

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

хорошим базисом, відправною точкою, але не забезпечують вирішення цілої низки завдань, які виникають на цьому етапі розвитку економіки України.

Відомим є той фактор, що конкурентоспроможність країни залежить від того, наскільки продуктивно використовуються основні ресурси – праця і капітал. Тому особливої актуальності набуває питання перегляду мотиваційного механізму і побудова нової системи мотиваційних чинників, які б дали змогу вирішити суперечності перехідної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Історично так склалося, що з часів А. Сміта до теорії мотивації зверталися вчені, серед яких Е. Мейо, М. Портер, Ф. Беккер, П. Макконел, Л. Брю та інші, розвиваючи та доповнюючи її. Особливості сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки поставили нові завдання в галузі мотивації праці, які стали об'єктом пильної уваги українських вчених-економістів Д. Богині, О. Грішнєвої, М. Долішнього, А. Колота, В. Онікієнка та інших. Однак сьогодні не склалось єдиного підходу до розгляду питання природи мотивації праці та її зміни під впливом зовнішніх умов розвитку конкурентних відносин. Системи мотивації продуктивності, що застосовувались в період адміністративної економіки, не відповідають повною мірою сучасним умовам, тому вимагають нового наукового обґрунтування та практичної реалізації.

Формулювання цілей статті. На початок ХХІ століття світові тенденції позитивного розвитку економіки свідчать про вихід на перший план цілком нового погляду на питання мотивації праці. Для забезпечення безупинного економічного зростання потрібні нові методи пошуку шляхів та резервів підвищення продуктивності використовуваних ресурсів, насамперед, ресурсів праці. Вкладення у людський капітал стали пріоритетними, бо якщо не створювати відповідного мотиваційного поля, не зацікавлювати людину у результатах власної праці, то це унеможливить раціональне використання трудових ресурсів. Оскільки у ході виробництва людині як фактору виробництва ми відводимо основну роль, то питання створення нового мотиваційного механізму, який був би дієвим в умовах постіндустріального суспільства, набуває неабиякої актуальності. З огляду на вищесказане, метою статті є виявлення чинників, які засвідчують наявність кризи трудової мотивації, а також чинників, які можуть вплинути на механізм мотиваційного забезпечення у сенсі вироблення власних засад формування конкурентоспроможної робочої сили.

Виклад основного матеріалу. Упродовж періоду ринкових перетворень в Україні механізми регулювання оплати праці не спрацьовують в повному обсязі. Це призводить до подальшого поглиблення диференціації в оплаті праці, соціальної незахищеності населення, соціального розшарування та зниження рівня життя населення. Чинна система мотивації дедалі більше знецінюється і потребує нового перегляду і переосмислення. Однак внаслідок перевищення пропозиції робочої сили над попитом, дефіциту робочих місць на ринку праці суперництво між працівниками загострюється, що створює підґрунтя для зміни мотиваційних чинників трудової діяльності. Конкуренція на ринку є стимулом до вдосконалення якості продукції, а це, своєю чергою, впливає на зміну вимог до рівня її виробників.

На сучасному етапі наймана праця залишається основною формою трудової діяльності. Але, зважаючи на падіння доходів працівників, погляд на характер мотивації вимагає нового підходу.

За роки реформ заробітна плата в Україні скоротилась майже в чотири рази. Її частка в доходах населення знизилась з 70,9 у 1990 р. до 49,7 % у 1999 р. Питома вага реального фонду оплати праці у ВВП із 1990 р. до 2001 р. скоротилась з 43,3 до 15,8 %. Витрати на продовольчі товари становлять 60–65 % сімейного доходу. Це в 2–3 рази більше, ніж у розвинутих країнах. Не можна обійти увагою і зміни розмірів мінімальної заробітної плати. Незважаючи на те, що з 1991 року її розмір переглядався 17 разів, вона постійно відставала від реальної межі малозабезпеченості у 2–3 рази [1, 2]. Незрозумілим залишається принцип, за яким мінімальна заробітна плата могла б виконувати хоча б одну з функцій, що на неї покладаються.

В останні два–три роки хоча і спостерігаються позитивні зрушення в економіці, але і вони не зуміли повернути заробітній платі колишню купівельну спроможність. На початку 2004 року середньомісячна заробітна плата досягла приблизно 85 доларів США, тобто в розрахунку на день

середньостатистичний працівник має змогу витратити 2,83 долара США. Такий рівень доходу в світі вважається крайньою межею бідності. Тому така заробітна плата не може мати мотиваційного потенціалу, який би стимулював зростання продуктивності праці.

Продуктивність праці була в Україні упродовж останніх років у 6–8 разів нижчою, ніж у розвинених країнах, а оплата праці – у 8–11 разів [3]. Хоча справа тут не лише у продуктивності праці, а і у щедрості роботодавців та держави. В офіційній статистиці рівень заробітної плати дещо занижений. Однією з причин недооцінки праці є те, що рівень зарплати на конкретному підприємстві цілком залежить від роботодавця, який, знаходячись під тиском податкового законодавства, шукає резерви для отримання додаткових доходів і знаходить їх у зниженні заробітної плати своїм працівникам. Звідси і показник частки заробітної плати у валовому національному продукті: у нас близько 20 відсотків, у той час як у розвинених країнах – 60–70 відсотків.

Неефективність обмежувальної політики стосовно заробітної плати одним з перших доводив М. Портер: “Політичні рішення, що спрямовані на сповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати веде також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості”[4].

На нашу думку, сьогодні вже назріла потреба переорієнтації на політику підтримки високого рівня заробітної плати, повернення всіх притаманних їй функцій (відтворювальної, регулювальної, соціальної та оптимізаційної). Це можливо лише за умови налагодження дієвості чинників зростання продуктивності праці; ефективнішого використання виробничих ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, скорочення невиробничих витрат.

Для зазначених зрушень, насамперед, повинна удосконалюватись нормативна база господарського законодавства, система оподаткування. Політика держави повинна скеровуватись на посилення нагнітання попиту на робочу силу, нарощування темпів розвитку економіки, раціоналізацію використання фінансових ресурсів тощо.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, ми повинні звернути увагу на ту обставину, що однією з основних проблем сучасного виробництва і серйозним гальмом розвитку мотивації є наявність кризи трудової мотивації, яка зумовлена такими чинниками:

- матеріальна винагорода від трудової діяльності не виконує основних функцій, тобто повною мірою не задовольняє потреб працівників;
- розшарування суспільства, наддиференціація у доходах населення, великі прибутки певної частини підприємців знівають значення мотиваційного механізму для найманих працівників;
- знизився вплив на якість праці нематеріальних чинників, що є характерною рисою економіки перехідного періоду та формування середнього класу; у мотивах переважають ціннісні орієнтації;
- мають виражений негативний вплив на трудову мотивацію дефіцит вільних робочих місць, конфліктогенні ситуації, прояви дискримінації у підборі працівників;
- моральне і фізичне зношення основних виробничих фондів, погіршення умов та безпеки праці, недотримання санітарно-гігієнічних норм, погіршення екологічної ситуації.

Ці та інші ознаки наявності кризових явищ у трудовій мотивації чинять негативний вплив на формування ціннісної орієнтації молоді. Саме в подібних умовах відбувається падіння цінності праці і її престижу, тому і ускладнюється реалізація класичної концепції мотивації праці.

У вирішенні проблеми кризовості в трудовій мотивації одне з основних місць відводиться розгляду нових механізмів мотивації трудової діяльності. Заробітна плата як основна стаття доходу більшості працюючих громадян повинна відображати не тільки результативні, але і об'єктивні характеристики працівника: його освіти, стаж роботи, тривалість роботи за цією професією. Зважаючи на це, заробітна плата повинна складатись як мінімум з трьох частин: мінімальної, але стабільної частини, преміальних за результатами роботи і грошової суми, яка відображає досвід і стаж працівника. В міру подолання наслідків кризи мотиваційне значення щораз більше зміщується з постійної частини зарплати до її змінної, заохочувальної частини.

Дуже важливими мотиваційними факторами є:

- соціально-психологічна атмосфера на підприємстві, можливість спілкування з колегами;
- можливість отримати і побачити результат своєї праці: якщо людина упродовж тривалого періоду інтенсивної роботи і докладання зусиль не бачить результатів своєї праці, то відчуває невдоволення;
- можливість мати повагу на роботі і відчувати себе потрібним і значущим працівником;
- можливість підвищувати свою професійну кваліфікацію повністю чи частково за рахунок підприємства;
- делегування з боку керівників професійних завдань, повноважень і відповідальності для амбіційних працівників.

Щоб наведені чинники були дієвими, потрібно розробити і впровадити ефективну систему мотивації. Для цього варто реалізувати такі етапи:

I. Діагностика мотиваційного середовища, яка передбачає:

- розроблення методів об'єктивного і однозначного виміру результатів роботи працівників;
- доступність для працівників офіційної інформації про бажаний результат;
- оцінку ступеня досяжності бажаних результатів;
- урахування принципів стимулювання.

II. Побудова сегментованої мотиваційної системи і врахування психологічних особливостей працівників:

- анкетування для виділення окремих груп і розроблення сегментованої системи мотивації;
- психологічне тестування всередині кожної групи з метою індивідуального підходу;
- застосування комплексності у виборі засобу стимулювання.

III. Моніторинг і корекція вибраної системи мотивації.

Висновки. Економічні перетворення, які відбуваються сьогодні в Україні, можуть бути ефективними лише якщо повною мірою запрацює механізм мотиваційного забезпечення, будуть вироблені і діятимуть власні засади формування конкурентоспроможної робочої сили.

Головними спонукальними елементами, які могли б вплинути на зростання конкурентоспроможності найманих працівників та розвиток людського капіталу, можуть стати:

- такий рівень заробітної плати, який забезпечив би виконання нею всіх основних функцій і став би головною рушійною силою у напрямку зміни якісних характеристик найманих працівників;
- урахування під час призначення заробітної плати рівня освіти та досвіду роботи за певною професією;
- розроблення гнучких методик матеріального і морального стимулювання працівників;
- можливість отримання освіти та підвищення професійного рівня за рахунок підприємства (держави);
- організація і розвиток соціального середовища;
- розвиток колективно-договірного регулювання заробітної плати; удосконалення контрактної системи найму працівників;
- підвищення попиту на інтелектуальну працю та забезпечення відповідної винагороди їй;
- формування позитивного іміджу праці авторів інновацій у всіх сферах господарювання;
- формування і розвиток цивілізованого ринку праці, створення об'єктивного середовища для формування дієвого механізму мотивації найманих працівників тощо.

Для подолання кризи трудової мотивації, ознаки якої спостерігаються сьогодні в Україні, важливим є :

- сприяння на державному рівні реформуванню економічної діяльності та сфери соціально-трудових відносин у напрямку постіндустріального розвитку суспільства;
- зміщення акценту з вкладень у фізичний капітал на вкладення у людський капітал;
- удосконалення системи підготовки кадрів та підвищення кваліфікації із застосуванням нових методик викладання з поєднанням з практичною діяльністю;
- введення гнучкої системи знижок оплати навчання під час отримання першої вищої освіти для обдарованої молоді;
- державна політика щодо активізації створення нових робочих місць, підтримка зайнятості населення;
- активізація розробки нових систем трудової мотивації, які б враховували професійні, психологічні і соціальні характеристики працівників.

Глобальні зміни, які відбуваються сьогодні в нашому суспільстві, найяскравіше віддзеркалює сфера праці. Очевидним стає висновок щодо провідної ролі персоналу підприємства для досягнень у сферах якості та продуктивності. Тому питання трудової мотивації є надзвичайно актуальним. Для забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили, подолання кризи мотиваційного механізму потрібен комплексний підхід, який би охоплював як загальнодержавні регулятивні заходи, так і впровадження різнопланових методик стимулювання мотивації персоналу на рівні підприємства.

1. Президентські таблиці // *Економіст*. – 2002. – №2. – С. 30–32. 2. *Статистичний щорічник України за 2000 р.* – К., 2001. 3. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В.М. Гейця.* – К., 2003. 4. *Портер М. Международная конкуренция.* – М., 1993. 5. *Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин // Україна: аспекти праці.* – 2004. – №3. – С. 31–38. 6. *Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом.* – 2004. – №7. – С. 62–66.

УДК 339.188.4

З.В. Герасимчук, І.В. Цапюк
Луцький державний технічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ РЕГІОНУ

© Герасимчук З.В., Цапюк І.В., 2005

Проаналізовано застосування логістичних систем на регіональному рівні. Розглянуто принципи, що відображають логістичний підхід до вирішення проблем економічної діяльності. Зокрема, питання функціональної неузгодженості між сферами постачання, виробництва, обігу та споживання на регіональному рівні запропоновано вирішувати за допомогою регіональної логістичної системи.

The article provides analysis of scientific works from the perspective of consideration the logistical systems as the regional level. The article deals with principles which reflect the logistical approach to the solution to the problems of economic activity. The question of functional disorganization of the supplying spheres, production, distribution and consumption on the regional level is propounding to see with help of the regional logistical system.

Постановка проблеми. Перехід економіки України до розвинутих ринкових відносин та забезпечення сталого економічного зростання сприятиме інтегруванню держави в європейські структури. Швидкість перебігу цього процесу безпосередньо залежатиме від участі регіонів у