

УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

МОНОГРАФІЯ

Ірпінь-Білосток, 2018

UNIVERSITY OF STATE FISCAL SERVICE OF UKRAINE

INNOVATION MODERNIZATION OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

MONOGRAPH

Innovative modernization of management in the conditions of global instability: coll. monograph /Artur Horbovyi (Ed.) // M. O. Kuzhelev, S. V. Onyshko, V. I. Kutsenko, A. A. Oleshko, M. V. Gussyatinsky, A. A. Khaletska and others. – University of State Fiscal Service of Ukraine, Educational and Scientific Institute of Finance and Banking. – Irpin-Bialystok, 2018. – 303 p.

The monograph explores the theoretical and practical aspects of innovative management modernization in conditions of global instability. The conceptual foundations of innovative management, processes of modernization in a changing socio-economic environment are considered. The proposed mechanisms of the implementation of modern management on the basis of public-private partnership, management of financial resources of enterprises, strategic management of projects for the development of united territorial communities and directions of ensuring the quality training of managers and building a society of equal opportunities in the context of institutional transformations in Ukraine have applied value.

The monograph will be interesting to a wide range of scientists, high school lecturers, doctoral degree students and postgraduate students, students and practitioners as well as readers interested in the problems of the development of innovative management in the conditions of global instability.

Irpin-Bialystok, 2018

УДК 330.117(477):339.92
ББК 65.9(4Укр).551
Б І-66

Ухвалено до друку рішенням Вченої ради
Університету державної фіскальної служби України
від 21 лютого 2018 року

Рецензенти:

Горошкова Л. А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету;

Реслер М. В., доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету;
Джоанна Пристром, доктор, Ph.D, Факультет економіки та менеджменту університету в Білостоку (Польща).

...

Б І-66 Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності: монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового // М. О. Кужелев, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін., – Ун-т державної фіскальної служби України, Навчально-науковий інститут фінансів, банківської справи. – Ірпінь-Білосток, 2018. – 303 с.

ISBN – 978-83-950152-0-5

У монографії досліджено теоретичні та практичні аспекти інноваційної модернізації менеджменту в умовах глобальної нестабільності. Розглянуто концептуальні засади інноваційного менеджменту, процеси модернізації в мінливому соціально-економічному середовищі. Прикладне значення мають запропоновані авторами механізми реалізації сучасного менеджменту на засадах державно-приватного партнерства, управління фінансовими ресурсами підприємств, стратегічного управління проектами розвитку об'єднаних територіальних громад та напрями забезпечення якісної підготовки менеджерів й розбудови суспільства рівних можливостей в умовах інституційних трансформацій в Україні.

Монографія буде цікавою широкому колу науковців, викладачів, здобувачів вищої школи, аспірантів, практиків а також читачів, яких цікавлять проблеми розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

УДК 330.117(477):339.92
ББК 65.9(4Укр).551

ISBN – 978-83-950152-0-5

© Колектив авторів, 2018
© Університету державної фіскальної служби України, 2018

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА.....	8
1.1. Процеси модернізації менеджменту в парадигмальному контексті.....	8
1.2. Теоретико-методологічне забезпечення інноваційного менеджменту	25
1.3. Особливості реалізації сучасного менеджменту у сфері державно- приватного партнерства.....	51
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НОВІ ВИКЛИКИ.....	77
2.1. Фінансовий менеджмент: світові та вітчизняні тенденції.....	77
2.2. Особливості та проблеми менеджменту власного капіталу підприємств в умовах глобальної нестабільності.....	91
2.3. Сучасні методи мотивації в умовах фінансових обмежень.....	102
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	121
3.1. Внутрішні контрольно-наглядові системи в управлінні активами інституційних інвесторів: досвід України та Польщі.....	121
3.2. Методичні підходи до оцінки санаційного потенціалу та санаційної спроможності фінансовонеспроможних підприємств.....	146
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	168
4.1. Реалізація програмно-цільового підходу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громад.....	168
4.2. Координація проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні.....	179
4.3. Стратегія управління сталим розвитком регіонів України.....	205
РОЗДІЛ 5. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ І ЗАГРОЗ.....	220
5.1. Менеджмент освітянської сфери – нова якість освіти та освітнього середовища.....	220
5.2. Трансформація парадигми підготовки менеджерів в умовах фінансово-економічних проблем.....	232
РОЗДІЛ 6. РОЗБУДОВА СУСПІЛЬСТВА РІВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	253
6.1. Впровадження інноваційних форм державних управлінських технологій взаємодії влади з громадськістю.....	253
6.2. Розвиток людського потенціалу на засадах якості в системі освіти впродовж життя.....	266
6.3. Реалізація стратегії адаптації суспільства до демографічних змін: світовий досвід та реалії України.....	278

INTRODUCTION.....	6
1. CONCEPTUAL BASES FOR MODERNIZATION OF MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE	8
1.1. Theoretical and methodological support of innovative management.....	8
1.2. Processes of modernization of management in a paradigmatic context.....	25
1.3. Features of the implementation of modern management in the field of public-private partnership.....	51
2. FINANCIAL MANAGEMENT: CURRENT TRENDS AND NEW CHALLENGES.....	77
2.1. Financial management: world and domestic trends.....	77
2.2. Features and problems of the management of owners' equity capital of enterprises in the conditions of global instability.....	91
2.3. Modern methods of motivation under financial constraints.....	102
3. MANAGING FINANCIAL RESOURCES IN GLOBAL INSTABILITY CONDITIONS.....	121
3.1. Internal control and oversight systems in the management of assets of institutional investors: the experience of Ukraine and Poland.....	121
3.2. Methodological approaches to the assessment of sanitation capacity and sanativeness of financially unprofitable enterprises.....	146
4. STRATEGIC MANAGEMENT OF PROJECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES.....	168
4.1. Realization of the program-target approach in the social and economic development of the united territorial communities.....	168
4.2. Coordination of project-oriented management of the development of united territorial communities in Ukraine.....	179
4.3. Strategy for sustainable development of the regions of Ukraine.....	205
5. DIVERSIFICATION OF FINANCIAL SUPPLY OF QUALITY TRAINING OF MANAGERS IN CONDITIONS OF LIMITATION AND THREATS.....	220
5.1. Management of the educational sphere - a new quality of education and the educational environment.....	220
5.2. Transformation of the paradigm of training managers in the conditions of financial and economic problems.....	232
6. DEVELOPMENT OF THE SOCIETY OF EQUAL OPPORTUNITIES IN CONDITIONS OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS IN UKRAINE	253
6.1. Implementation of innovative forms of government management technologies for interaction between government and the public.....	253
6.2. Development of human potential on the basis of quality in the system of life-long learning.....	266
6.3. Realization of the strategy of adaptation of society to demographic changes: world experience and realities of Ukraine.....	278

або групою осіб, які надають фінансові ресурси¹²⁰.

Забезпечення розвитку економіки України на ринкових засадах передбачає зміцнення фінансової стабільності підприємств, зокрема за рахунок ефективного управління фінансами їхніх проектів, включаючи проекти системи забезпечення менеджменту їх власного капіталу. Зазначене вимагає подальшого дослідження процесу управління фінансами проектів підприємства.

Отже, на сьогодні стала очевидною необхідність удосконалення підходів до менеджменту власного капіталу вітчизняних підприємств, які б не лише враховували вплив фінансової глобалізації, а й посилювали її позитивний ефект.

2.3. СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

Кризові явища в економіці будь-якої країни, перш за все, негативно позначаються на діяльності суб'єктів господарювання. До основних проблем діяльності суб'єктів господарювання під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу при розв'язанні виробничих проблем, що, у свою чергу, призводить до конфронтації між управлінською ланкою та персоналом. У таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно функціонувати. Саме персонал у кризових умовах страждає найбільше, оскільки становище кожного окремого співробітника стає менш стабільним, знижується заробітна плата, на нього покладаються додаткові обов'язки або ліквідуються соціальні пакети, що впливає на ефективність діяльності персоналу. Кризова ситуація загрожує суб'єктам господарювання обмеженням фінансових можливостей та втратою кваліфікованих кадрів.

Дж. Берцелемі та А. Вароудакіс¹²¹ визначають фінансові обмеження як усі засоби й заходи, які унеможливають або заважають фінансовим

¹²⁰ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, Inc., 2008. – P.56.

¹²¹ Berthelemy J. C. Financial Development Policy and Growth. / J. C. Berthelemy, A. Varoudakis // Development Centre Studies, Long-term growth series OECD, 1996.

посередникам працювати відповідно до їхнього повного технологічного потенціалу.

Одним із завдань на етапі кризи, яка зумовлює певні фінансові обмеження, є утримання основних кваліфікованих працівників, насамперед, за рахунок формування сучасних методів мотивації.

Для більш детального розгляду питання сучасних методів мотивації, а особливо в умовах фінансових обмежень, необхідно розпочати із визначення сутності поняття «мотивація».

В економічній літературі існує чимало розбіжностей щодо тлумачення цього поняття. Вперше термін «мотивація» було використано А. Шопенгауером у 1900 році. Далі термін трактувався як пояснення причини поведінки людини, оскільки саме він має найбільший вплив на її діяльність. Мотив є похідним від французького (*motivus* «спонукання до дії»), а під мотивацією розуміють спрямованість та активність особистості ¹²².

Основні підходи щодо трактування сутності поняття «мотивація», що використовуються у наукових джерелах, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи щодо трактування сутності поняття «мотивація» у науковій літературі

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Блінов А. О. ¹²³	це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності
Вернадський А.А. ¹²⁴	це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху
Генкин А.П. ¹²⁵	це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації

Продовження таблиці 2.2

Кібанов А. Я. ¹²⁶	це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби
Колот А. М. ¹²⁷	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають

¹²² Єрохін С. А. Концепція професійної мотивації студентів як фактора конкурентності на ринку праці / С. А. Єрохін, Ю. В. Нікітін, І. В. Нікітіна // Науковий юридичний журнал № 1(1). – Частина II. – Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2011. – С. 20–27.

¹²³ Блінов А.О. Мотивація персоналу корпоративних структур / А.О. Блінов // Маркетинг. - 2001. - №1. - С. 88-101.

¹²⁴ Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410 с.

¹²⁵ Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.

¹²⁶ Кібанов А. Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності / А. Я. Кібанов. - М: ИНФРА-М, 2010. - 530 с.

¹²⁷ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.

	людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Річард Л. Дафт ¹²⁸	це сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій
Уткін Е. А. ¹²⁹	це стан особистості, що визначає ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації

Джерело: складено автором.

Розглянувши різні підходи щодо трактування поняття «мотивація», можна визначити, що мотивація – це одна з основних функцій управління персоналом, сутність якої полягає у задоволенні індивідуальних потреб працівників, які взаємодіють між собою, з метою досягнення ефективного результату діяльності суб'єкта господарювання.

Варто зазначити, що методи мотивації персоналу можуть бути досить різноманітними, але зазвичай вони залежать від системи стимулювання, що застосовується суб'єктом господарювання, загальної системи управління та особливостей діяльності самого суб'єкта господарювання. Підходи до класифікації методів мотивації персоналу на сьогодні також дуже різняться (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Підходи до класифікації методів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характерні ознаки
Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби ¹³⁰	Економічні методи	Орієнтація на виконання певних показників або завдань та отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи
	Організаційно-адміністративні методи	Базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу

Продовження таблиці 2.3

	Соціально-психологічні методи	Впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне
--	-------------------------------	---

¹²⁸ Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт: пер. с англ. 6-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 864 с.

¹²⁹ Уткін Е. А. Основи мотиваційного менеджменту / Е.А. Уткін. - М.: Ексмо, 2000 - 352 с.

¹³⁰ Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263–268.

		стимулювання трудової діяльності: збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні
Залежно від результативності діяльності ¹³¹	Економічні (прямі)	Відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу
	Економічні (непрямі)	Пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.
	Моральні	Збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні
Залежно від орієнтації на конкретного працівника (адресна мотивація) ¹³²	Покарання як засіб мотивації	Рівень покарання залежить насамперед від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду суб'єкту господарювання
	Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами
	Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом
	Спеціальні індивідуальні винагороди	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент
	Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками, організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, підвищення рівня духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими

Продовження таблиці 2.3

	Соціальна	В організації реалізуються пільги та гарантії в межах
--	-----------	---

¹³¹ Економіка підприємства: підручник/ За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

¹³² Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263–268.

	політика організації	соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні; організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації
	Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат працедавця	Винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка, грамота керівництва компанії, занесена в трудову книжку; винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Джерело: складено автором.

Поряд із наведеними підходами до класифікації методів мотивації, які є найбільш поширеними або класичними, деякі вчені виділяють модифіковані класифікації методів, доповнюючи та ускладнюючи їх.

Так, наприклад, С. Шапіро виділяє дві основні групи методів¹³³:

- I група – методи матеріальної мотивації, які, в свою чергу, поділяються на грошові методи, що включають заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільгові кредити; негрошові методи, які науковець поділяє на соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних витрат) і функціональні (покращення умов праці та організації праці);

- II група – методи нематеріальної мотивації, що поділяються на соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу); творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження); вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи).

Отже, якщо розглядати мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація буває двох видів: матеріальна та нематеріальна. Як правило, ці два види мотивації застосовуються спільно, але залежно від рівня управління, а

¹³³ Шапіро С. А. Мотивация / С. А. Шапіро. – М.: ГроссМедиа, 2008. –224 с.

також поставлених цілей мотивації, співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації можуть змінюватися (рис. 2.1)¹³⁴.

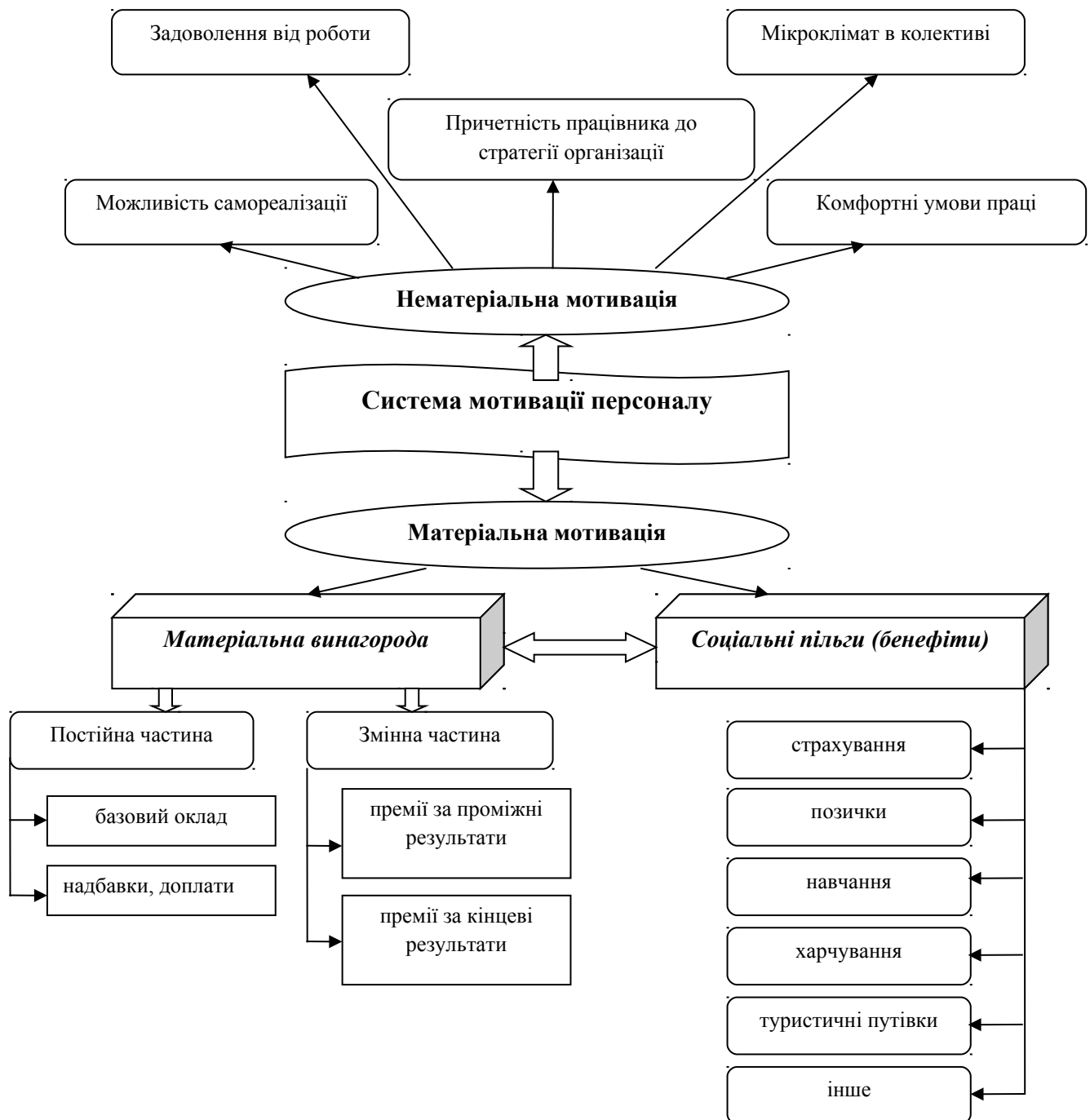


Рис. 2.1. Система мотивації персоналу

Разом з тим не складно помітити, що наведені класифікації методів мотивації, як класичні, так і модифіковані, подібні і розбіжність між ними полягає лише у назвах. Водночас в умовах фінансових обмежень для сучасних

¹³⁴ Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А. С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4 (44.4). – С. 112–115

вітчизняних суб'єктів господарювання надзвичайно актуальними є інноваційні або нестандартні методи мотивації. Це зумовлено ще й тим, що значна кількість працівників, за відсутності творчих та соціальних аспектів праці, перестають отримувати задоволення від монотонної та одноманітної праці навіть при високому рівні заробітної плати.

Саме тому в провідних міжнародних компаніях, які на сьогодні працюють і на вітчизняному ринку, часто використовують нестандартні методи мотивації, приклади яких наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

Назва компанії	Сутність нестандартного методу мотивації
McDonalds	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями. Розвиток талантів своїх співробітників та заохочення їх захоплення. Конкурси на кращого співака з оплатою зйомки кліпу
Johnson&Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця. Створення дружньої, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній

Джерело: складено автором за даними ¹³⁵ ¹³⁶

Найпоширеніші нестандартні сучасні методи мотивації, які використовуються суб'єктами господарювання, представлені на рисунку 2.2.

Саме нестандартна мотивація, особливо в умовах фінансових обмежень, є дієвим методом утримання та стимулювання кваліфікованих кадрів в організації, часто більш ефективна порівняно зі стандартною.

У межах предмета нашого дослідження представляє інтерес розкриття сутності, ролі та значення мотивації в системі управління персоналом саме у тих сферах господарювання, які відіграють значну роль в соціально-

¹³⁵ Мирошніченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах / Ю. В. Мирошніченко. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 110–115

¹³⁶ Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу [Текст] / Вікторія Віталіївна Ярмош // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С.263-268.

економічному розвитку України. Однією із таких сфер є страхування, яка також в кризових умовах характеризується суттєвими фінансовими обмеженнями.

У ринкових умовах, що супроводжуються різноманітними ризиками, значення страхування як важливого засобу захисту майнових інтересів як юридичних, так і фізичних осіб особливо вагоме. Саме страхові компанії відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, оскільки здатні запропонувати більш широкий спектр спеціалізованих фінансових послуг, ніж інші установи.



Джерело: ¹³⁷

Рис. 2.2. Нестандартні методи мотивації персоналу

Результативність усіх операцій, що здійснюються страховою компанією, залежить, перш за все, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони є висококваліфікованими, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, страховик має можливість досягнути високих результатів у своїй діяльності, та навпаки, безвідповідальне та недбале ставлення персоналу

¹³⁷ Мирошніченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах / Ю. В. Мирошніченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 110–115

до своїх обов'язків, до клієнтів завжди призводить до незадовільних результатів роботи компанії в цілому.

Зважаючи на вирішальне значення персоналу в забезпеченні чіткого та якісного виконання виробничих операцій у сфері послуг, робота з кадрами як складова управління якістю послуг входить у перелік основних програм підтримки маркетингової стратегії. Головна мета внутрішнього маркетингу полягає у формуванні трудового колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету і завдання страхової компанії, усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль і змін для досягнення окресленої мети і виконання завдань¹³⁸.

Особливості роботи у сфері продажу страхових продуктів, індивідуальні особливості кожного співробітника, різноманіття цілей страхової компанії, постійні зміни економічного середовища роблять мотивацію продавців страхових послуг досить складним завданням. Топ-менеджери страхових компаній мають спільну думку про те, що мотивація персоналу, який займається продажем страхових послуг, відіграє важливу роль у їх реалізації. Таким чином, для успішного, прибуткового, ефективного ведення страхової діяльності необхідно створити ефективну систему мотивації персоналу.

Страхові компанії активно розробляють мотиваційні моделі на основі практичної реалізації таких теорій мотивації, як двофакторна мотиваційна теорія Герцберга, теорія мотивації на основі категоризації потреб за Маслоу, мотиваційної теорії очікування та ін.¹³⁹.

Спільним для будь-якої системи мотивації є елементи, які повинні відповідати індивідуальним потребам працівників страхової компанії. Головним параметром для розробки успішної мотиваційної програми є встановлення специфічних цільових показників, які необхідно узгодити з керівництвом та структурними підрозділами, що здійснюють безпосередньо продаж страхових послуг. На основі визначеного набору цільових показників

¹³⁸ Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Вид-во «Кондор», 2003. – 296 с.

¹³⁹ Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів / Н. Карлова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 47–51.

визначається найбільш ефективний перелік інструментів мотивації персоналу, що здійснює продаж страхових продуктів.

У цілому концепція стратегічного управління персоналом страхової компанії охоплює основні елементи, які наведено на рисунку 2.3.



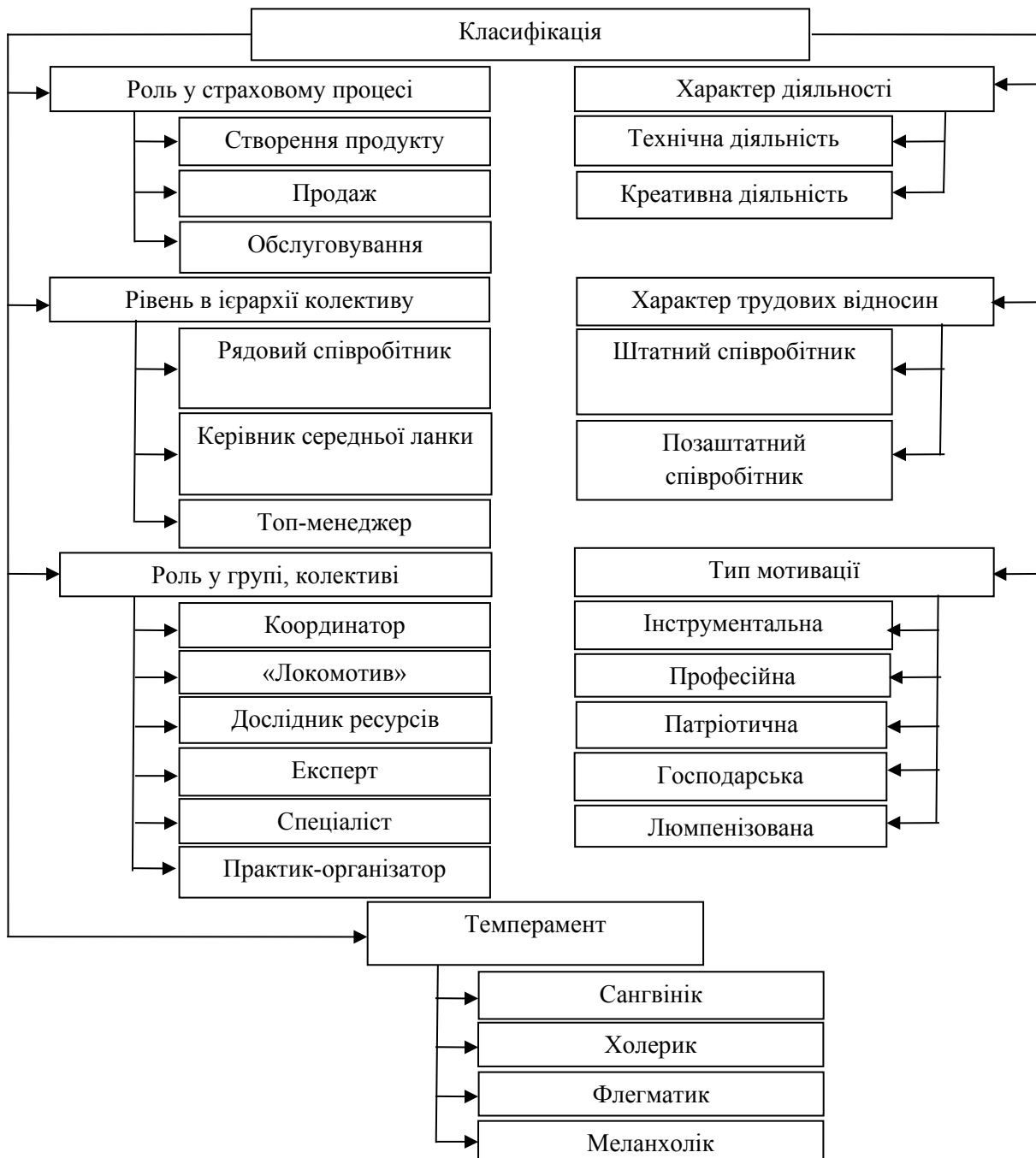
Джерело: побудовано авторами за даними ¹⁴⁰.

Рис. 2.3. Елементи концепції стратегічного управління персоналом страхової компанії

При виборі методів управління необхідно, насамперед, враховувати структуру людських ресурсів страхової компанії, які не можуть бути однорідними через те, що виконують різну за характером та складністю роботу.

У зв'язку з цим доцільно використати критерії класифікації персоналу страхової компанії (рис. 2.4).

¹⁴⁰ Ткаченко Н. І. Управління персоналом страхової компанії як гарантія фінансової стійкості / Н. І. Ткаченко // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету «Світ фінансів». – 2013. – № 1. – С. 156–161.



Джерело: побудовано авторами за даними ¹⁴¹.

Рис. 2.4. Критерії класифікації персоналу страхової компанії

Кадрова модернізація як важлива складова удосконалення діючої моделі вітчизняного страхування повинна перебувати у тісному взаємозв'язку зі становленням корпоративної культури.

Таким чином, правильний підбір кадрів, їх підготовка та підвищення кваліфікації, інвестиції у формування і закріплення корпоративної культури

¹⁴¹ Ткаченко Н. І. Управління персоналом страхової компанії як гарантія фінансової стійкості / Н. І. Ткаченко // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету «Світ фінансів». – 2013. – № 1. – С. 156–161.

повинні розглядатися як основні питання, раціональне вирішення яких сприяє ефективному функціонуванню страховика, адже ці заходи забезпечують підтримання ядра професійного кадрового складу, враховуючи той факт, що нині персонал є ключовим ресурсом кожної компанії, а професійні висококваліфіковані кадри – ресурс дорогий і обмежений.

Механізм заохочення до праці утворюється за допомогою визначення основних мотивів, що впливають на вибір людиною певної лінії поведінки (рис. 2.5).

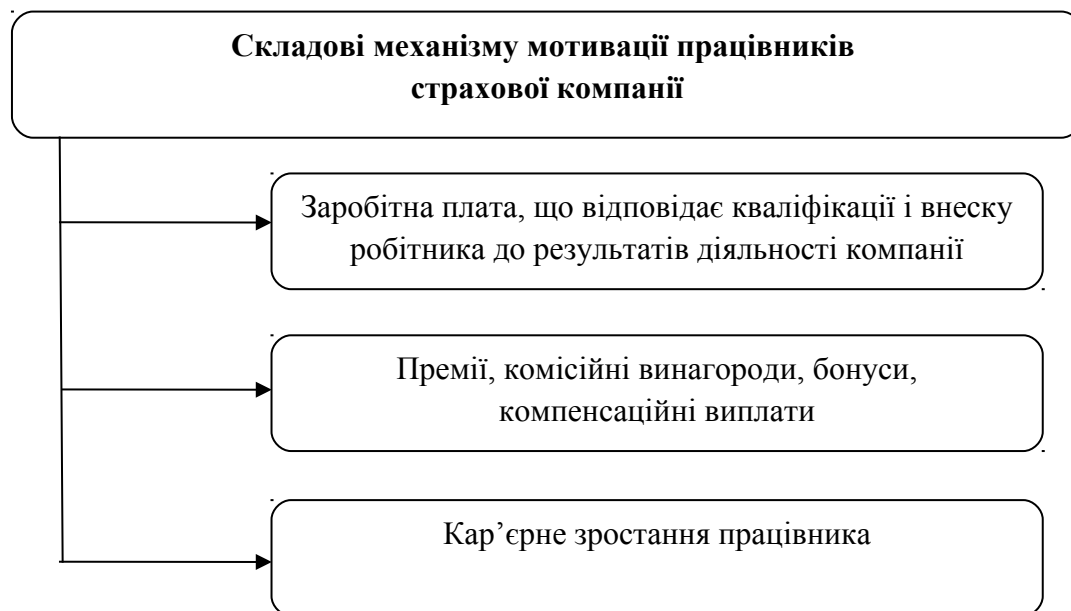


Рис. 2.5. Складові механізму мотивації працівників страхової компанії

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від страхової компанії, в якій він працює.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямована на розвиток страхової компанії, необхідно запровадити мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності¹⁴².

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості страхових компаній, адже, на сьогодні, вивчення потреб, інтересів мотиваційної

¹⁴² Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації / Г. Побережна // Економіка АПК. – 2009. – № 1. - С. 78–83

спрямованості персоналу здійснюється у страховій компанії епізодично або взагалі відсутнє. Діяльність сучасних страхових компаній перш за все базується на трудових ресурсах. Якщо людський капітал – це основа ефективної діяльності, то його правильне заохочення до праці одне з першочергових завдань керівника кожної страхової компанії. Від того, як організовує та мотивує персонал керівник, залежить успішне функціонування страхової компанії загалом. Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат – до бажаних успіхів та досягнення головної місії страхової компанії – максимального отримання прибутку.

Як показують дослідження, у країнах Західної Європи для 69 % компаній основним інструментом мотивації є матеріальна винагорода. Результати дослідження також свідчать, що лише 15 % опитаних продавців страхових послуг очікують від роботодавців матеріального преміювання¹⁴³.

Водночас, за даними міжнародної консалтингової компанії Towers Watson, основною причиною вибору роботи для працівників, як і раніше, є зарплата (55 %), на другому місці – оплачувана відпустка (50 %), тобто матеріальні види мотивації¹⁴⁴. Такі пункти, як цінності організації і можливість впливати на результати компанії набрали лише 7 і 6 % голосів відповідно.

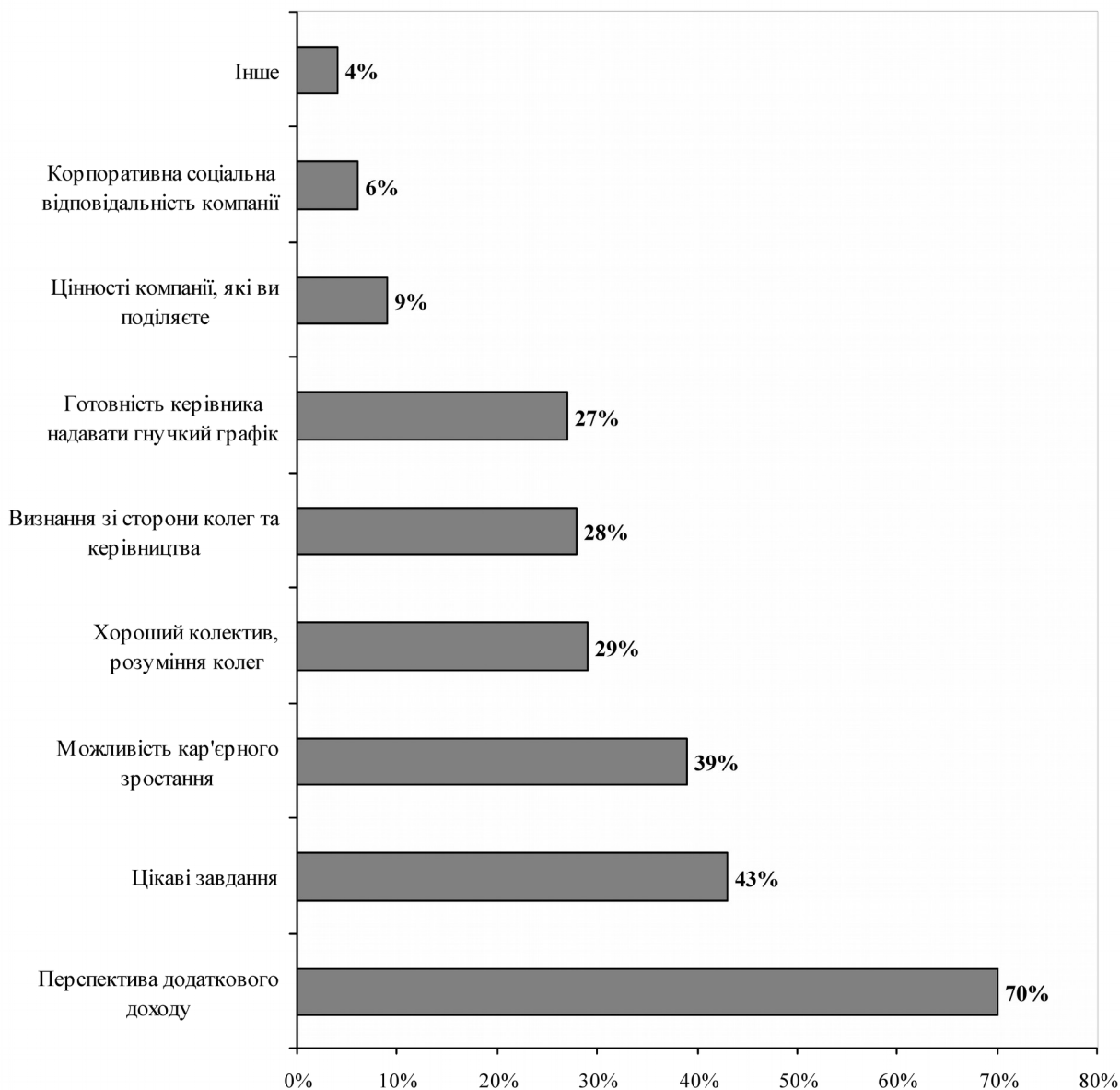
Дані результати пов'язані з тим, що мотивувати співробітника на роботу із задоволенням і без додаткової винагороди повинні безпосередні керівники, оскільки саме вони здатні забезпечити комфортне робоче середовище, підтримати співробітника в конкретній ситуації, згуртувати колектив і надати довіру своїм підлеглим.

За даними опитування 1464 респондентів з різних регіонів України, найефективнішим способом підвищення мотивації персоналу вважають матеріальну винагороду. Фактори, які мотивують персонал страхових компаній

¹⁴³ Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів / Н. Карлова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 47–51.

¹⁴⁴ Інтернет-журнал про страхування «Фориншурер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/news/16/09/19/34300>.

до ефективної праці, за результатами вищезазначеного опитування, зображені на рисунку 2.6.



Джерело: побудовано автором за даними ¹⁴⁵.

Рис. 2.6. Фактори, які мотивують персонал до ефективної праці

Як бачимо, основним фактором, що мотивує працівників страхової компанії до ефективної роботи, є перспектива отримання додаткового доходу – так відповіли 70 % респондентів, але можна стверджувати, що двоє з п'яти офісних співробітників орієнтовані на кар'єрне та особистісне зростання,

¹⁴⁵ Страховщику на заметку. Что больше всего мотивирует офисных сотрудников работать эффективнее? // Интернет-журнал про страхование «Фориншурер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/16/02/16/33518?hl=%EC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF>

оскільки для них важливою умовою роботи в компанії є цікаві завдання (43 %) і можливість просування по службі (39 %). Трохи менше третини респондентів мотивує хороша команда, визнання з боку колег і керівництва, а також готовність начальства з розумінням ставитися до працівника, наприклад, надавати гнучкий графік роботи і ставити виправдані дед-лайни.

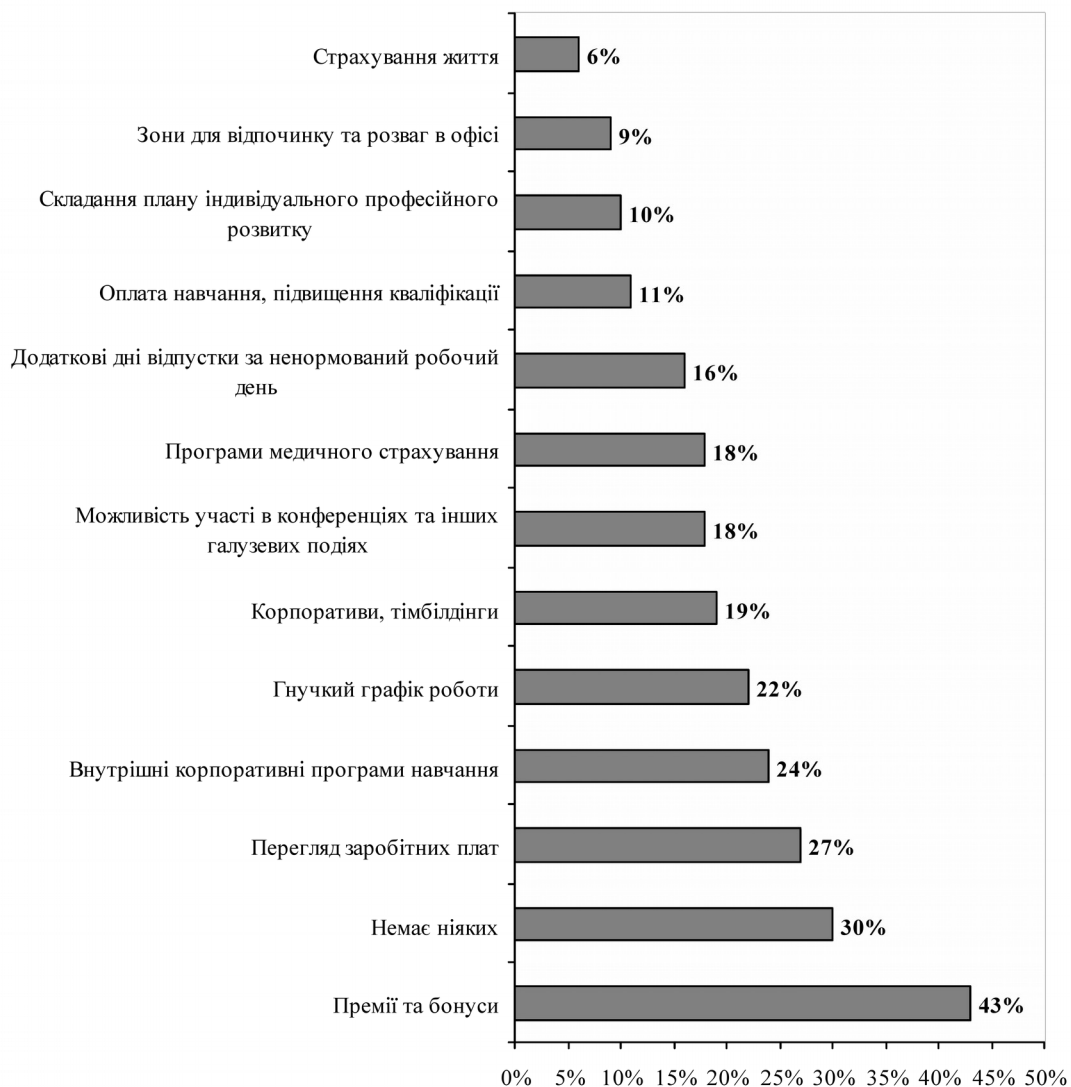
Як показало опитування, роботодавці непогано орієнтуються в потребах співробітників, і більшість роблять ставку саме на матеріальну мотивацію. Однак підвищення зарплат можуть собі дозволити далеко не всі, а тільки кожен четвертий роботодавець. Двоє з п'яти намагаються прив'язати винагороду до реальних заслуг працівника, а тому воліють виплачувати премії та бонуси. Ще чверть прагне підвищувати професійний рівень підлеглих шляхом організації внутрішніх корпоративних програм навчання. Кожен п'ятий топ-менеджер готовий надати гнучкий графік роботи. Кожен шостий роботодавець піклується про здоров'я співробітників, а також дає можливість брати додаткові дні відпустки за ненормований робочий день. При цьому тільки в одній з десяти компаній складають план професійного розвитку працівника і лише у 6 % страхують життя своїх працівників. Варто зазначити, що майже третина вітчизняних компаній взагалі не впроваджують програми мотивації персоналу¹⁴⁶.

Програми мотивації працівників страхових компаній, які пропонують роботодавці, наведені на рисунку 2.7.

За даними, наведеними на рис. 2.7, можемо стверджувати, що вітчизняні роботодавці основним мотивуючим фактором вважають «премії та бонуси» (43 % респондентів), що в умовах фінансових обмежень не завжди є можливим та вигідним.

Розглянемо системи мотивації провідних страхових компаній України (табл. 2.4).

¹⁴⁶ Страховщику на заметку. Что больше всего мотивирует офисных сотрудников работать эффективнее? // Интернет-журнал про страхование «Фориншурер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forinsurer.com/news/16/02/16/33518?hl=%EC%E2%E8%E0%E2%E0%E8%FF>



Джерело: побудовано автором за даними ¹⁴⁷.

Рис. 2.7. Програми мотивації працівників вітчизняними роботодавцями

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика систем мотивації страхових компаній України

Назва компанії	Сутність системи мотивації
Княжа	1. Участь у семінарах, тренінгах, які проводить компанія. 2. Командна робота. Відчуття підтримки від колег. 3. Заробітна плата відповідає професійним досягненням працівників. 4. Працівники забезпечуються пільговим медичним страхуванням. 5. У працівників існує можливість відпочинку разом з колегами на корпоративних святах, які проходять у компанії

Продовження таблиці 2.5

¹⁴⁷ Страховщику на заметку. Что больше всего мотивирует офисных сотрудников работать эффективнее? // Интернет-журнал про страхование «Фориншурер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/16/02/16/33518?hl=%EC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF>

ІНГО Україна	1. Існує перспектива кар'єрного зростання працівників. 2. Компанія забезпечує своїх працівників та їх сім'ї соціальними програмами та формами страхування. 3. Для працівників та членів їх сімей існують ексклюзивні пропозиції і спеціальні пільги для медичного страхування, страхування життя, майна (нерухомості, автотранспорту) та відповідальності
PZU	1. Запроваджено автоматичну систему оцінки персоналу, що дозволяє справедливо та прозоро оцінювати індивідуальні результати роботи кожного співробітника. 2. Безкоштовне надання програм добровільного медичного страхування та страхування життя. 3. Суттєві знижки для працівників на всі види страхування. 4. Підтримка співробітників у важкі часи втрат та радісних важливих життєвих подіях, як то одруження або народження дитини, грошовою компенсацією. 5. Підтримка співробітників грошовою винагородою за їх ювілейний стаж роботи у Групі PZU, а також вихід на пенсію
МетЛайф	1. Офіційно та стабільно виплачує заробітну плату. 2. Має гнучку систему винагородження та преміювання. 3. Виплачує щомісячну дотацію на харчування. 4. Надає оплачувані відпустки та додаткові відпустки окремим категоріям співробітників згідно з чинним законодавством. 5. Забезпечує співробітників медичним страхуванням. 6. Оплачує за лікарняними листками. 7. Впровадила страхування життя та страхування на випадок постійної непрацездатності. 8. Вітає молодят та молодих батьків. 9. Підтримує, чекає та охоче приймає в колектив молодих мам після декретної відпустки. 10. Працевлаштовує людей з особливими фізичними вимогами. 11. Створила та постійно вдосконалює умови праці, прагнучи досягти найбільш комфортних та безпечних умов. 12. Різноманітні програми навчання: внутрішні тренінги, курси та програми від зовнішніх провайдерів, дистанційне навчання, друга вища освіта – це основні засоби підвищення кваліфікації, розвитку спеціалізованих навичок та виходу на новий професійний рівень співробітників
Глобус	1. Стабільна заробітна плата. 2. Гнучка система премій та бонусів («Бонус-квартал», «Бонус-рік», «Бонус-збитковість» тощо). 3. Знижки на страхування співробітників компанії (медичне страхування – до 30 %, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів – до 50 %, автокаско – до 50 %). 4. Службовий мобільний телефон, комп'ютер, оплата мобільного зв'язку

Джерело: ¹⁴⁸

Узагальнюючи наведені дані, можна стверджувати, що лише раціональне поєднання засобів матеріальної та нематеріальної мотивації дасть змогу

¹⁴⁸ Мантур-Чубата О.С. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній / О.С. Мантур-Чубата, В.А. Шевченко // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С.288–293

отримати позитивні результати діяльності страхової компанії. За умови поєднання може бути сформована система мотивації працівників страхових компаній, представлена на рисунку 2.8.



Джерело: розроблено авторами на основі ¹⁴⁹.

Рис. 2.8. Універсальна система мотивації працівників страхових компаній

Подана система мотивації може бути реалізована та стосується працівників різних сфер господарювання.

Отже, провівши аналіз існуючих систем мотивації персоналу зарубіжних страхових компаній та порівнявши їх з вітчизняними, можна зробити висновок про те, що як для працівників страхових компаній, так і для працівників інших сфер господарювання основним мотивуючим фактором є матеріальна винагорода. Водночас не менш вагомими постають й інші мотиваційні фактори, серед яких: цікаві завдання, можливість кар'єрного зростання, хороший колектив, розуміння колег, визнання зі сторони колег та керівництва, готовність керівництва надавати гнучкий графік, внутрішні корпоративні

¹⁴⁹ Мантур-Чубата О.С. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній / О.С. Мантур-Чубата, В.А. Шевченко // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С.288–293

програми навчання. При цьому необхідно зазначити, що мотивація є лише одним із компонентів успішної системи управління персоналом.

Лише за такого розуміння можна забезпечити ефективність діяльності працівників суб'єктів господарювання в умовах фінансових обмежень, що становлять невід'ємну рису сучасних умов господарювання у кризових, нестабільних умовах.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БЕДРИНЕЦЬ МИРОСЛАВА ДМИТРІВНА, к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, mira_may@ukr.net (підрозділ 2.1).

БОГРІНОВЦЕВА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА, к.е.н., доцент кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, kostrach26@gmail.com (підрозділ 2.3).

БОЙЧУК МИКОЛА МИРОНОВИЧ, головний спеціаліст Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, м. Київ, johnrider533@gmail.com (підрозділ 3.1).

БИХОВЧЕНКО ВАЛЕНТИНА ПЕТРІВНА, к.е.н., доцент, кафедри фінансів Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, vpkrot@gmail.com (підрозділ 4.2).

ВЕНГУРЕНКО ТЕТЯНА ГРИГОРІВНА, старший викладач кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, vengurenko@ukr.net (підрозділ 1.2).

ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, д.т.н., професор, академік АЕН України, Президент «Асоціації Університетів третього віку «Клепсидра», м. Київ, horboyya@gmail.com (підрозділ 6.2).

ГРУШЕВА АЛЛА АНДРІЇВНА, к.пед.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, gryshevska@ukr.net (підрозділ 1.1).

ГУСЯТИНСЬКИЙ МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ, к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, gusyatinский@ukr.net (підрозділ 4.1; 4.3).

ЄВТУШЕНКО ГАННА ІВАНІВНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, eani@ukr.net (підрозділ 5.1; 5.2).

КАНЦУР ІННА ГРИГОРІВНА, к.е.н., доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, kig2017@ukr.net, (підрозділ 5.2).

КЛЮЧКА ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА, к.е.н., доцент кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, olya_lelik@ukr.net (підрозділ 2.3).

КУЖЕЛЄВ МИХАЙЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ, д.е.н., професор, академік АЕН України, директор навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, m-kristo@ukr.net (підрозділ 3.1).

КУЦЕНКО ВІРА ІВАНІВНА, д.е.н., професор, г.н.с. відділу природно-техногенної та екологічної безпеки, Державної установи «Інституту економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», м. Київ, eani@ukr.net (підрозділ 5.1; 5.2).

ЛІСНІЧУК ОКСАНА АНДРІЇВНА, к.е.н., доцент кафедри фінансів Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, oksanaskvur81@gmail.com (підрозділ 3.2).

МЕЛЬНИК ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, olena.melnyk@yahoo.com (підрозділ 2.2).

ОЛЕШКО АННА АНАТОЛІЇВНА, д.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, anna_oleshko@ukr.net (підрозділ 4.1; 4.3).

ОНИШКО СВІТЛАНА ВАСИЛІВНА, д.е.н., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, onyshko_sv@ukr.net (підрозділ 1.2).

ОНИШКО СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, serginio911@ukr.net (підрозділ 1.3).

СУПРУНЕНКО СВІТЛАНА АНАТОЛІЇВНА, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, suprunenko.s.a.34@gmail.com (підрозділ 6.1).

ФІЛІППОВА ЛЮБОВ ЛЕОНІДІВНА, к.пед.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, l_filipova@ukr.net (підрозділ 1.1).

ХАЛЕЦЬКА Аліна Анатоліївна, д.н.держ.упр., професор, академік АЕН України, професор кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, alinakhaletska@gmail.com (підрозділ 6.3).

ХАЛЕЦЬКИЙ АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ, к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, akhaletskyu@gmail.com (підрозділ 6.1).

Електронне наукове видання

**ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Монографія

За заг.ред. А. Ю. Горбового

В авторській редакції

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори. Висловлені у підрозділах думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Художнє оформлення та комп'ютерна верстка Л. Л. Філіппова

Видавництво:

Університет державної фіскальної служби України
Адреса: вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Україна, 08201
<http://www.nusta.edu.ua> / E-mail: zagvid@nusta.edu.ua
Тел: (+3804597) 60-2-94