

Висновки

1. Оптимізація діяльності підприємства включає реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізацію адміністративно-організаційної і функціональної структури, розробку нормативних документів, впровадження і супровід змін. Реінжиніринг бізнес-процесів як форма логістичної трансформації підприємства передбачає науково-практичний підхід до кардинальних змін бізнес-процесів підприємства для значного підвищення рівня конкурентоспроможності з переходом на логістичні принципи організації його діяльності. Створення логістичної інформаційної системи реінжинірингу забезпечує проходження усього процесу за потрібний час, у потрібному напрямку, зменшує фактори ризику.

2. Оптимізація бізнес-процес дасть змогу підприємству повніше розкрити існуючий потенціал удосконалювання його логістичної системи. Для цього підприємству необхідно здійснити реінжиніринг логістичних бізнес-процесів відповідно до вимог ринку згідно зі своїми основними виробничими процесами; виконати оптимізацію найслабших процесів, що складають логістичну систему; розробити систему ключових показників результативності для оцінки ефективності роботи логістичної системи; вибрати і впровадити комп'ютерну інформаційну систему для оптимальної підтримки логістичних процесів; упровадити систему моніторингу логістичних процесів для всіх ланок ланцюгів постачань.

3. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів базується на використанні сучасних інформаційних технологій, що дають змогу: спростити структуру бізнес-процесу; забезпечити формування замовлень і управління запасами в автоматизованому режимі при мінімальній участі менеджерів; прискорити комунікаційні зв'язки учасників бізнес-процесів й вбудувати клієнтів і постачальників у бізнес-процеси підприємства завдяки використанню можливостей електронного бізнесу; підвищити якість та обґрунтованість прийняття рішень; здійснити безперервне оперативне планування та забезпечити довгострокове прогнозування логістичних бізнес-процесів.

1. *Оптимизация бизнес – процессов. Документирование, анализ и управление.* Д.Харрингтон, Э.Эсселинг, Х.Ван Нимвеген.-2002 – <http://ecsocman.edu.ru/db/sect/9/70>. 2. *Оптимизация логистики предприятия SCM — Supply Chain Management* – <http://www.blogic.ru/benefits/default.asp?cl=7&pl=2>. 3. Ю.Ф. Тельнов. *Реинжиниринг предприятия на основе имитационной модели.* – <http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/consult/reingiring.htm>.

УДК 338.46:338.48:338.246.83

А.Б. Гайдук

Національний університет “Львівська політехніка”

НАГОРОДИ ЯКОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

© Гайдук А.Б., 2005

Досліджується використання стратегії конкуренції як однієї із стратегій управління якістю на прикладі туристичної галузі в Україні. Стратегія конкуренції основний наголос робить на іміджі підприємства, зокрема, використанні нагород якості. Аналізуються різні підходи до оцінки якості у межах загальних і спеціалізованих конкурсів якості в Україні та порівнюються з аналогічними підходами за кордоном.

Competition strategy application as one of the quality management strategies illustrated by the example of the tourism area in Ukraine is explored. The competition strategy places its major emphasis on the enterprise image, specifically on the quality awards application. Different approaches to quality evaluation within the framework of general and specialized contests in Ukraine are analyzed and compared with similar approaches being used abroad.

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби на світових ринках у всіх секторах економіки, поглиблення

явищ глобалізації, розвитку світових економічних процесів у напрямі концентрації капіталу якість є важливим інструментом досягнення конкурентних переваг, завоювання нових та збереження наявних ринків та їх часток, отримання прибутків. Окрім цього, ключовими завданнями кожного підприємства є забезпечення потреб споживачів за допомогою забезпечення високої якості товару або послуги. А це і є однією з центральних цілей маркетингу.

Управління якістю стає інтегральною частиною управління підприємством. Цей напрям управління є актуальним і для України, зокрема в галузі туризму, що розвивається в Україні останніми роками високими темпами. Хоча частка послуг туристичної та курортної галузей у ВВП залишається все ще малою і становить в Україні лише 1,6 %, щорічний приріст сукупного обсягу послуг, наданих підприємствами туристичної та курортної галузей в Україні, впродовж останніх років відзначається стабільністю і становить 15–17 %. У 2003 році цей показник досягнув рекордного значення 31,1 % [1]. Такий розвиток супроводжується посиленням конкуренції на ринку туристичних послуг та зростанням значення аспектів якості. Крім того, однією з передумов інтеграції національної індустрії туризму у світовий ринок туристичних послуг є висока якість туристичних послуг та її відповідність світовим стандартам. У Державній програмі розвитку туризму на 2002–2010 роки говориться, що підвищення якості туристичних послуг в Україні є одним з основних пріоритетів [2].

Категорія якості у сфері послуг, зокрема у сфері туризму, має особливості. Це зумовлюється, передовсім, специфічними характеристиками послуг порівняно з матеріальними товарами. Проблематиці управління якістю у сфері туристичних послуг присвячено ряд праць таких закордонних науковців, як В. Помпль (Німеччина), В. Фраєр (Німеччина), А. Драєр (Німеччина), М. Ліб (Німеччина) М. Брун (Швейцарія), Г. Мефферт (Німеччина), А. Маєр (Німеччина) тощо. В українських наукових колах до цієї тематики зверталися Т. Ткаченко, М. Новак та інші. Оскільки теоретичні, методичні і практичні аспекти управління якістю у сфері туризму порівняно недавно привернули до себе увагу вітчизняних науковців, існує широке поле для поглиблення цієї тематики: постановки актуальних проблем та їх вирішення. Зокрема, питанням формування стратегій управління якістю на туристичних підприємствах, їх ефективного використання в Україні для підвищення якості досі не приділялось належної уваги.

У ході управління якістю важливим завданням підприємства є формування стратегій управління якістю та її реалізація. Як відомо, існують три типи таких стратегій (табл. 1):

- стратегії культури підприємства;
- стратегії конкуренції;
- стратегії сертифікації.

Таблиця 1

Класифікація стратегій управління якістю

	Акцент стратегії	Метод
Стратегія культури підприємства	Культура підприємства	Total Quality Management
Стратегія конкуренції	Імідж підприємства	MBA (США) EQA (Європа) Deming-Price (Японія)
Стратегія сертифікації	Створення і надання послуги	ISO 9000 до 9004 Сертифікат

Джерело: [3, с. 36].

Формулювання цілей статті. У кожній країні сформувалися певні підходи і традиції щодо використання стратегій управління якістю. У цій роботі як мету дослідження визначено встановлення особливостей і результатів використання стратегії конкуренції, зокрема такого їх методу, як нагороди якості, в Україні на прикладі туристичної галузі із урахуванням міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Стратегії конкуренції основний акцент здійснюють на імідж підприємства. Імідж як суб'єктивна оцінка ринкових партнерів та споживачів може бути підтверджений або підсилений через участь підприємства у конкурсі якості та отримання відповідної нагороди. Стратегії конкуренції передбачають, що підприємства дотримуються загальноєвропейських стандартів якості, визначених експертами конкурсів, та в основу своєї діяльності кладуть прогресивні концепції обслуговування, оптимальні процеси виготовлення продукції або надання послуг, а також підприємницьку філософію, що базується на теорії загального управління якістю Total Quality Management (TQM) [3, с.42]. Необхідно, однак, зазначити, що отримання нагороди якості є лише однією з можливостей формування позитивного іміджу підприємства. Тому надалі питання нагород якості буде розглядатися лише як частковий аспект у межах стратегій конкуренції.

У кожній країні існують свої нагороди якості. Відповідні інституції, до складу яких входять представники бізнесу, науки та органів державного управління, розробляють критерії оцінки якості, а також процедуру вибору переможців. В Японії такою нагородою є Deming –Price, в США – Malcom-Baldrige –Award (MBA), в Європі – European-Quality-Award (EQA). Конкурси якості на здобуття нагород MBA та EQA спираються при формуванні критеріїв оцінювання якості на ідеї загального управління якістю TQM і намагаються подати їх у кількісному та формалізованому вигляді. У багатьох країнах при організації конкурсів якості приймається модель однієї з трьох вищезазначених нагород. Наприклад, Європейська модель досконалості (тут – Європейська нагорода якості EQA) взята за основу як оцінювальна модель німецької нагороди якості “Ludwig-Erhard-Preis”.

В Україні сьогодні існують дві нагороди якості. Першу з них, **Українську національну нагороду “За найвищу якість”**, здобувають підприємства під час участі в Українському національному конкурсі якості. Ця нагорода запроваджена з 1996 Українською асоціацією якості (УАЯ). До заслуг УАЯ слід зарахувати численні заходи та прогресивні ініціативи з поширення та втілення ідей з управління якістю. Слід згадати, зокрема, Запровадження Європейського тижня якості в Україні, участь у Конгресах з якості EOQ та у Всесвітніх конгресах загальної якості, тісну співпрацю з Європейським фондом управління якістю – European Foundation of Quality Management (EFQM). Саме у співпраці з EFQM УАЯ розробила **Комплексну систему оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України (далі – система)**, що спирається на підходи Європейської моделі досконалості *EFQM-Model for Excellence*, яка, своєю чергою, базується на засадах TQM. Системою передбачено визнання досконалості в масштабах України і Європи. Одним з рівнів досягнення досконалості в Україні і є отримання Української національної нагороди “За найвищу якість” (табл. 2). Отже, за основу Українського національного конкурсу якості прийнята модель Європейської нагороди якості EQA. На жаль, серед двох переможців та семи лауреатів 9-го Українського національного конкурсу якості в 2004 р. немає жодного туристичного підприємства. Незважаючи на прогресивну модель та свою назву Український національний конкурс якості не отримав статус державного. Цей статус має наступний конкурс.

Таблиця 2

Комплексна система оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України

Рівні досконалості	Хто організовує	Хто оцінює	Бали
Визнання досконалості в Європі (Європейська нагорода якості – European-Quality-Award, EQA)	EFQM безпосередньо	Експерти EFQM	понад 550
	EFQM – через УАЯ	Експерти EFQM	
Прагнення до досконалості в Європі	EFQM безпосередньо	Експерти EFQM	400–550
	EFQM – через УАЯ	Експерти EFQM	
Українська національна нагорода “За найвищу якість”	УАЯ, УСПП	Експерти УАЯ	понад 400
Визнання досконалості в Україні	УАЯ	Експерти УАЯ	300–400
На шляху до досконалості в Україні	УАЯ	Експерти УАЯ	200–300

Джерело: www.uaq.org.ua

Другий конкурс – **всеукраїнський конкурс якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України”** – організовується з 2002 року щорічно Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандартом України) за сприяння Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та інших органів влади та громадських організацій.

Конкурс організовується для об'єднання зусиль, спрямованих на поліпшення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, сприяння впровадженню на підприємствах України сучасних методів управління якістю та задоволення потреб і очікувань споживачів. Конкурс проводиться на регіональному та загальнодержавному рівнях. У межах Конкурсу визначається краща продукція (товари, роботи, послуги) за такими номінаціями:

- продовольчі товари;
- промислові товари для населення;
- товари виробничо-технічного призначення;
- роботи або послуги, які виконуються або надаються у побутовій та виробничій сферах.

Учасники Конкурсу розподіляються в кожній номінації за категоріями на малі, середні та великі. Визначення кращої продукції (товарів, робіт, послуг) на регіональному та загальнодержавному рівнях здійснюється у кожній номінації на підставі результатів моніторингу якості продукції (товарів, робіт, послуг), розрахункових рейтингів, висновків регіональних та головної конкурсних комісій.

Якість продукції (товарів, робіт, послуг) оцінюється за відповідними критеріями [4, 5]. Серед них:

- якість та конкурентоспроможність продукції;
- задоволення споживачів якістю продукції (товарів, робіт, послуг);
- рівень споживчих властивостей порівняно з кращими аналогами;
- рівень соціальної конкурентоспроможності, ціна порівняно з кращими аналогами та доступність на українському ринку;
- результати випробувань продукції;
- наявність/відсутність претензій, рекламаций споживачів, контролюючих органів, закупівельних організацій;
- наявність позитивних відгуків від споживачів та закупівельних організацій, нагород в інших конкурсах та виставках;
- стабільність високого рівня якості продукції (товарів, робіт, послуг), рівень впровадження сучасних систем управління якістю підприємством – виробником або організацією, що надає послуги, та/або систем управління довкіллям;
- використання регіональної та української сировинної бази, комплектувальних виробів та матеріалів;
- наявність сертифікату відповідності у Державній системі сертифікації УкрСЕПРО, гігієнічного висновку (за необхідністю), а також сертифікатів, отриманих в діючих системах сертифікації;
- географія продажу;
- естетичні властивості, дизайн, відображення української та регіональної специфіки (символіки) в образі товару, а також рівень культури надання послуг.

Слід наголосити, що у такому разі йдеться не про найкраще підприємство, а про найкращий продукт чи послугу. Зрозуміло, що такий підхід відображається в обмеженому спектрі критеріїв оцінювання якості. Порівняльний аналіз цих критеріїв у межах Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України” з аналогічними в рамках Malcom-Baldrige –Award (МВА) та European-Quality-Award (EQA) [3, с. 44–45] дає підстави дійти висновку про те, що вищеописана українська модель зорієнтована на оцінювання якості продукту, задоволення споживача та порівняльний аналіз, без врахування аспектів якості процесу, розвитку персоналу та результатів діяльності підприємства. Отже, якість розглядають з обмеженої та спрощеної перспективи, не надаючи теорії TQM особливого значення.

Особливо слід підкреслити, що у 2003 році в номінації „Роботи або послуги, які виконуються або надаються у побутовій та виробничій сферах” нагороди отримало ряд підприємств туристичної, рекреаційної і готельної сфер. Зокрема, серед восьми переможців до таких можна зарахувати три підприємства, а саме [6]:

1. ДП "Клінічний санаторій "Хмільник" (санітарно-курортні послуги, Вінницька область,)
2. ТзОВ "Міжнародна клініка відновного лікування" (система реабілітації пацієнтів, Львівська область),
3. Готельний комплекс "Дніпро" (послуга з надання місць для короткострокового проживання і зв'язаного з цим ресторанного обслуговування, які оплачуються разом, Черкаська область).

Серед 25 підприємств-фіналістів до підприємств туристичної індустрії можна зарахувати десять, а серед дев'яти підприємств-лауреатів одне.

Фіналістам, лауреатам та переможцями. Конкурсу надається ряд пільг, зокрема, безкоштовне виконання центрами стандартизації, метрології та сертифікації діагностичного аудиту систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 900 та систем управління довідками відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 14000, та надання 20 % знижки вартості робіт з розроблення та впровадження цих систем управління.

У цьому контексті на особливу увагу заслуговують спеціалізовані нагороди якості у сфері туризму. Зокрема, міжнародний досвід у цій сфері становить особливий інтерес для України. Хоча деякі з нагород лише опосередковано розглядають аспекти якості і на перший план виходять інші, лише частково пов'язані з якістю аспекти (такі, як екологія, привітність та дружність надання послуг, інновації) [7, с. 21], вони істотно впливають на формування іміджу та є сигналами для учасників ринку про відповідний рівень якості. Серед таких нагород:

- Нагорода Союзу туристичних агенцій Німеччини "DRV-Umweltpreis" ("Довкілля"), Нагорода британських авіаліній British Airways "Tourism for Tomorrow Award" ("Туризм завтрашнього дня"), Нагорода Євросоюзу "Preis für Tourismus und Umwelt (EU, GD XXIII) ("Туризм та навколишнє середовище") тощо.
- Нагорода Міжнародної асоціації конгресних центрів "AIPC Apex Award" найкращому конгресному центру світу.
- Нагорода найбільшого європейського туристичного концерну TUI "TUI-Holly". На підставі опитування гостей встановлюються 100 найулюбленіших відпочинкових готелів, що представлені в каталогах TUI.
- Нагорода "Primo" найкращому готелю від німецького туроператора Neckermann.
- Нагорода "de.stination". Німецький туристичний союз (DTV) заснував цю щорічну нагороду за найкращу Інтернет-сторінку туристичного регіону.

Кожна окрема нагорода передбачає встановлення своїх критеріїв оцінювання якості та відбору переможців. Наприклад, нагорода **AIPC Apex Award 2004, The World's Best Congress Centre** вручається з 2000 р щороку найкращому конгресному центру світу. Ініціатором нагороди є Association Internationale des Palais de Congres (AIPC) – Міжнародна асоціація конгресних центрів. Визначають найкраще підприємство на основі методики вимірювання якості послуг та ступеня задоволення клієнтів конгресних центрів, що входять до AIPC. Методика розроблена науковцями Університету прикладних наук м. Гайльбронн (Німеччина) [8]. В її основу покладено опитування безпосередніх клієнтів конгресних центрів, що охоплює різноманітні аспекти продукту конгресного центру на основі цілісного підходу. Критерії оцінки якості об'єднані у десять груп:

1. *Congress Building (Споруда конгресного центру).*
2. *Technical Equipment & Service (Технічне обладнання та сервіс).*
3. *Event Management (Менеджмент подій).*
4. *Catering (Послуги харчування).*
5. *Concluding Evaluation of the Congress Centre (Завершальна оцінка конгресного центру).*
6. *Destination (Регіон розташування).*
7. *Location of the Congress Centre (Місце розташування).*

8. *Hotel (Готель).*

9. *What is also very important to us (Що для нас важливо).*

10. *Statistics (Статистика).*

Результати опитування трансформуються у відповідну кількість балів за кожною групою критеріїв із урахуванням питомої ваги кожної групи критеріїв у загальному результаті. Визначення найкращого конгресного центру за цією методикою є важливим інструментом забезпечення гарантії якості і ступеня задоволення споживачів, а також benchmarking – інструментом для учасників конкурсу. Найкращим конгресним центром світу у 2004 році оголошено Cairns (Австралія), у 2003 році – Bilbao (Іспанія), у 2002 році – Vancouver (Канада), у 2001 році – Innsbruck (Австрія), у 2000 році – Melbourne (Австралія).

Перші кроки із впровадження практики використання нагород якості в туризмі робить також Україна. Так, розробляється концепція щорічного **Національного професійного конкурсу серед підприємств туристичної галузі** [9]. Метою цього конкурсу є популяризація провідних підприємств туристичної індустрії та діячів, що зробили значний внесок у справу розвитку й удосконалення туристичної індустрії України. Хоча цей конкурс не націлений на визначення кращого підприємства стосовно саме до якості туристичних послуг, його можна таким вважати, оскільки в основі оцінювання лежить якість послуг та відповідні параметри якості. Засновниками конкурсу є Всеукраїнський союз асоціацій, підприємств та організацій туристичної сфери. До основних співorganizаторів конкурсу належать: Державна туристична адміністрація України; Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України; Міністерство транспорту України, Міністерство закордонних справ України; Торгово-промислова палата України тощо.

Проведення Національного професійного конкурсу серед підприємств туристичної галузі – справа найближчого майбутнього. А от в Криму вже декілька років поспіль успішно проводиться професійний туристичний конкурс **“Кримська перлина”**. Його результати дають змогу не сумніватись принаймні у двох моментах – лауреатів, протягом останніх років на півострові побільшало, а конкуренція між ними зросла. Переможців вибирають за такими номінаціями: кращий санаторій, кращий туроператор, кращий готельний та туристичний комплекс, найкращий оздоровчий заклад, кращий дитячий санаторій, кращий дитячий оздоровчий заклад, краща сезонна база відпочинку, кращий турагент тощо [10].

Поряд з професійними нагородами якості на імідж підприємств істотно впливають різного роду рейтинги та результати опитувань. Це можуть бути гарячі десятки найкращих готелів чи авіаліній, що визначаються газетами та науково-популярними журналами, а також результати тестів незалежних експертів та організацій. Їх, як частковий випадок, теж можна зарахувати до нагород якості, оскільки такі рейтинги є позитивним фактором зміцнення конкурентних позицій та сприяють формуванню позитивного іміджу. Так, Національна туристична організація України та Укрсоюзтур у 2003 вже вдруге провели опитування 50 українських журналістів, які пишуть про туризм. Тематикою опитування були підсумки туристичного сезону. Переможців вибирають за такими номінаціями, як краща туристична фірма із в'їзного туризму; краща туристична фірма із виїзного туризму; кращий регіональний туристичний центр чи місце відпочинку (місто чи місцевість); краще посольство, що опікується туризмом; краще закордонне туристичне представництво в Україні; кращий готельний та туристичний комплекс; краще спеціалізоване туристичне видання; кращий авіаперевізник; кращий регіональний туристичний продукт; людина року у сфері туризму [11]. Подібний рейтинг дає змогу побачити певний зріз української туристичної галузі очима тих, хто щодня доносить інформацію до споживачів туристичного продукту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, на підставі вищезрозглянутого можна зробити висновок про те, що, незважаючи на інколи обмежений підхід щодо формування критеріїв оцінювання якості, трактування якості з обмеженої та спрощеної перспективи без врахування наукових підходів теорії загального управління якістю TQM, в Україні у сфері туризму поступово формується добре підґрунтя для успішного використання стратегії конкуренції саме за допомогою використання нагород якості. Залишається сподіватися, що на цьому тлі зростатиме і

якість туристичних послуг. Логічним продовженням цього дослідження стане встановлення особливостей і результатів використання в туризмі інших двох стратегій управління якістю: стратегій культури підприємства та стратегій сертифікації, адже відомо, що саме стратегія сертифікації, зорієнтована на якість вироблення продукції чи надання послуги, є найбільш поширеною в більшості розвинених країнах світу.

1. Динаміка та головні тенденції розвитку туризму у 2003 році // Український туристичний вісник. – №3. – 2004. – С. 28. 2. Государственная программа развития туризма на 2002-2010 годы// Гостиничный и ресторанный бизнес. – №.6 (10). – 2002. –С. 93–98. 3. Qualitätsmanagement im Tourismus/ hrsg. Von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. In Zusammenarbeit mit Axel Dreyer. München; Wien: Oldenburg, 1997. 4. Методика проведення оцінки якості продукції (товарів, робіт, послуг) експертами конкурсу. – К., 2004. // www.dssu.gov.ua. 5. Програма проведення Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – “100 кращих товарів України” у 2004 році. Київ 2004// www.dssu.gov.ua. 6. Перелік переможців, лауреатів та фіналістів Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – „100 кращих товарів України” у 2003 році// www.dssu.gov.ua. 7. Freyer W., Dreyer A. Qualitätszeichen im Tourismus – Begriffe und Typen. In: Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. Hrsg. von von Klaus Weiermair und Birgit Pikkemaat. Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2004. – S. 63–92. 8. Behn-Künzel. I., Jaworski J. AIPC Apex Award 2004. The World's Best Congress Centre. Materials of the Annual Conference and General Assembly in Edinburgh, United Kingdom, July 31- August 4, 2004. 9. Концепція національного професійного конкурсу серед підприємств туристичної галузі//Український туристичний вісник. – № 1. – 2003. – С. 27. 10. Хто ж найкращий у Криму?// Український туристичний вісник. – 2003. – С. 18–19. 11. Український туризм в оцінках української преси//Український туристичний вісник. – № 1. – 2004. – С. 53.

УДК 331.101.3

Л.В. Галаз

Національний університет “Львівська політехніка”

ЗМІНА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН

© Галаз Л.В., 2005

В умовах становлення ринкової економіки в Україні питання створення нового механізму трудової мотивації є особливо актуальним. Потребують вирішення такі важливі проблеми, як подолання кризовості в трудовій мотивації, підвищення конкурентоспроможності найманих працівників та впровадження власної ефективної системи мотивації на рівні підприємства.

Nowadays in the conditions of the establishment of the market economics a problem of creating the trade motivation mechanism is particularly urgent in Ukraine. Such important problems as overcoming crisis in the trade motivation, increasing the competitiveness of the staff and implantation of effective system of motivation on the enterprise level demand solving.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна перебуває на етапі становлення ринкових методів господарювання, що вимагає нового переосмислення підходів і методів у побудові системи мотиваційних механізмів. Зважаючи на той фактор, що світові тенденції розвитку характеризуються процесами глобалізації, змінами технологій та соціально-економічних моделей, економічний розвиток держави можливий, лише якщо будуть відібрані і вміло застосовані найефективніші важелі трудової мотивації працівників. Сучасні теорія і практика у цьому напрямку управління є