

моніторинг успішних практик європейських компаній з експлуатації швидкісних поїздів Української залізничної швидкісної компанії для створення сервіс- та клієнт-орієнтованої компанії у першому кварталі 2013 року з працівниками, задіяними в обслуговуванні пасажирів у поїздах, фахівцями провайдера консалтингових і тренінгових послуг компанії ТМІ Ukraine проведено семінари з питань навчання удосконаленню навиків стюардів з підвищення ефективності та продуктивності праці, а також тренінги з лідерства й управління персоналом для керівництва.

Для здійснення об'єктивного контролю рівня та якості послуг доцільно вдатись до контролю якості за допомогою методу «Таємний Пасажир»: спеціально підготовлений фахівець, невідомий нікому з членів поїзної бригади, здійснює подорож як звичайний пасажир, а всі виявлені недоліки заносить до спеціального звіту. На основі цих звітів необхідно проводити роботу з підвищення якості послуг.

**Висновки.** Маркетингова підтримка є ключовим елементом успіх запровадження нового виду міжміських перевезень – денних швидкісних залізничних перевезень. Тому надзвичайно важливим є розробка і впровадження чіткої маркетингової стратегії, побудованої на силь-

них сторонах та конкурентних перевагах, а також на високому рівні сервісу.

**У подальших дослідженнях доцільно сконцентрувати увагу на розробленні чіткої системи маркетингової стратегії денних швидкісних залізничних перевезень.**

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лобойко Л. М. Швидкісні поїзди – рішення майбутнього / INTERCITY Magazine. – № 1. – 2012. – С. 5-7.
2. Чекалов П. Л. Швидкість інновацій / INTERCITY Magazine. – № 10. – 2013. – С. 10-13.
3. Офіційне Інтернет-представництво Президента України // <http://www.president.gov.ua/documents/15521.html>.
4. Абрамов А. П. Маркетинг на транспорті : учебник для вузов / А. П. Абрамов, В. Г. Галабурда, Е. А. Иванова – М. : Желдориздат, 2001. – 623 с.
5. Аксёнов И. М. Маркетинг на объектах транспорта / И. М. Аксёнов. – Нежин : ООО «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. – 336 с.
6. Громова О. В. Підвищення економічної ефективності залізничних пасажирських перевезень в сучасних умовах : дис. ... кандидата екон. наук : 08.07.04 / Громова Олена Володимирівна. – Харків, 2002. – 201 с.
7. Перепелюк А. В. Основи маркетингу на залізничному транспорті / А. В. Перепелюк, Г. Д. Сйтутіс. – Дніпропетровськ : Континент, 1996. – 212 с.
8. Сенцова К. А. Разработка системы маркетингового управления пассажирскими перевозками на железнодорожном транспорте : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.05 / Сенцова Ксения Александровна. – М., 2003. – 210 с.

УДК 331.101.38

**Лихолат С.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,*

*Львівський державний університет внутрішніх справ*

**Чабаренко Ю.О.**

*магістрант,*

*Львівський державний університет внутрішніх справ*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО НЕФІНАНСОВОЇ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

## CURRENT APPROACHES TO MATERIAL NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES

### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сучасні підходи нефінансової матеріальної мотивації працівників. Наведено методи застосування нефінансової матеріальної мотивації працівників. Розкрито взаємозв'язок між нефінансовою матеріальною мотивацією та кінцевими результатами діяльності підприємства. Запропоновано шляхи застосування нефінансової матеріальної мотивації працівників.

**Ключові слова:** нефінансова матеріальна мотивація, моделі мотивації, теорія очікувань, рівень мотиваційних вказівок.

### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены современные подходы нефинансовой материальной мотивации работников. Приведены методы применения нефинансовой материальной мотивации работников. Раскрыта взаимосвязь между нефинансовой матери-

альной мотивацией и конечными результатами деятельности предприятия. Предложены пути применения нефинансовой материальной мотивации работников.

**Ключевые слова:** нефинансовая материальная мотивация, модели мотивации, теория ожиданий, уровень мотивационных указаний.

### ANNOTATION

The paper considers new approaches of material non-financial motivation of employees. The methods use non-financial financial motivation of employees. Reveals the relationship between non-financial and financial motivation final results of the company. The ways of applying non-financial financial motivation of employees.

**Key words:** non-financial material motivation, models of motivation, the theory of expectations, level motivational guidance.

**Вступ.** Змінні процеси, які відбуваються в економіці, впливають на свідомість людей, їх ціннісну і мотиваційну структуру. Це обумовлює необхідність глибокого дослідження процесу мотивації, так як мотиви керують людиною. Саме тому постає важливе завдання сучасної організації – формування якісної системи менеджменту, в процесі виконання якої важливою умовою є побудова та впровадження ефективної системи мотивації.

Як говорить практика, жодна система менеджменту організації не може успішно виконувати свої функції, якщо не включає в себе ефективну систему мотивації трудової діяльності. Для подолання зазначеної проблеми все частіше застосовують не тільки класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів та високої заробітної плати, а й нефінансові матеріальні методи мотивування. Звичайно, гроші і вертикально ієрархічні перспективи – це достатньо важливі мотиватори, але не єдині.

**Аналіз досліджень.** Трансформаційні економічні процеси дають поштовх до нових підходів та досліджень в галузі мотивації праці найманого персоналу. Одним зі таких методів є метод нефінансової матеріальної мотивації персоналу якому приділяється значна увага в сучасних наукових працях відомих науковців. Теоретико-методологічну базу дослідження склали положення і роботи класиків з проблем трудової активності та управління персоналом, а саме Адамчук В.В., Генкіна Б.М., Грушенка В.І., Сторшина А.П., Карпова А.В., Кібанова А.Я., Наумова А.І. та інших. Варто відзначити праці зарубіжних представників методологічних і ігротехнічних шкіл Анісімова О.С., Дудченко В.С., Красовського Ю.Д. Зокрема, Баранцева С.М., яка досліджувала мотивацію нефінансову та фінансову, визначила нефінансову мотивацію частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників [1, с. 74]. Водночас вчений-економіст Петраченко Д.І. вказувала на те, що попри складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню і особливу увагу треба приділити саме нефінансовому матеріальному мотивуванню до праці [2, с. 23-27]. Питання нефінансового матеріального мотивування є достатньо широко досліджуване, проте в ньому не достатньо приділена увага сучасним практичним підходам до можливостей його застосування.

**Виклад основного матеріалу.** Загострення внутрішніх проблем на підприємствах підтверджує постулат про те, що на сучасному етапі розвитку жодна система управління підприємством не може успішно функціонувати, якщо не включає в себе ефективну систему мотивації трудової діяльності. Мотивація, як відомо, найчастіше використовується у фінансовому аспекті, але існує й інший вид мотивації, тобто нематеріальна мотивація, яка є не менш дієвою і розумне впровадження її на підприємстві приносить суттєві результати.

Як правило керівникам пропонувалось велика кількість різних класичних підходів до мотивації таких як «ієрархія потреб», «науковий менеджмент», «збагачення праці», «людські відносини». Кожен з цих підходів є раціональним. Водночас достатньо досліджень було присвячено новій моделі мотивації, яка має назву «теорія очікувань», яка заснована на думці, що кожна людина – індивідуальність і відповідно до цього підходу «люди самі вирішують, як вести себе на роботі», «різні люди мають різні потреби» [3, с. 131]. Загалом цей підхід припускає думку, що люди мають свій світогляд, а також власні потреби. Схиляючись на свої погляди, люди вирішують яким чином себе поводити, щоб їхні потреби було задоволені результатом. Попередньо проведені дослідження щодо дії теорії очікувань у напрямі передбачення поведінки працівників підтвердили правильність цієї теорії. Згідно з теорією: працівники, які працюють краще за інших, очікують бачити пряму залежність між тим, як вони виконують роботу, і винагородами, на які вони розраховують. Відповідно до цього підходу, не тільки очікування результату спонукає працівника. Він сподівається, що якщо докладе деякі зусилля, то впорається зі своєю роботою. Якщо підлеглі відчують, що не можуть досягти того ступеня продуктивності, яка необхідна для отримання винагороди, то їх мотивація до роботи знизиться. Стимул до роботи з'являється тільки тоді, коли підлеглий бачить цей зв'язок. Багато керівників опиняються в неспіввідношенні, щодо поведінки своїх працівників, бо покладаються лише на власну думку про ситуацію і забувають з'ясувати, що відчувають підлеглі. Є лише один спосіб зробити це – провести опитування працівників. Теорія очікувань пропонує більш складну модель людини, з якою повинен працювати керівник. У той же час ця модель обіцяє створення більш ефективних стимулів до роботи і більш дієве планування організаційних систем. Загалом, вона передбачає, що керівник повинен чітко уявляти: які задатки є в людини; які умови їм відповідають, при цьому поєднання цих факторів спонукатиме до різноманітних ліній поведінки.

Дотримуючись цього твердження, модель передбачає ряд заходів щодо ефективного мотивування працівників. Прості моделі дають прості відповіді, але ця більш складна модель здатна запропонувати щось більше. Керівники можуть використовувати різні моделі (такі, як теорія очікувань), щоб зрозуміти сутність поведінки людей і створити більш ефективну організацію [4]. Важливим є момент відбору працівників на роботу, під час якого менеджер по роботі з персоналом повинен встановити пріоритети майбутнього працівника щодо мотивації праці.

Одною з теорій, яку застосовують в сучасності, є теорія Елтона Мейо теорія «людських відносин», проведені дослідження якого на робочих місцях дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські факто-

ри, як соціальна взаємодія і групова поведінка.

Після теорії австралійського науковця на світ з'явилися психологічні теорії мотивації праці, які поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх потребах і на поведінці людей з урахуванням того, як вони пізнають і сприймають навколишній світ. Аналіз характеру мотиваційного процесу показав, що мотивація залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одній тощо [5, с. 134].

Сила самої мотивації або рівень мотиваційних вказівок персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Тому, відповідно одним з важливіших передумов правильності вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз інтенсивності праці. Аналіз стану використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки соціально-побутової сфери. Такий аналіз може сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною. Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [6, с. 213].

Достатньо цікавим методом удосконалення мотивування праці є мотивація вільним часом. Сутність мотивації вільним часом полягає в розходженнях в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма нефінансової матеріальної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на вітчизняних підприємствах. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [7, с. 122].

Щодо самих видів, які можна використовувати, як і в вищезазначеній моделі «теорія очікувань», так і в практиці менеджменту, достатньо затребуваним видом нематеріальної мотивації є паркувальне місце. Це достатньо акту-

альна проблема, яка стосується нашого регіону. Як це банально не звучить, але затребуваність в парковках займає актуальне місце, адже формування мережі місць паркування автомобілів, є однією з найважливіших проблем для громадян з транспортом. Зокрема, у Львові, як і в інших містах України, зростає рівень автомобілізації. Зараз в ньому нараховується 150 тис. машин, на кожну 1000 мешканців припадає 200 автомобілів, в недалекій перспективі прогнозується 250 автомобілів. Загальна забезпеченість парковками складає 55%, що відповідає 50 тис. паркувальних місць [8, с. 476]. Але в даному випадку проблема не відсутності парковок, в даному випадку це навпаки є плюсом, тому, що це зумовлює додаткове прагнення цього нематеріального заохочення. Таким чином, підприємство може орендувати певну частину площ земельних ділянок і організувати паркувальне місце для кращих працівників.

З трансформацією суспільства мотивація, як така, щороку втрачає певний акцент. Як казав класик: «Нове – це давно забуте старе». На Львівщині є близько п'ятидесяти різних пенсіонатів та санаторіїв [9, с. 61], половина з них – дитячі табори путівки в які можна надавати працівникам як вид нематеріальної мотивації та надавати пільгові або безоплатні путівки. Можливо це радянські традиції, але ці традиції є дієвими, вони і визначають нематеріальну мотивацію, як стимулюючу. Зокрема, відпочинкові бази та їх потенціал є достатнім: на Львівщині добре розвинута інфраструктура курортних міст Славськ, Моршин та Трускавець, а також в Сокальському районі та Турківському [9, с. 65]. Такий підхід до мотивації працівників сприятиме не лише вирішенню внутрішніх управлінських проблем, але й сприятиме створенню робочих місць у курортних місцях.

Як твердить мудрість, «шлях до серця чоловіка лежить через його шлунок». Цей принцип можна перекласти і на мотивацію персоналу. Якщо на підприємстві створити ідеальну за пільговими цінами для працівників чи безкоштовне харчування для кращих працівників, за певний термін це теж буде хорошим мотиваційним підходом.

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** Грошове заохочення та бонуси до зарплати, це звичайно дієвий спосіб мотивування працівника, але якщо його часто застосовувати, він не буде давати бажаного ефекту. На допомогу фінансовим мотиваторам приходять нефінансові матеріальні мотиватори, які в свою чергу дають ефект синергії. На нашу думку, дієвими будуть як вище перелічені методи, так і соціальні вигоди, страхування, подарунки, мотиваційне навчання, оплата спортивних занять і т. п. Найкращий ефект досягається комбінованим способом з вдало обраними підходами до мотивації. Нематеріальне мотивації сприяє підвищенню самооцінки працівника, мотивує його до оволодіння новими навичками, сприяє розвитку здібностей. Водно-

час створення механізму нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці та прибуток підприємства, та потребує особливих економічних досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економіка і управління / За редакцією Ефремова А. В., 2011. – 132 с.
2. Мотивація і мотивації праці персоналу, як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Петраченко Д. – Львів : бібліографія, 2009. – 216 с.
3. Матеріальна та нематеріальна мотивація праці : матеріали всеукраїнської конференції молодих вчених та студентів [«Економіка, фінанси менеджмент в сфері технологій та дизайну»], (Київ, № 4. – 2012 р.) / Міністерство культури України, Київ. Київський національний університет технологій та дизайну, 2012. – 274 с.
4. Новий підхід до мотивації Девід А. Надлер, професора психології університету Мічигану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukr-referats.net.ua/teoriya-ochikuvan-novij-pidxid-do-motivac/>.
5. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 286 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третяк В. І. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджмента. III видання, з доповненнями. – К. : Ваклер, Атлант, 2008. – 470 с.
8. Соснова Н. С. Проблеми формування мережі міськ паркування в історичному місті (на прикладі м. Львова) / Соснова Надія Степанівна // Містобудування та територіальне планування. – 2009. – № 34. – С. 731.
9. Статистичний щорічник міста Львова за 2012 рік: довідник, головне управління статистики у Львівській області [за редакцією Зимовіної Світлани Іванівни]. – Львів : Обласне управління статистики, 2012. – 160 с.
10. Коваленко М. Нематеріальна система мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.c2f.ru/archives/nematerialnaya-sistema-motivacii-personala-osnovy-osnov/>.

УДК 339.3:338.24.01

Мазур О.Є.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГІВЛІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ КОМПЛЕКС НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

## MANAGEMENT OF TRADE DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL COMPLEX OF THE SCIENTIFIC RESEARCH PROCESS

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглядається методологія наукового дослідження такого об'єкта, як управління розвитком торгівлі. Розроблений авторський методологічний комплекс, що ґрунтується на поєднанні філософії холізму та редукціонізму з науковими концепціями інституціоналізму, кібернетики, синергетики та загальною теорією систем. На цій основі визначено етапи наукового дослідження системи управління торгівлею.

**Ключові слова:** торгівля, методологія, метод, управління, інституціоналізм, система, холізм, синергетика.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается методология научного исследования такого объекта, как управление развитием торговли. Разработан авторский методологический комплекс, основанный на сочетании философии холизма и редукционизма с научными концепциями институционализма, кибернетики, синергетики и общей теорией систем. На этой основе определены этапы научного исследования системы управления торговлей.

**Ключевые слова:** торговля, методология, метод, управление, институционализм, система, холизм, синергетика.

#### ANNOTATION

The article discusses the methodology of the scientific research in management of the trade development. The methodological complex was developed by the author. The complex is based on a combination of holism and reductionist philosophy with scientific concepts of institutionalism, cybernetics, synergies and general theory of systems. On that basis stages of scientific research management system trade have been defined.

**Key words:** trade, methodology, technique, management, institutional economy, system, holism, synergy.

**Постановка проблеми.** Наукове дослідження процесів управління інституціональним роз-

витком підприємництва в роздрібній торгівлі потребує застосування сучасної методологічної бази – методів, процедур, системи принципів і підходів наукової діяльності. В українських наукових періодичних виданнях важко знайти роботи, які присвячуються пошуку і обґрунтуванню методології дослідження такого об'єкту, як управління розвитком торгівлі. Такі питання ставляться і вирішуються передовсім в кандидатських чи докторських дисертаціях, що свідчить про глибину проблеми і одночасну трудність її розв'язання. Разом з тим методологічні підходи в науковому пошуку, без перебільшення, визначають якість дослідження ще на початковому етапі. Від того, яку сукупність принципів, способів та інструментів дослідження обере науковець, залежить науковий рівень отриманих ним висновків. Своєю чергою, це справляє безпосередній вплив на особливості вироблення прикладних рекомендацій щодо вдосконалення функціонування об'єкту і предмету дослідження. Отже, тема цієї статті є актуальною і своєчасною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які приділяють увагу розробленню методологічної бази дослідження управлінських механізмів щодо торговельного бізнесу, варто відзначити В. Переверзеву, О. Покатаєву, В. Апопія та інших. В. Апопій, вивчаючи