

Taranenko, I. V. "Alhorytm doslidzhennia ta otsinky inovatsiinoi konkurentospromozhnosti krain" [An Algorithm for Research and Evaluation of Innovative Competitiveness of Countries]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 1, no. 33 (2011): 196-201.

Yelisieienko, O. V. "Konkurentospromozhnist promyslovykh pidpriemstv u kryzovykh umovakh" [Competitiveness of Industrial Enterprises in Crisis Conditions]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2010. www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/11.pdf

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2019 КОНДРАТЕНКО Н. О., ВОЛКОВА М. В., МАГОМЕДОВА М. А.

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації

Вивчено та узагальнено зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. Зазначено, що українські управлінці розглядають мотивацію як інструмент, що засновується на індивідуальних виплатах кожному підлеглому, що вказує на те, що процес мотивації зводиться виключно до матеріальних підходів. Детально досліджено зарубіжні системи стимулювання та мотивації працівників на прикладі німецької, французької, англійської, шведської, японської та американської моделей. Проаналізовано всі головні плюси та мінуси кожної моделі. Порівняно українську систему стимулювання з розглянутими системами інших європейських країн і виявлено, що вітчизняна система знаходиться на дуже низькому рівні. Розглянуто можливості українського потенціалу щодо запровадження закордонних моделей. Відзначено, що сьогодні українським підприємствам та організаціям потрібно створювати систему цінностей та культуру праці, щоб заснувати українську національну модель управління персоналом. Повністю скопіювати Україні одну з зарубіжних моделей неможливо. По-перше, це пов'язано з менталітетом українців; по-друге, – з економічною та політичною ситуацією в країні; по-третє, – з фінансовим станом підприємств і т. ін. Запропоновано та обґрунтовано комбінувати елементи із систем стимулювання та мотивації Німеччини, США, Франції та деяких елементів Великої Британії. Зроблено висновок, що керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагород. Чим швидше Україна почне комбінувати різноманітні елементи зарубіжних систем мотивації та стимулювання, тим скоріше можна підвищити компетенцію працівників та їх ефективність.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, зарубіжний досвід, система, персонал.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-414-420>

Табл.: 2. **Бібл.:** 11.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Волкова Міліція В'ячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: milaha7432@gmail.com

Магомедова Марина Асадуллаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: magmarina153@gmail.com

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

UDC 331.108.2
JEL: J53; M12

Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубежный опыт использования системы мотивации и стимулирования персонала организации

Изучен и обобщен зарубежный опыт использования системы мотивации и стимулирования персонала организации. Отмечено, что украинские управленцы рассматривают мотивацию как инструмент, основанный на индивидуальных выплатах каждому подчиненному, что указывает на то, что процесс мотивации сводится исключительно к материальным подходам. Подробно исследованы зарубежные системы стимулирования и мотивации работников на примере немецкой, французской, английской, шведской, японской и американской моделей. Проанализированы все главные плюсы и минусы каждой модели. Проведено сравнение украинской системы стимулирования с рассмотренными системами других европейских стран и обнаружено, что отечественная система находится на очень низком уровне. Рассмотрены возможности украинского потенциала по внедрению зарубежных моделей. Отмечено, что сегодня украинским предприятиям и организациям нужно

Kondratenko N. O., Volkova M. V., Mahomedova M. A. Foreign Experience of Using the Organization's Motivation and Incentive System

Foreign experience of using the system of motivation and incentive of the organization's staff has been studied and generalized. It is noted that Ukrainian managers consider motivation as an instrument based on individual payments to each subordinate, which indicates that the process of motivation is limited to material approaches exclusively. Foreign systems of motivation and incentive of workers are studied in detail on the example of German, French, English, Swedish, Japanese and American models. All the main pros and cons of each model are analyzed. Comparison of the Ukrainian incentive system with the systems by other European countries considered was made and it was found that the national system is at a pretty low level. The possibilities of Ukrainian potential to have introduced foreign models are considered. It is noted that today Ukrainian enterprises and organizations need to create a system of values and culture of work to establish the Ukrainian national

создавать систему ценностей и культуру труда, чтобы основать украинскую национальную модель управления персоналом. Полностью скопировать в Украине одну из зарубежных моделей невозможно. Во-первых, это связано с менталитетом украинцев; во-вторых, – с экономической и политической ситуацией в стране; в-третьих, – с финансовым состоянием предприятий и т. д. Предложено и обосновано комбинировать элементы из систем стимулирования и мотивации Германии, США, Франции и некоторых элементов Великобритании. Сделан вывод, что руководителям нужно сконцентрировать внимание на оптимальном сочетании материальных и нематериальных мотивирующих элементов. Система стимулирования труда персонала на украинских предприятиях должна четко определять цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с результатами, которые достигаются, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждений. Чем быстрее Украина начнет комбинировать различные элементы зарубежных систем мотивации и стимулирования, тем скорее можно повысить компетенцию работников и их эффективность.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, зарубежный опыт, система, персонал.

Табл.: 2. **Библ.:** 11.

Кондратенко Наталья Олеговна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Волкова Милица Вячеславовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: milaha7432@gmail.com

Магомедова Марина Асадуллаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: magmarina153@gmail.com

model of staff management. An exact copying one of the foreign models in Ukraine is impossible. First, it has to do with the mentality of Ukrainians; secondly, with the economic and political situation in the country; thirdly, with the financial condition of enterprises, etc. It is proposed and substantiated to combine elements from the incentive and motivation systems of Germany, the United States, France and some elements from the Great Britain's. It is concluded that managers need to focus on the optimal combination of material and intangible motivating elements. The system of stimulating the work of staff in Ukrainian enterprises should clearly define the goals, establish the types of incentives in accordance with the results that are achieved, determine the system of assessment, period and timing of remuneration payments. The sooner Ukraine begins to combine various elements of foreign systems of motivation and incentive, the sooner it is possible to improve the competence of employees and their efficiency.

Keywords: motivation, stimulation, foreign experience, system, staff.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 11.

Kondratenko Natalia O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Volkova Militsa V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: milaha7432@gmail.com

Mahomedova Maryna A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: magmarina153@gmail.com

Сьогодні для того, щоб ефективно керувати персоналом організації, потрібно заохотити працівника до роботи. Найскладнішим процесом у цьому є правильний підбір стимулювання. Слід не забувати, що кожний підлеглий – це індивід, тому до кожного потрібно підібрати свій підхід. Слід пам'ятати, що ефективність організації може зростати за умови розвитку персоналу, в якого є мотивація на шляху досягнення мети та місії підприємства, потреби якого задовольняються шляхом використання різноманітних методів та форм стимулювання.

Мотивація персоналу є одним із методів управління, вона спрямована на досягнення цілі – примусити працівників до продуктивної праці. Проте розуміння її з боку вітчизняних фахівців дещо відрізняється від іноземних. Мотивація в нашій країні направлена на сприйняття підлеглими відповідності між їх потребами, які вони хочуть задовольнити, та умовами, що створені для їх діяльності, рівнем оплати праці. В інших країнах мотивацію розглядають з точки зору однієї найважливішої функції менеджменту, що заохочує людей до ефективної праці, щоб досягти цілі організації через задоволення їхніх певних потреб. Але такі підходи різних країн об'єднує одне – ефективний розвиток будь-якої організації неможли-

вий без дієвого мотивування та стимулювання своїх працівників.

Питанням використання сучасної системи мотивації та стимулювання персоналу організації та вивченню передового закордонного досвіду та впровадженню його у практику українських підприємств присвячено праці багатьох вчених-економістів. Серед них: А. Азарова [1], С. Іваницька [2], Л. Кича [3], О. Лазненко [4], І. Майструк [5], Д. Николаєнко [6], С. Сардак [7] та багато інших.

Але ряд напрямів використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації, які використовуються у провідних країнах світу, залишаються недостатньо вивченими та потребують узагальнення та опрацювання для успішного впровадження їх в українські економічні умови.

Метою статті є вивчення зарубіжного досвіду використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації.

Аналіз наукових праць показав, що в нашій країні головним стимулюючим фактором є гарантована заробітна плата. Тому українські управлінці розглядають мотивацію як інструмент, що засновується на індивідуальних виплатах кожному підлеглому. Це вказує на те, що процес мотивації зводиться виключно

до матеріальних підходів. Керівники впевнені, що ця мотивація є основною та ефективною, вона повністю задовольняє потреби працівника та стимулює його до кращої роботи. Проте слід не забувати і про нематеріальне стимулювання, його використання є дуже актуальним при обмежених ресурсах. Тому потрібно використовувати диференційовані підходи в стимулюванні персоналу, вони сприяють не тільки утриманню працівників за фіксованим рівнем заробітної плати, а й підштовхують їх до продуктивної роботи.

Вітчизняним керівникам при розробці систем мотивації та стимулювання потрібно враховувати досвід зарубіжних країн. Серед найбільш характерних моделей в економіці розвинених країн можна виділити: англійську, французьку, японську, американську, німецьку, шведську. Формування сучасних систем мотивації зарубіжних країн наведено в *табл. 1*.

Німецька модель праці полягає в тому, що в центрі розглядається людина як вільна особистість, з урахуванням всіх її інтересів. Ринкове господарство Німеччини є соціальним, оскільки держава піклується про всіх своїх громадян, створює сприятливі умови для життя, викоринює соціальну несправедливість, стає на захист обділених мешканців: дітей, хворих, тимчасово безробітних, пенсіонерів та взагалі безробітних [9].

Щодо оплати праці в Німеччині, то вона проходить за участі держави та представників організації, основним пунктом є справедливість. Оклади та тарифна ставка – це мінімально гарантовані виплати за роботу кількості та якості, його рівень залежить від складності праці, продуктивності роботи підлеглого та його кваліфікації. За продуктивну роботу та високі досягнення працівника йому нараховують

Таблиця 1

Формування сучасних систем мотивації зарубіжних країн

Країна	Головні чинники в стимулюванні та мотивації праці	Відмінні особливості в стимулюванні та мотивації праці
Німеччина	Якість	<ul style="list-style-type: none"> – Соціальні гарантії та програми; – рівень участі праці визначається державою; – в центрі розглядається працівник з його інтересами; – культурні програми розвитку співробітників
Франція	Якість роботи працівника; рівень кваліфікації підлеглого; рівень мобілізації; кількість та якість запропонованих шляхів вирішення проблем і раціоналізаторських пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальна система оплати праці та її індексація відповідно до рівня життя; – надання більшої свободи у виконанні завдань та заохочення ініціативи; бальна оцінка роботи працівників за продуктивність праці, за майстерність, за непорушення правил безпеки; – додаткові винагороди (виділення службового автомобіля, допомога у вихованні та освіті дітей, забезпечення за старість); – стимулювання конкуренції гнучкою системою оподаткування; – включення в ринковий механізм стратегічного планування
Великобританія	Дохід	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток партнерських відносин між робітниками та підприємцями; – участь у прибутках; – пайова участь в капіталі
Швеція	Солідарна заробітна праці (зниження різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою).	<ul style="list-style-type: none"> – Удосконалена соціальна політика, що направлена на зниження майнової нерівності; – преміальні системи; – диференціація податкової системи та системи пільг
Японія	Стаж; вік; результати за працю та якість виконання завдань; професійна майстерність	<ul style="list-style-type: none"> – Довічний найм працівників; – повільне кар'єрне зростання; – надання одноразової допомоги, коли працівник виходить на пенсію; – використання синтезованих систем у матеріальному стимулюванні
США	Висока кваліфікація працівників; якість виконання завдань; заохочення підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Система подвійних ставок; – наявність привілеїв в оплаті праці для робітників вищих рівнів; – комбінування відрядної та погодинної оплати праці; – преміювання за дотримання техніки безпеки та тривале використання обладнання

Джерело: складено на основі [8; 9].

бонуси. Німецькі підприємства надають значні соціальні програми для своїх робітників, вони включають в себе: пенсійне страхування за віком, вислугою років, інвалідністю (19,3%); медична страховка (13,6–14%); страхування з приводу безробіття (6,5%); страхування у випадку догляду за хворим (1,7%); страхування від нещасного випадку (1%).

Французька модель характеризується диференціацією різних інструментів економіки, що включає в себе довгострокове стратегічне планування, сприяння конкуренції, гнучку податкову систему. Її особливістю є впровадження планування в ринковий механізм. Головним у такій моделі є наявність конкуренції. Вона позитивно впливає на виробництво, зменшує витрати, стимулює трудящих працювати краще, що відображається в якості виробленої продукції чи наданої послуги.

Щодо оплати праці, то використовуються дві моделі – індивідуальна оплата праці та її індексація відповідно до рівня життя та вартості. Позитивною тенденцією є врахування індексації цін на товари вжитку в розрахунку оплати праці. Індивідуалізація заробітної плати пов'язана з якістю виконання роботи, кваліфікації робітника, з кількістю запропонованих рішень проблем чи інших пропозицій щодо вдосконалення функціонування організації.

Перевагою французької моделі є те, що вона має великий стимулюючий вплив на якість праці та саморегулює фонд заробітної плати.

Особливістю системи стимулювання та мотивації праці Великобританії є партнерські взаємовідносини між робітниками та підприємцями, вони проявляються в участі працівників у прийнятті рішень на підприємстві, у прибутку та у власності.

Щодо оплати праці, то вона буває двох видів, залежно від прибутку: акціонерна та грошова. Акціонерна пов'язана з оплатою праці у вигляді акцій. Також можлива оплата праці, що залежить від прибутку організації. Участь в капіталі буває пайовою, тобто працівники вносять свої заощадження в обмін на акції чи облигації підприємства. Це тягне за собою передачу частини доходу працівникам у вигляді відсотків чи дивідендів, виплати премій чи допомоги. Участь у прибутках здійснюється тоді, коли до заробітної плати регулярно додаються виплати відповідних часток від прибутку.

Така система практично показує, що участь працівників у прибутках становить близько 3% від основного окладу працівника, виключенням є деякі фірми, в яких цей показник досягає близько 10%, кількість робочих місць збільшуються на 13%, але середня зарплата з такою системою нижче на 4%. Незважаючи на це, участь в прибутку шляхом розподілу акцій підприємств позитивно впливає як на компанію, так і на працівників: підвищується ефективність

роботи, створюється творча атмосфера у фірмі, покращується відповідальність та ставлення працівників до роботи.

Шведська модель стимулювання та мотивації персоналу схожа з німецькою моделлю, оскільки вона спрямована на соціальне забезпечення населення, зниження рівня майнової нерівності. Щодо оплати праці вони використовують солідарні виплати, принципами якого є: зменшення різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою, рівень плати відповідає рівню роботи. Така заробітна плата заохочує постійне оновлення процесу виробництва відповідно до останніх досягнень у науці. Принцип рівня плати у відповідності до рівня роботи полягає в тому, що працівники, які працюють на різних підприємствах, але мають однаковий стаж і виконують такі самі завдання, мають і однакову плату, незалежно від кінцевого результату діяльності організації.

Принцип зниження різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою досягається шляхом підвищення заробітку для низькооплачуваних працівників, стриманням – для високооплачуваних. Це сприяє створенню умов для формування високоякісних і кваліфікованих працівників у всіх сферах виробництва, інтелектуальних у тому числі.

Перевагами шведської моделі є зростання рівня населення, постійність кадрів, мінімізація соціальних конфліктів у колективах. Водночас одним із головних недоліків є негативний вплив на економічний стан підприємства, адже створюється потреба в дотаціях від держави.

Японська модель полягає в домінуванні рівня продуктивності праці над рівнем життя населення (включаючи рівень заробітної плати). Держава не контролює розшарування суспільства за майновою категорією, а лише стимулює підприємницьку діяльність. Ця модель може використовуватися лише в таких державах, де патріотизм має вище значення, ніж інтереси населення. Система стимулювання праці є гнучкою, вона включає в себе урахування таких факторів: стаж роботи, вік працівника та професійна майстерність [5].

Щодо матеріального стимулювання, то тут використовуються синтезовані системи, що поєднують в собі трудову тарифікацію робітників. Заробітна плата визначається за такими показниками: результати праці, вік, стаж, здобутий професійний розряд. Вік та стаж є базою для особистої традиційної ставки, а результати праці та здобутий професійний розряд є базою для «ставки за кваліфікацією». Це є мотивацією до праці, оскільки в даному випадку заробітна плата залежить від результатів роботи працівника.

Американська модель спрямована на збагачення активної частини населення та заохочення підприємницької діяльності. Головною відмінністю від

японської моделі є те, що вона направлена на особистий успіх кожної людини окремо та на високий рівень добробуту. Основною є оплата за працю. Як правило, оплата праці погодинна з нормованими завданнями, а в доповнення – преміювання. Ще однією з популярних систем оплати є комбінування відрядної та погодинної системи, тобто заробіток становить: годинна тарифна ставка, помножена на встановлені години роботи. Якщо працівник не виконав норму, то він залишається додатково на роботі та виконує її після закінчення робочого дня.

Щодо преміювання, то його не існує, оскільки економістами встановлено, що ці суми враховані у високих тарифних ставках та окладах. Такій моделі характерна простота нарахування заробітку для працівників, можливість планування витрат на заробітну плату [5].

Позитивними елементами в американській моделі є: рівень задоволеності працею, зростання мобільності робочої сили, зниження кількості малокомпетентних працівників, зникнення проміжних рівнів управління на підприємствах, підвищення якості роботи та покращення відносин на підприємстві.

Розглянувши найбільш відомі закордонні моделі стимулювання та мотивації, можна визначити як їх спільні риси, так і відмінні. Але всі вони є ефективними, що підтверджує рівень економічної ситуації в країні, рівень життя населення та розвиток економіки. Позитивні та негативні елементи кожної системи наведено в *табл. 2*.

Існуюча в Україні практика розробки та застосування методів мотивації персоналу орієнтується переважно на економічні аспекти стимулювання, у той час як нематеріальні складові системи мотивації не використовуються, відсутнє також методичне забезпечення процесу побудови та впровадження в практику роботи ефективних засобів мотивації, що орієнтовані на сучасні наукові теорії поведінки людини на підприємстві. Зокрема, як доречно стверджував А. Маслоу, «... Усі люди в нашому суспільстві мають потребу в стабільній, обґрунтованій, зазвичай високій самооцінці, у самоповазі або почутті власної гідності і в повазі оточуючих» [10].

Якщо порівнювати мотиваційну систему в Україні з провідними країнами світу, то наша вітчизняна система знаходиться на досить низькому рівні.

Сьогодні українським підприємствам та організаціям потрібно створювати систему цінностей та культуру праці, щоб заснувати українську національну модель управління персоналом. Повністю скопіювати Україні одну із зарубіжних моделей неможливо та немає сенсу. По-перше, це пов'язано з менталітетом українців, по-друге, – з економічною та політичною ситуацією в країні, по-третє, з фінансовим станом підприємств і т. ін.

На думку багатьох дослідників, суттєві переваги має французька модель, яка дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств. Але, очевидно, що дана модель може бути застосована тільки на великих підприємствах [11, с. 89].

На нашу думку, можна комбінувати деякі елементи із систем стимулювання та мотивації таких країн, як Німеччина, США та Франція, а також деякі елементи із системи мотивації праці Великої Британії.

ВИСНОВКИ

У результаті вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду щодо використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації зроблено висновок, що керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагорода. Чим швидше Україна почне комбінувати різноманітні елементи зарубіжних систем мотивації та стимулювання, тим скоріше можна підвищити компетенцію працівників та їх ефективність.

Перспективою подальших досліджень повинно бути визначення перспективних напрямів впровадження зарубіжних систем мотивації та стимулювання персоналу в діяльність українських підприємств та організацій з урахуванням галузевої приналежності та масштабів економічної діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
3. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 26. С. 72–76.
4. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33–35.
5. Майструк І. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки. *Український соціум*. 2007. № 1. С. 69–80.
6. Николаенко Д. А. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>
7. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
8. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

Позитивні та негативні елементи зарубіжних систем мотивації та стимулювання

Країна	Позитивні елементи	Негативні елементи
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення економічного добробуту; працівники віддаються роботі на всі 100%; – соціальне забезпечення всіх верств населення; – значне місце займає справедливість; – мінімізація розшарування суспільства 	Не всі працівники можуть працювати в установлених ринкових умовах
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – Має великий стимулюючий вплив на якість праці; – саморегулює фонд заробітної плати; – сприяє підвищенню якості виробленої продукції (наданої послуги); – безболісне реагування підприємства на кон'юнктурні зміни 	На даний час значного негативного впливу не виявлено, всі співробітники задоволені такою системою мотивації
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищує ефективність роботи; – створює творчу атмосферу в організації; – покращує відповідальність та ставлення працівників до роботи; – сприяє культурному розвитку працівників 	Особливо негативного впливу не виявлено, всі працівники задоволені такою системою
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання продуктивності праці; – зростання рівня якості життя населення; – практично відсутня плінність кадрів; – мінімізація соціальних конфліктів у колективах 	<ul style="list-style-type: none"> – Негативний вплив на економічний стан підприємства; – створення потреби в дотаціях від держави
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – Патріотичність населення; – стимулює підприємницьку діяльність; – відданість працівників компанії; – мінімізується ризик втрати робочого місця 	<ul style="list-style-type: none"> – Привілейованим є добробут країни, а не власні інтереси; – повільне кар'єрне зростання; – довічний найм; – вірогідність знайти нову роботу є низькою, та кар'єру потрібно створювати знову; – розшарування суспільства за майновою категорією
США	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень задоволеності праці; – зростання мобільності сили; – знижується кількість малокомпетентних працівників; – зникають проміжні рівні управління на підприємствах; – підвищується і якість роботи, і відносини в організації 	Практично відсутнє преміювання в організаціях

Джерело: складено на основі [8; 9].

9. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

10. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010. 352 с.

11. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 87–92. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>

REFERENCES

Azarova, A. O., and Kovalchuk, O. A. "Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motyvatsii na pidpriemstvi" [Investigation of Many Factors of Intangible Motivation in the Enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 5 (2010): 53-58.

Ivanytska, S. B., and Klitna, M. R. "Metodolohichni osnovy stymulivannia pratsi personalu pidpriemstva" [Methodological Basis for Promoting Enterprise Personnel Safety]. *Efektynna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>

Kozachenko, A. V. "Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi" [Foreign Experience of Work Motivation]. <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

Kvasha, O. S. "Svitovi modeli motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh: uroky dlia Ukrainy" [World Models of Motivation of Labour are on Enterprises: Lessons are for Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>

Kycha, L. M. "Osoblyvosti zakordonnoho dosvidu motyvatsii pratsi" [Peculiarities of International Experience of Labour Motivation]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 26 (2013): 72-76.

Laznenko, O. V. "Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu stymulivannia personalu na osnovi svitovoho dosvidu" [Formation of an Effective Staff Incentive Mechanism Based on World Experience]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 13 (2013): 33-35.

Maistruk, I. "Upravlinska kultura v Yaponii i Spoluchenykh Shtatakh Ameryky" [Management Culture in Japan and the United States of America]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 1 (2007): 69-80.

Maslou, A. *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and Personality]. St. Petersburg: Piter, 2010.

Nikolaenko, D. A. "Issledovaniye struktury motivatsii spetsialistov pri postroyeniі sistemy oplaty truda" [The Study of the Structure of Motivation of Specialists When Building a Wage System]. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>

Rusakov, S. V. "Analiz system motyvatsii personalu z urakhuvanniam dosvidu providnykh krain svitu" [Analysis of Personnel Motivation Systems Based on the Experience of Leading Countries in the World]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5 (2009): 93-96.

Sardak, S. "Motyvatsiia ta stymuliuвання pratsivnykiv vitchyznianskykh pidpriemstv" [Motivation and Stimulation of Employees of Domestic Enterprises]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 6 (2008): 45-51.

УДК 338.28

JEL: D81; M15

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

©2019 КОЗИРЄВА О. В., ІВАНОВ М. Є.

УДК 338.28

JEL: D81; M15

Козирєва О. В., Іванов М. Є. Теоретичні аспекти управління проектними ризиками в ІТ-компаніях

Узагальнено теоретичні аспекти управління проектними ризиками в ІТ-компаніях. Зазначено, що розвиток ІТ-галузі стимулює розбудову вітчизняної інформаційної інфраструктури відповідно до вимог провідних економік світу, які досягли рівня V і VI технологічних укладів. Для успішної діяльності ІТ-компаній сьогодні використовують сучасні технології управління. У межах управління проектами одним з основних завдань, які стоять перед компаніями, є управління проектними ризиками, які стають дуже серйозною перешкодою на шляху успішного завершення проекту та оцінюються за допомогою таких показників: вірогідність ризикового випадку, сума збитку (тяжкості). Очевидно, що наявність ризиків присутня на абсолютно всіх етапах проектної діяльності. У зв'язку з цим інструментарій управління проектними ризиками має постійно вдосконалюватися. Узагальнено та систематизовано наявні визначення понять «ризик» і «проектний ризик». Зазначено, що процес виявлення, ідентифікації та усунення ризиків в ІТ-компаніях повинен бути постійно контролюваним і безперервним протягом всього терміну виконання проекту. Ризики при виконанні проекту можуть змінюватися; можуть зникати, або приймати інші форми; можуть бути виявлені нові види ризиків. Тобто, по мірі просування проекту всі ризики мають бути виявлені, ідентифіковані, оцінені та усунені або переможені. Відзначено, що коли сучасні ІТ-компанії розробляють одночасно декілька проектів, управління проектними ризиками ускладнюється та потребує застосування більш адаптованих сучасних інструментів ризик-менеджменту. Відзначено, що проектна діяльність завжди супроводжувалася багатьма видами ризиків, тому вибір методу управління ризиками залежить від загальної цілі та політики управління компанією, її фінансового стану, стану ризик-менеджменту компанії та її положення на ринку ІТ-галузі.

Ключові слова: управління, проектний ризик, ІТ-компанія, метод, контроль.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-420-425>

Рис.: 2. **Бібл.:** 18.

Козирєва Олена Вадимівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yakakos74@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2014-4584>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/D-8668-2018>

Іванов Микола Євгенович – аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: nick.ivanov100@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1513-1404>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3228003/mykola-ivanov/>

УДК 338.28

JEL: D81; M15

Козирєва Е. В., Иванов Н. Е. Теоретические аспекты управления проектными рисками в IT-компаниях

Обобщены теоретические аспекты управления проектными рисками в IT-компаниях. Отмечено, что развитие IT-отрасли стимулирует развитие отечественной информационной инфраструктуры в соответствии с требованиями ведущих экономик мира, достигших уровня V и VI технологических укладов. Для успешной деятельности IT-компаний сегодня используют современные технологии управления. В рамках управления проектами одной из основных задач, стоящих перед компаниями, является управление проектными рисками, которые становятся очень серьезным препятствием на пути успешного завершения проекта и оцениваются с помощью следующих показателей: вероятность рискованного случая, сумма ущерба (тяжести). Очевидно, что наличие рисков присутствует на совершенно всех этапах проектной деятельности. В связи с этим инструментарий управления проектными рисками должен постоянно совершенствоваться. Обобщены и систематизированы существующие определения понятий «риск» и

UDC 338.28

JEL: D81; M15

Kosyrieva O. V., Ivanov M. Ye. Theoretical Aspects of Project Risk Management in IT Companies

The theoretical aspects of project risk management in IT companies are generalized. It is noted that the development of the IT industry stimulates the development of national information infrastructure in accordance with the requirements of the world's leading economies, which have reached the level of V and VI technological modes. Today, it uses modern management technologies to succeed as IT companies. In terms of project management, one of the main challenges facing companies is project risk management, which becomes a very serious obstacle to the successful completion of a project and is assessed using the following indicators: probability of a risk event, the sum of damage (gravity). It is obvious that the presence of risks is present at all stages of the project activity. In this regard, the instrumentarium for project risk management must be constantly improved. Existing