

її якість, обсяг продажів і прибутку, рівень рентабельності. Успіх інноваційної діяльності бізнесу залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

#### **Література:**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
3. «Дмитро Костик та інтерактивні ресторани від компанії «Кодісофт»» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.imena.ua/blog/high-tech-made-in-ukraine/>
4. Ворона Т. «Стартап на мільйон», 2017. 224 с.

## **СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

**Білявський В. М.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет, Україна*

**Богач К. В.**

*студентка факультету економіки та бізнес-адміністрування,  
Національний авіаційний університет, Україна*

В світовій практиці мотивація праці співробітників компаній завжди приділялась велика увага. Тоді як, досвід побудови вітчизняної системи мотивації персоналу, наразі, є застарілою та неефективною і переважно зводиться до оплати

праці співробітників підприємства на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах. Тому при побудові ефективної системи мотивації праці персоналу, слід застосовувати провідний міжнародний досвід. З усіх світових практик запровадження вищезазначених систем слід виділити такі моделі, як: японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську.

*Японська модель* характеризується тим, що зростання продуктивності праці випереджає зростання рівня життя населення, відповідно і заробітної плати. Немає явного жорсткого розмежування щодо майнового розшарування суспільства з боку держави, оскільки відбувається системне заохочення підприємницької активності. Особливістю цієї моделі є те, що вона може функціонувати лише при достатньо високому рівні розвитку всіх членів громадянського суспільства, їх національної свідомості та розуміння пріоритетності інтересів держави над інтересами кожної окремо взятого індивіда. І головне: готовність населення до матеріальних обмежень заради процвітання країни. Також необхідно підкреслити, що порівняно з іншими промислово розвиненими країнами саме ця система мотивування персоналу є досить гнучкою, оскільки вона будується на основі таких факторів, як: професійної майстерності, віку співробітників та їхнього стажу роботи.

*Американська модель* мотивації праці персоналу за своєю сутністю опирається на систему заохочення підприємницької діяльності та збагачення її найактивнішої частини населення. Дана модель керується соціально-культурними особливостями нації, тобто орієнтацією населення на досягнення успіху та максимально високого рівня економічного добробуту. Основою системи мотивації праці персоналу виступає її оплата. На даний час, в США, найпоширенішою формою оплати праці виступає поєднання відрядної та погодинної її складових, а виплати премії взагалі не передбачаються, оскільки ці суми вже закладено до високої тарифної ставки робітників чи окладів державних

службовців. Окрім цього існують спеціальні привілеї для оплати праці топ-менеджменту компаній та політичних призначенців. Для яких існує багато додаткових видів матеріального заохочення.

Для *французької моделі* мотивації праці персоналу характерною є різноманітність економічних важелів, в тому числі інструменти стратегічного планування, стимулювання конкуренції та гнучкої системи оподаткування. Особливістю її є те, що дана система включає елементи стратегічного планування в структурі ринкового механізму. Ринкові відносини у цій моделі базуються на конкурентній боротьбі, яка впливає на якість виробленої продукції [1], задоволення потреб населення та зменшення витрат на виробництво.

Слід зазначити, що дана модель також впливає на ефективність та якість праці і є певним стимулюючим фактором для саморегулювання розміру фонду оплати праці, який автоматично скорочується при виникненні тимчасових складнощів. У зв'язку з цією обставиною топ-менеджмент компанії може оперативно відреагувати на кон'юнктурні зміни. Таким чином, ця модель забезпечує доволі широку поінформованість працівників з приводу економічного становища компанії.

Основою мотивації праці персоналу у Великобританії є тісна кооперація між підприємцями та найманими робітниками. Відбувається це через те, що останні приймають безпосередню участь у прийнятті управлінських рішень. На даний час у британських компаніях використовується така система оплати праці, як основна зарплата, премії та доручення співробітників до участі у акціонерному капіталі. Також імплементується система повної залежності розміру заробітної плати від прибутку компанії. Відповідно до проведених досліджень, продуктивність праці тих компаній, що виплачували своїм працівникам бонуси у розмірі 5-10 % від зарплати, в середньому на 6 % вища, ніж у

компаніях, що не використовували дану систему оплати праці [2, с.83].

Заслугує на увагу, також, німецька системи мотивації праці персоналу, сутність якої полягає в тому, що центральною фігурою у бізнес-процесах компанії знаходиться людина, як вільна особистість із власними інтересами, яка усвідомлює свою відповідальність перед громадянським суспільством.

Як відомо, економічна свобода, за цієї моделі, використовується для узгодження інтересів громадянського суспільства, а також усвідомлення працівником свого місця у системі координат – «виробництво-споживання». Звісно, не кожна компанія може ефективно працювати за вимогами вільної конкуренції, але сутність німецької моделі і зводиться до орієнтації на соціальну складову, оскільки держава створює сприятливі умови для захисту і подальшого розвитку громадянського суспільства.

Слід зазначити, що заробітна плата працівників компанії залежить від продуктивності праці та рівня її складності, а також від кваліфікації співробітника. В структурі оплати праці мають місце й бонуси, які виплачуються за певні індивідуальні досягнення працівників. Окрім цього німецькі компанії пропонують для співробітників компаній великі соціальні пакети, такі як: медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатись спортом, виставки, екскурсійні та інші культурні програми.

Відмінність же шведської моделі полягає у наявності сильної соціальної політики держави, яка спрямована на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених слоїв населення. Ще з 50-х рр. XX ст. у Швеції впроваджується державна політика виплати солідарної заробітної плати, тобто здійснюється оплата праці у однаковому розмірі за тотожну працю, також в країні встановлено мінімальний розрив між

мінімальною та максимальною зарплатнею. Тобто працівники однакової кваліфікації, які виконують аналогічну роботу отримують аналогічну платню, незалежно від компанії та результатів її господарської діяльності. Необхідність використання такої державної політики зумовлена потребою у стимулюванні суб'єктів господарювання щодо постійного оновлення їх бізнес-процесів відповідно до останніх досягнень науки і техніки.

Як відомо, профспілки у Швеції відіграють одну із головних ролей щодо процесу регулювання трудової діяльності персоналу. Так, власникам низькорентабельних компаній не дозволяється занижувати працівникам оплату праці, а оплату слід здійснювати відповідно до встановленого розміру, який зафіксовано у трудовому договорі. Дана обставина вимагає від топ-менеджменту компанії здійснювати модернізацію бізнес-процесів, або проводити процедуру ліквідації компанії. Отже, вищезазначена політика позитивним чином впливає на підвищення рентабельності суб'єкта господарювання [3].

Проведений аналіз засвідчує, що у всіх розглянутих моделях є спільні та відмінні риси, головне, що їх об'єднує це ефективність про яку можна судити по рівню розвитку вище перелічених країн. В силу того, що впровадження чи копіювання таких моделей залежить в першу чергу від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей, менталітету та багато іншого, для України є неможливим подібне впровадження. Але цілком можливо запозичити принаймні певні елементи даних моделей мотивації. Адже у нас серед мотивів трудової діяльності переважають короткострокові цілі: люди прагнуть отримати все і негайно, пріоритетним стає груповий егоїзм, а більшість людей не бачить реальних можливостей для отримання благ шляхом чесної праці. Окрім цього не малу роль відіграє повна або часткова відсутність соціального пакету, та байдужість держави. Нажаль, щороку все більше українців вважають себе все

біднішими, відчувають соціальний дискомфорт та страх за своє майбутнє.

**Література:**

1. Білявський В.М. Концептуальні засади імплементації системи управління якістю виробничого підприємства / В.М. Білявський, В.В. Власенко // Інноваційна економіка. 2018. № 1–2 (73). С. 81–88.

2. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації / В.М. Білявський // Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. 2017. № 92. С. 79–87.

3. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталий розвиток економіки. 1'2018. № 38. С. 131–140.

## **ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

**Зеліско І. М.**

*доктор економічних наук, професор, академік Академії  
економічних наук України, професор кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій, експерт ФАО з  
питань аграрної політики та торгівлі, Україна*

Глобалізаційні засади розвитку світової економіки формують нові вимоги щодо конкурентоспроможності національних економік. Роль України у глобалізаційних та євроінтеграційних процесах, як повноцінного суб'єкта міжнародних економічних відносин, можлива за умови вибору оптимальної моделі та реалізації відповідного механізму взаємодії національної економіки зі світовою економікою.

Аграрна галузь є найбільш стабільною протягом останніх років і стала драйвером розвитку національної економіки. Активний євроінтеграційний поступ українських аграрних компаній та зміцнення їх конкурентних позицій на