

О. С. Покрас,  
аспірант, Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського"

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИЛАДОБУДУВАННЯ В АСПЕКТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

О. Pokras,  
aspirant National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

### WAYS TO INCREASE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE PERSONNEL MOTIVATION ASPECT

*У статті обґрунтовано важливість мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємств приладобудування. Виокремлено загальні проблеми мотивації персоналу, що створюють на загальнодержавному рівні відтік найбільш кваліфікованих кадрів за кордон, а на рівні галузі зміну сфери діяльності (наприклад, перехід до галузі інформаційних технологій). Наведено причини, що стали поштовхом для появи вищезазначених проблем, а також наведено шляхи їх вирішення (наприклад, введення законодавчої регламентації нематеріальної мотивації персоналу, запровадження загальнодержавних програм боротьби з корупцією, податкових пільг для високотехнологічних підприємств, індивідуальних пенсійних фондів тощо). На рівні підприємств також виявлено ряд проблем, що заважають ефективній мотивації персоналу. Наведено шляхи вирішення за допомогою ефективного менеджменту кожного окремо взятого приладобудівного підприємства.*

*The article substantiates the importance of motivation of personnel for increasing the competitiveness of instrument making enterprises. The general problems of motivation of the personnel, which create on the national level the outflow of the most skilled personnel abroad, and at the level of the industry change of sphere of activity (for example, transition to the field of information technologies) are outlined. The reasons that gave rise to the aforementioned problems are presented, as well as the ways of their solution are given (for example, introduction of legal regulation of non-material motivation of personnel, introduction of national anti-corruption programs, tax privileges for high-tech enterprises, individual pension funds, etc.). At the enterprise level, a number of problems that hinder effective staff motivation have been identified. The ways of solving by means of effective management of each individual instrument-making enterprise are presented.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, приладобудування, мотивація персоналу, проблеми мотивації.*

*Key words: enterprise competitiveness, instrument making, motivation of personnel, motivation problems.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентоспроможність підприємства є основним показником, що визначає можливість у досягненні та підтриманні певних конкурентних позицій на міжнародному та глобальному ринках. Галузь приладобудування є високотехнологічною та перспективною, вона передбачає наявність складного процесу від використання сировини до високоточного виробництва.

Однією з проблем розвитку галузі є брак висококваліфікованих кадрів, які, враховуючи складність процесів виготовлення приладів, є основним фактором виробництва для приладобудування. Оскільки незначна перекваліфікація дозволяє відкривати нові перспективні можливості, фахівці-розробники приладів можуть перейти до сфери ІТ. Для розвитку приладобудування це є негативним фактором, оскільки

відбувається боротьба за кадри із сильними конкурентами.

Саме тому у даній роботі досліджено шляхи підвищення конкурентоспроможності приладобудівних підприємств в контексті мотивації персоналу.

Основні питання та види мотивації визначені у Кодексі законів про працю України та інших нормативно-правових актах. Знання та застосування законодавства на практиці, а також регламентація мотиваційних аспектів в актах підприємства (установи, організації) дозволяє досягти економічної мети діяльності підприємства, що у сукупності дає позитивний ефект на рівні галузі та країни. З іншого боку, законодавець, регламентуючи та покращуючи нормативно-правові акти, використовуючи при цьому досвід інших держав, має можливість мотивувати персонал і роботодавців, і цим самим підвищити конкурентоспроможність підприємств України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питання мотивації персоналу фігурували у працях таких вітчизняних вчених: В.Г. Герасимчук [1], Н.В. Дикань [2], О.С. Виханський [3], Р.А. Дафт [4] та ін. У цих дослідженнях недостатньо розкрито практичну сторону питання, а саме шляхи удосконалення мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність підприємств, чим пояснюється актуальність дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження шляхів розвитку галузі приладобудування за допомогою вирішення проблем мотивації персоналу підприємств як на мікро-, так і на макрорівні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кваліфіковані працівники є необхідним ресурсом для прогресу в розробці високотехнологічного обладнання. Саме тому важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності приладобудівних підприємств є удосконалення мотивації персоналу як на рівні підприємств, так і на рівні усїєї держави.

Система мотивації персоналу базується як на нормативно-правових актах, що існують на рівні держави, так і на нормативах та правилах, що закріпилися на даному підприємстві. Нормативно-правові акти містять загальні правила використання мотиваційних систем для персоналу, часто недостатньо конкретизуючи методи та резерви для надання стимулів.

На нашу думку, основними проблемами мотивації персоналу, що впливають на ефективність роботи в цілому та збільшують плінність кадрів в організації, на макрорівні є:

1) низька якість життя (95,96, вдвічі нижче за розвинуті країни), що спричиняє міграцію за кордон у пошука кращих умов існування [5];

2) низький рівень заробітних плат (7711 грн на місяць на початок 2018 року, що в кілька разів нижче за європейські) [6];

3) велика ймовірність захворювань та низькоякісне медичне обслуговування;

4) недостатній рівень соціальної захищеності (рівень соціального захисту в Україні становить 67,36%), у тому числі незабезпеченість пенсіонерів, інвалідів та інших верств населення, що потребують соціального захисту [5];

5) значне соціальне розшарування населення (більше 70%, багатство сконцентроване в руках невеликої групи олігархів за ситуації, коли 12—14% населення перебуває за межею бідності) [5];

6) політична нестабільність, загроза життю та добробуту громадян;

7) корупція на всіх рівнях, що демотивує чесних та старанних працівників;

8) дискримінація (порушення конституційних прав та свобод людини у свободі думки, релігії, вибору мови для спілкування).

Ми вважаємо, що причинами цих проблем на рівні законодавства є:

1) недостатній закріпленій законодавством рівень мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму;

2) соціальна незахищеність пенсіонерів та малозабезпечених верств населення: попри наявність системи законів, що регламентують соціальні відносини (наприклад, "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування"), характерною їх рисою є декларативність. Хоча формально пенсії виплачуються, вони часто не гарантують навіть існування на рівні прожиткового мінімуму, що є сам по собі незадовільним;

3) висока частка заробітної плати "у конвертах" та прийняття на роботу без оформлення трудового договору чи контракту (неофіційно), що є порушенням норм податкового (розділ IV ПКУ) та трудового законодавства (наприклад, ст. 22 КЗпП стосовно необґрунтованої відмови при прийнятті на роботу);

4) значні недоліки законодавства стосовно боротьби з корупцією. Кримінальний кодекс при наявності факту вчинення корупційного правопорушення (примітка до ст. 45 КК України під корупційними злочинами розуміє злочини, передбачені статтями 191, 262, 308, 312, 313, 320, 357, 410, у випадку їх вчинення шляхом зловживання службовим становищем, а також злочини, передбачені статтями 210, 354, 364, 364-1, 365-2, 368-369-2) [7] дозволяє в багатьох випадках заміну ув'язнення штрафом. Це дозволяє найбільш масштабним корупційним злочинам бути зведеними до умовного покарання замість реального, таким чином утверджуючи корупцію верхівки влади, з якої вона зміщується до інших верств населення. Подібні злочини мають місце на всіх рівнях державних (у більшій мірі) та приватних підприємств та спричинені недостатньою мотивацією працівників (особливо низькими заробітними платами). Їх небезпека для мотивації персоналу полягає у тому, що за наявності негативних прикладів у використанні службового становища інші працівники з часом теж порушуватимуть Закон в цьому розрізі (часто без належного покарання) або не будуть мотивовані до сумлінного виконання роботи;

5) відсутність законодавчої мотивації для роботодавця для надання співробітникам додаткових бонусів, не передбачених заробітною платою заохочень: обідів, подарунків, спортивних занять, лікування, оздоровлення тощо. (наприклад, зменшення оподаткування на визначений відсоток в комплексі з застосуванням перевірок цільового використання витрачених коштів);

6) майже повна відсутність у законодавстві регламентації застосування моральних стимулів (окрім державних нагород);

7) недоліки у системі соціального захисту: невисокі соціальні виплати порівняно до загальної суми внесків, що прямо відраховують із заробітної плати працівника;

8) відсутність в Україні ефективно діючих індивідуальних фондів пенсійного страхування (наприклад, чергове відхилення проекту "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування", що передбачає формування державних індивідуальних страхових фондів);

9) ідея прозорості оподаткування так і залишилась недовиконаною — реально відстежити нецільове використання бюджетних коштів та повний шлях їх акумуляції та розподілу громадянам досить важко. Це ви-

кликає вмотивовану підозру про розкрадання бюджету та використання цільових коштів конкретними фізичними особами для власних потреб;

10) внесення змін Постановою від 22 вересня 2016 р. № 648 до Постанови від 17 вересня 1996 р. № 1138 "Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти" [8], що звужує коло безоплатних медичних послуг, ставить під загрозу життя та здоров'я працівників у разі, якщо компанія не забезпечує медичне обслуговування або відповідне страхування для працюючого персоналу, а також тих, хто вийшов на пенсію (у разі відсутності коштів на отримання такої допомоги);

11) розгляд судових справ про невиконання заробітної плати у межах загальної черги (часто процес забирає кілька місяців, за які потерпілий все ще не отримує грошову винагороду за свою працю та не може забезпечити нормальний рівень життя).

На рівні держави більшість проблем може бути вирішено за допомогою:

1) запровадження податкових пільг для високотехнологічних галузей (для стимулювання роботодавців до підвищення офіційних заробітних плат та залучення нових підприємств до галузі);

2) введення в дію активної програми боротьби з корупцією, спрямованої в першу чергу на верхівку влади (підвищення заробітних плат та суворий контроль, при цьому важливим аспектом є підвищення усвідомлення необхідності цих заходів);

3) сприяння держави підвищенню рівня благополуччя громадян шляхом покращення якості медичного обслуговування, соціального забезпечення громадян (особливу увагу слід приділити пенсіонерам);

4) політична стабілізація та активна боротьба з дискримінацією;

5) практичне впровадження Всеукраїнської програми підвищення іміджу держави та високотехнологічних галузей зокрема;

6) мінімізацію законодавчих обмежень для купівлі акцій зарубіжних компаній, що регулюється у т. ч. Постановою Національного банку України "Про затвердження Положення про валютний контроль" [9], що спричиняє зростання соціальної незахищеності працівників (купівля акційних пакетів стабільних компаній США та Європи компанією або працівниками дозволило б здійснити надійне капіталовкладення з отриманням незалежного прибутку, що надало б додаткову фінансову гарантію працездатним громадянам на час здійснення трудової діяльності та на час втрати працездатності або виходу на пенсію). Фактично, покращення відбулось, оскільки навіть фізичні особи мають право купувати акції на 50 000 дол. на рік без ліцензії, але для забезпечення іноземними акціями пенсій чи внесків співробітників компанії, що здійснюватиме фінансову діяльність від їх імені, дане обмеження є досить суттєвим, адже при перевищенні ліміту потрібно мати ліцензію інвестора;

7) підвищення соціальних стандартів: сьогодні середній обсяг пенсії становить пропорційно до середніх показників заробітної плати 3,7 тис. грн, що хоча і є покращенням по відношенню до минулих років, при наявності високого рівня цін та тарифів на воду та опалення залишається низьким [6].

Для вирішення проблем мотивації у трудовому та суміжному законодавстві (зокрема у податковому) пропонується:

1. Підняття рівня прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати, а також пенсій до середньозважених показників країн ЄС.

2. Запровадження програми активної боротьби з корупцією та підняття заробітних плат державним чиновникам (доведення до рівня країн Євросоюзу), фактичне звільнення з ключових посад чиновників

після обвинувачення у вчиненні корупційних правопорушень без права заміни основного покарання штрафом.

3. Прийняти Закон про "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування", що має на меті забезпечення покращення матеріального становища пенсіонерів за рахунок сумування солідарних виплат та власних накопичень. Ефективність індивідуальної системи пенсійного забезпечення важко переоцінити: особа, що здійснює таке накопичення, діє за власний рахунок та у власних інтересах, тому не стане приховувати доходи для здійснення оподаткування. Пряма мотивація працюючих — це єдиний шлях до прозорості та ефективного пенсійної системи, у якій кожен відкладає сам на себе та забезпечує безбідне існування на пенсії [10].

4. Соціальне законодавство має проблему відсутності єдиного кодифікованого акту, що містив би усі найголовніші положення стосовно соціального захисту, страхування, забезпечення. Пропонуємо поєднати Закони "Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування", Закон України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування", Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" та інші нормативно-правові акти в єдиний Кодекс соціального захисту. Також важливим кроком є законодавче та фізичне впровадження моніторингу для оцінювання якості соціального захисту в Україні.

5. Внесення уточнюючих положень до Кримінального кодексу України стосовно положень невиконання заробітної плати до ст. 175. В умовах нестабільної економіки підприємства України часто перебувають в умовах нестачі коштів, що відображається на виплаті заробітної плати. Скорочення персоналу, а тим паче визнання банкрутом, що є законодавчо правильним у такому випадку, є економічно недоцільним кроком і призведе до збільшення безробіття, падіння ринку праці (умов, заробітних плат тощо). Водночас, згідно зі статистикою реєстру судових справ, рішення суду стосовно невиконання заробітної плати вирішуються, як правило, на користь постраждалої сторони як "сплатити заборгованість о оплаті праці у повному обсязі та запровадити моральну компенсацію". Фактично, така міра кримінального покарання як штраф, а тим паче позбавлення волі з додатковим позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю, не застосовується. Пропонуємо у цій статті уточнити обсяги заборгованості, термін заборгованості та кількість співробітників, що постраждали від невиконання заробітної плати, після чого має наставати кримінальна відповідальність у разі невиконання.

6. Постановою від 22 вересня 2016 р. № 648 до Постанови від 17 вересня 1996 р. № 1138 "Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти" вводяться обмеження стосовно отримання медичної допомоги безоплатно [10]. Таким чином, необхідним заходом є стимулювання роботодавців до переключення на них обов'язків щодо страхування або формування фондів медичної допомоги на підприємствах. Для цього пропонується застосувати податкові пільги: сума у межах цільової медичної допомоги співробітнику не підлягає оподаткуванню. Сам факт переключення обов'язків забезпечення в питаннях медичної допомоги з держави на підприємства, установи, організації варто закріпити у рекомендаційних положеннях КЗПП або інших нормативно-правових актах.

7. Підприємці не є вмотивованими у наданні співробітникам моральної мотивації у вигляді премій, бонусів,

обідів, навчання, оплаті відпочинку, оскільки дані заходи збільшують податковий тягар та реально не приносять підвищення пенсій у майбутньому (нівелюється інфляцією та корупцією). Саме тому важливим кроком є надання податкових пільг для підприємців: наприклад, дозволити здійснювати неоподатковані виплати співробітника у межах трьох офіційних окладів на рік з обов'язковим цільовим використанням (запровадити аудиторські перевірки факту використання коштів на благо співробітників).

Основними проблемними аспектами на мікрорівні є:

- низький рівень матеріальної мотивації: основної та додаткової заробітної плати (особливо наявність порушень у сфері їх виплат), відсутність бонусів, порушення законних гарантій та компенсацій працівників тощо;
- незадовільна моральна мотивація: несприятливий психологічний клімат, відсутність оцінювання зусиль з боку керівництва;
- відсутність участі персоналу у прибутках підприємств, що порушує їхню пряму зацікавленість у розвитку компанії;
- гірші умови та винагорода за працю інших сфер порівняно з ІТ-сферою за наявності схожих робочих задач та рівня кваліфікації.

Оскільки персонал відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, пропонуються наступні кроки для вирішення вищезазначених проблем, а також для підвищення лояльності персоналу та продуктивності праці:

- запровадження належних та безпечних умов праці;
- введення преміальних систем оплати праці;
- підвищення заробітних плат для подолання соціальної несправедливості порівняно з ІТ-сферою;
- створення сприятливого психологічного клімату методами тимблдингу, запровадження публічних винагород;
- побудова системи бонусів, додаткових оплачуваних мотивувальних відпусток, гарантій для працівників.

Одним з варіантів побудови мотиваційної системи оплати праці на підприємстві є схема, запропонована відомим вченим Едвардом Лоулером. Заробітна плата будь-якого працівника може бути розділена на три складові: перша частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків (отримують усі працівники підприємства в залежності від посади), друга частина заробітної плати визначається за вислугою років і факторам ціни життя (отримують усі працівники, але в різних пропорціях), а третя коливається для кожного працівника та її величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період.

## ВИСНОВКИ

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємств приладобудування в аспекті покращення мотивації необхідно ідентифікувати ряд проблем, що існують в українській економіці, політиці, а також у праві та знайти шляхи їх вирішення. Основними політико-економічними проблемами сьогодні є низький рівень життя, політична нестабільність, низька якість медичного обслуговування, корумпованість тощо. Проблемами законодавчого характеру, що прямо чи опосередковано стосуються трудового права та визначають мотивацію персоналу, є: недосконалість податкового законодавства в аспекті вмотивованості роботодавців до надання матеріальних стимулів співробітникам, введення нових обмежень у наданні медичної допомоги, відсутність єдиного кодифікованого акту у соціальному законодавстві та його недосконалість, відсутність державних індивідуальних пенсійних фондів тощо. Такі проблеми можуть бути вирішені на рівні країни та на рівні підприємств шляхом удосконалення нормативно-правової бази та ефективної організації діяльності підприємств, установ та організацій.

У подальшому пропонується проведення дослідження для оптимізації інших факторів на галузь приладобудування та на підвищення її конкурентоспроможності.

## Література:

- Економіка та організація виробництва: підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. — К.: Знання, 2007. — 678 с.
- Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
- Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарики, 2000. — 528 с.
- Дафт Р.Л. Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.
- Офіційний сайт Світового Банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://data.worldbank.org>
- Держава служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Кримінальний кодекс України: Кодекс України, Закон від 05.04.2001 № 2341-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2001. — № 25—26. — Ст. 131.
- Постанова "Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти" від 17 вересня 1996 р. № 1138 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF/ed20120128>
- Про затвердження Положення про валютний контроль: Постанова Правління Національного банку України від 8.02.2000 № 49 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0209-00>
- Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування: проект Закону України від 10.07.2017 р. N 6677 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH55H00B.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH55H00B.html)

## References:

- Herasymchuk, V.H. and Rozenplenter, A.E. (2007), *Ekonomika ta orhanizatsiia vyrobnytstva* [Economy and organization of production], Znannia, Kyiv, Ukraine.
- Dykan', N.V. and Borysenko, I.I. (2008), *Menedzhment* [Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
- Vykhanskyj, O.S. and Naumov, A.Y. (2000), *Menedzhment* [Management], Hardaryka, Moscow, Russia.
- Daft, R.L. (2006), *Menedzhment* [Management], Pyter, St.Petersburg, Russia.
- The World Bank (2018), available at: <http://data.worldbank.org> (Accessed 20 July 2018).
- State Statistics Service of Ukraine (2018), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 July 2018).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Criminal Code of Ukraine", *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, vol.25-26.
- Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), Resolution "On approval of the list of paid services provided in public health care institutions and higher educational institutions", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF/ed20120128> (Accessed 20 July 2018).
- National Bank of Ukraine (2000), "On Approval of the Regulation on Currency Control", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0209-00> (Accessed 20 July 2018).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2017), "On amendments to some legislative acts of Ukraine to introduce a funded system of compulsory state pension insurance draft law of Ukraine", available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH55H00B.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH55H00B.html) (Accessed 20 July 2018).

Стаття надійшла до редакції 24.07.2018 р.