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних учених. При дослідженні нематеріального фактора в стимулюванні праці найманих працівників були проаналізовані наукові результати, викладені у працях О. В. Тужилкіної [1], В. В. Юкіша [2], А. О. Азарової, О. А. Ковальчук [3] та інших, у яких подано здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації стосовно ситуації, що склалася в галузі управління трудовими ресурсами та забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Проблеми розроблення мотиваційного механізму на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти: Г. В. Іванченко [4], Д. П. Богиня [5], А. М. Колот [6], М. В. Семікіна [7], Р. Гриффін, В. Яцура [8]. Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються складової мотиваційного механізму, яка відповідає за забезпечення економічної безпеки підприємства.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

В умовах соціально-економічного розвитку вітчизняного бізнес-середовища актуальним залишається питання ефективного використання людських ресурсів, від яких значною мірою залежить піднесення економіки України, підвищення економічної безпеки підприємств, від якого залежить покращення добробуту та якості життя громадян.

У зв'язку з цим, важливим завданням є створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи індивідів і колективів. Актуальними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих у сучасному бізнес-середовищі важелів мотиваційного впливу на всі суб'єкти діяльності підприємства, розробки й упровадження систем мотивації, яка встановлює тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистісною ініціативою, яка дає змогу модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що забезпечить економічну безпеку підприємства.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження теоретичного та практичного значення мотивації трудової діяльності для економічної безпеки підприємства. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить успішність його роботи та ефективність функціонування підприємства в цілому.

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- визначити роль і місце мотивації основних суб'єктів діяльності в системі бізнес-процесів, які забезпечують економічну безпеку підприємства;
- обґрунтувати зміст системи мотивації персоналу;
- дослідити сукупність факторів, що впливають на формування системи мотивації персоналу;
- розробити рекомендації з удосконалення системи мотивації для забезпечення економічної безпеки підприємства.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Формування ринкових відносин в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми більш повного використання людського фактора шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів у механізмі господарювання. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежуючим фактором, що не дає змоги підприємствам і об'єднанням реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. «Локомотивом» активної трудової діяльності є мотивація. Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому розумінні «мотивована діяльність» – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища [2, с. 63].

Мотивація – це комплексне соціально-економічне та психологічне поняття і трактувати його однозначно не можна [3, с. 162]. Мотивація – це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, у тому числі забезпечення економічної безпеки підприємства. Мотивація праці – це прагнення людини задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах і винагородах. Розглянемо модель змістовної мотивації, яка зображена на рис. 1.

Як видно з рис.1, ключовим моментом у змістовній моделі мотивації є потреби. Потреба – це брак чого-небудь, що людина прагне задовольнити. Усвідомлення людиною власних потреб зумовлює виникнення інтересу – форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб. На основі вивчення інтересів працівників відбувається застосування стимулів – зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів. Стимули можуть бути матеріальні (заробітна плата, участь у прибутках, доплати, цінні подарунки) і моральні (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою тощо). Вдало підібрані стимули формують у свідомості людей мотиви. Мотиви – це усвідомлене ставлення до своїх дій, вчинків, це внутрішнє обґрунтування особистістю свого поведіння, стан схильності чи готовності до визначених дій. Залежно від задіяних стимулів поведінка працівників (ставлення працівника до трудового процесу) реалізуватиметься так, щоб отримати бажану винагороду – те, що людина вважає цінним для себе, отримуючи її за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу [4, с. 22-23].

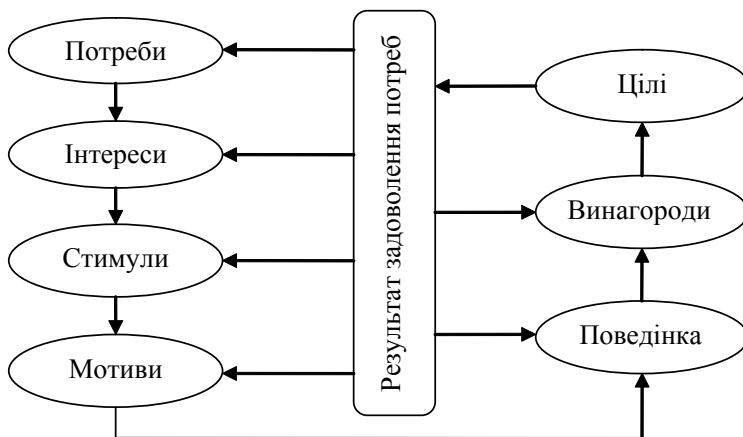


Рис. 1. Змістова модель мотивації

Джерело: [2, с. 64-65]

Процес мотивування передбачає насамперед використання дієвих стимулів з метою досягнення економічної безпеки підприємства. При цьому йдеться про забезпечення цільових дій, активного впливу, зовнішнього поштовху до бажаного розвитку подій.

У теорії мотивації одним із найменш розроблених є питання про співвідношення «внутрішньої мотивації» та «зовнішньої мотивації». Внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи. Якщо вона становить інтерес для людини й дозволяє реалізувати її природні здібності та схильності, то це саме по собі є найсильнішим мотивом до сумлінної та продуктивної праці. Зовнішня мотивація існує у двох формах: адміністративній і економічній. Адміністративна мотивація означає здійснення роботи за командою чи наказом, тобто з прямого примусу з відповідними санкціями за їх невиконання. Вона спирається на дисципліну праці, відповідальність сторін трудового договору (контракту). Економічна мотивація реалізується через економічні стимули (заробітну плату, дивіденди, стабільне фінансове становище підприємства тощо) [5, с. 200-201].

Оскільки в основі дій, прагнень людини лежить необхідність задоволення основних потреб, то правомірно виділити матеріальну, професійну і статусну мотивації. Матеріальна мотивація праці реалізується через заробітну плату, виплати дивідендів. Професійна мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю праці, з іншого – з самовираженням, самореалізацією працівника. Статусна мотивація виражає прагнення працівника реалізувати свою соціальну роль, отримати гідний соціальний статус (у повазі, визнанні, службовому просуванні), тобто вона пов'язана зі статусом працівника в колективі, суспільстві, із суспільним визнанням значущості трудової діяльності [6, с. 230].

Для забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою мотивація всіх суб'єктів діяльності. До основних суб'єктів діяльності відносяться: власники підприємств, керівники та співробітники. Безумовно, у кожного з них будуть свої потреби, мотиви та інтереси.

За результатами нашого дослідження вплив мотивації всіх суб'єктів діяльності на забезпечення економічної безпеки підприємства зображений на рис. 2.

Як видно з рис 2. на забезпечення економічної безпеки підприємства прямий

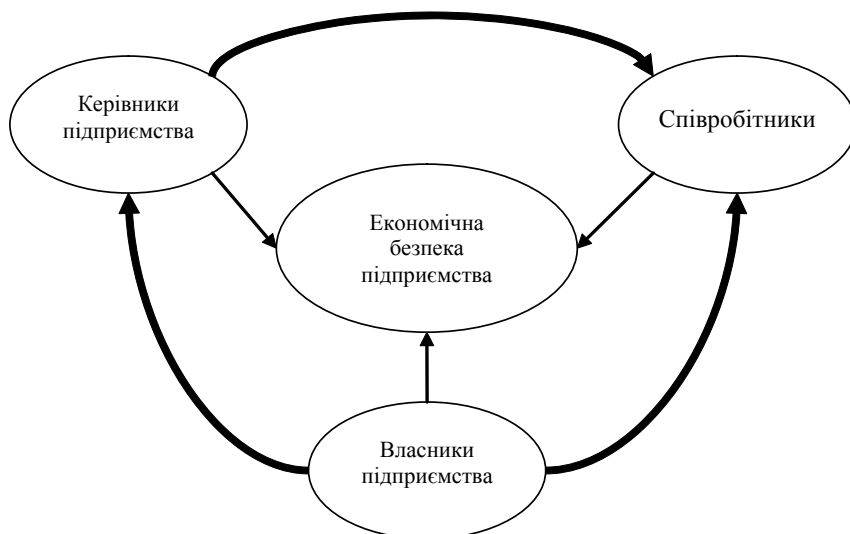


Рис. 2. Значення мотивації суб'єктів діяльності в економічній безпеці підприємства  
 Джерело: розроблено автором

вплив має мотивування всіх суб'єктів діяльності підприємства. Окрім цього, мотивація різних суб'єктів тісно пов'язана між собою: на мотивацію керівників та співробітників впливають власники підприємства (виділення коштів, у разі матеріальної мотивації). Керівники мають безпосередній вплив на співробітників у разі нематеріальної мотивації. Пропонуємо розглянути схему мотивації, кожного з вищезазначених суб'єктів.

Власниками підприємства є особи, які володіють його майном. Основний інтерес власників – досягнення прибутковості та зростання вартості бізнесу. Інтереси власників також полягають у збільшенні різних видів власності: цінних паперів, нерухомого майна, коштовних металів тощо.

До мотивів власників, зокрема, належить отримання виробничих ресурсів, примноження багатства, отримання політичних дивідендів. Мотиваційний механізм фінансово-економічної діяльності власників підприємств спрямований на отримання прибутків шляхом упровадження вигідних перетворень виробничих процесів, створення нової чи здешевлення продукції, що випускається, та вигідної їх реалізації і завдяки цьому отримання більшої суми доходів, зменшення витрат виробництва й обігу тощо. При чому мотиваційний механізм власників підприємств спрямований на отримання максимального прибутку, або, в усякому разі, достатнього для розширення виробництва, проведення інноваційної діяльності, стимулювання колективів, забезпечення фінансових потреб власника тощо [7, с. 180-182].

Ефективна мотивація керівників є найкоротшою і найбільш правильною дорогою до економічної безпеки підприємства. Усе більший розвиток, як у теорії, так і на практиці отримує мотивація керівників за допомогою оплати праці, прив'язаної до результатів діяльності. Попит на ринку праці на керівників диктує власникам компаній необхідність упровадження такої системи оплати, яка зацікавила б висококваліфікованих менеджерів.

Мотивація керівника підприємства – це спонукання людини до провадження підприємницької діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства [7, с. 183].

Основними мотивами керівника підприємства є:

- 1) матеріальна зацікавленість і бажання швидко розбагатіти; можливість одержувати пільги, надбавки, премії; прагнення до приватної власності, потреба панування, влади, впливу на інших;
- 2) бажання бути завжди першим, конкурувати;
- 3) можливість сформувати команду однодумців (засновників) для створення підприємства та ведення бізнесу, працювати у згуртованому колективі;
- 4) свобода у прийнятті управлінських рішень, самостійність дій;
- 5) реальна можливість отримати достойну посаду, перспективи професійної кар'єри, престижу, підвищення свого статусу в ділових колах і суспільстві;
- 6) задоволеність характером і змістом роботи, умовами праці, можливістю здійснення творчої діяльності;
- 7) незадоволеність роботою, яка була раніше (низька заробітна плата, несприятливий мікроклімат у колективі, незадоволеність своїм службовим становищем, значна віддаленість місця знаходження роботи від місця проживання тощо);
- 8) потреба у спілкуванні з людьми, повазі, самовираженні;
- 9) прагнення розповсюдити власний стиль і спосіб життя, свої інтереси на бізнес.

Керівництво – це спроможність спонукати людей до дії. Тип керівництва визначається вимогами поточного моменту, потребами, особистими якостями лідера, етичними нормами [8, с. 119]. Завдання керівника – не нав'язувати власні мотиви, ідеї, а переконувати партнерів по бізнесу, підлеглих у користі обраного виду господарської діяльності, необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства, його перспективності, можливості отримання прибутку. Керівник, який запалює всіх своїм ентузіазмом, напружено працюючи сам, досягне більшого успіху, ніж той, хто лише демонструє свою владу та використовує жорсткі засоби впливу, контролю. Підприємці повинні вчитися розрізняти владу, тобто спроможність примусити будь-кого зробити щось, та керівництво, тобто здатність спонукати інших. Справжній лідер – той, хто допомагає людям виявити внутрішній потенціал. Він, як правило, швидше забезпечить підвищення продуктивності праці та прибутковості фірми.

Винагорода конкретного працівника є визнанням його персональних заслуг з боку керівництва. Засобом реалізації економічних інтересів співробітників є отримання заробітної плати. Останніми десятиріччями в розвинутих країнах світу через широке розповсюдження акцій, упровадження нових форм заробітної плати (наприклад, участі у прибутках) економічний інтерес деяких найбільш кваліфікованих працівників частково реалізується в отриманні частини прибутку (у формі дивідендів).

Водночас інтереси співробітників і керівників частково збігаються. Керівник зацікавлений мати стабільний склад кваліфікованих співробітників, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства, а також його економічну безпеку. Співробітник зацікавлений у стабільній роботі підприємства, випуску конкурентоспроможної продукції, адже це гарантує йому зайнятість і певний рівень доходу.

Основні завдання мотивації співробітників: формування в кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці; навчання співробітників психологічним основам спілкування в середині підприємства.

У контексті розгляду значення мотивації для економічної безпеки підприємства варто розглянути такі види мотивації співробітників, як матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація співробітників – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя [8, с. 208-209]. Цей

вид мотивації вважається найбільш ефективним для мотивування співробітників. Недостатньо розглянутим є значення нематеріальної мотивації праці співробітників для економічної безпеки підприємства. Нематеріальне стимулювання розвитку співробітників підприємства, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості співробітника самим процесом опанування новими знаннями, уміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами. Цікавим способом удосконалення нематеріальної мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні співробітників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсується безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [5, с. 234-235]. Ця форма нематеріальної мотивації поки що не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність упровадження системи компенсації вільним часом і забезпечення таким чином економічної безпеки підприємств цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів тощо) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом і відпочинком. До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробленні яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [5, с. 237-238]. Розробленню методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробленням кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі й нематеріальну мотивацію працівників.

Як показав аналіз, для кожного конкретного працівників повинна бути побудована окрема система мотивування з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилю керівництва в компанії та відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Однак зарубіжний досвід дає змогу стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення завдань підвищення ефективності діяльності працівників.

### ***Висновки***

Структура мотивації трудової діяльності не завжди постійна, і стійкою її можна вважати лише стосовно визначеної конкретної ситуації. Перехід від одного рівня мотивації до іншого є об'єктивною закономірністю підвищення трудової активності. У практиці керування важливо враховувати розходження людей за їх мотиваційною структурою. Визначення мотивів діяльності кожного співробітника, узгодження цих мотивів із забезпеченням економічної безпеки підприємства є одним із основних завдань керування персоналом.

Узагальнюючи наведені визначення, можна констатувати, що потреба – це

нестаток, який вимагає задоволення та породжує інтерес як у суспільстві, колективі, так і в індивіда до цілеспрямованої діяльності; мотив – це спонукальна причина, що призводить до дії, це усвідомлення спонукання чого-небудь; мотивація – це процес спонукання до визначеної дії. Необхідно підкреслити, що між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок: мотивації, як процесу вибору можливої діяльності, передує мотив, як стимул діяльності, що, у свою чергу, є похідним від визначеної потреби. Головні важелі мотивації – стимули та мотиви. Від мотивації залежить, у якому напрямі та як будуть використані функціональні здібності.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, що стимулюють усіх суб'єктів діяльності. Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх суб'єктів діяльності підприємства; підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Варто пам'ятати, що, обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси всіх суб'єктів діяльності. Процес упровадження цієї системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, які віддані своїй роботі.

### **Література**

1. *Тужилкіна О. В.* Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / *О. В. Тужилкіна* // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.
2. *Юкіш В. В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / *В. В. Юкіш* // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
3. *Азарова А. О.* Використання goal-технології як одного з методів управління та мотивації персоналу / *А. О. Азарова, О. А. Ковальчук* // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8. – С. 161-165.
4. *Іванченко Г. В.* Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / *Г. В. Іванченко* // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
5. *Богиня Д. П.* Трудовий менталітет у системі мотивації праці / *Д. П. Богиня, М. В. Семикіна*. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010.
6. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : Підручник / *А. М. Колот*. – К. : КНЕУ, 2004. – 337 с.
7. *Семикіна М. В.* Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / *М. В. Семикіна* // Актуальна проблема економіки. – 2004. – № 5. – С. 178-185.
8. *Гриффін Р.* Основи менеджменту : Підручник / *Р. Гриффін, В. Яцура* / *Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич*. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
9. *Маркіна І. А.* Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів / *І. А. Маркіна*. – К. : НМЦ «Укоопосвіта», 2000. – 268 с.