

25 p. – Access mode : [http://razumkov.org.ua/additional/analytical\\_report\\_NSD55\\_ukr.pdf](http://razumkov.org.ua/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf). 6. Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Propects of Innovation Development of Ukraine] : zb. nauk. statei za materialamy kruhloho stolu "Bezpeka ekonomichnykh transformatsii", 24 zhovtnia 2002 roku ; Tsentr antykrizovykh doslidzhen. [Electronic resource] – Access mode : <http://old.niss.gov.ua/Table/Zhalilo21/003.htm>. 7. Pro natsionalnu prohramu informatyzatsii : Zakon Ukrainy [Law of Ukraine On the National Informatization Program] vid 4 liutoho 1998 roku No. 74/98 // Informatsiino-analitychnyi tsentr "Liha". – [K.], 2010 – 2013 [Electronic resource]. – Access mode : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/Z980074.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/Z980074.html). 8. Heiets V. M. Kontseptsia "Stratehii innovatsiinoho rozvytku Ukrainy do 2020 roku" [The Concept of Innovation Development of Ukraine until 2020] [Electronic resource] / V. M. Heiets. – Access mode : <http://innovation.16mb.com>. 9. Artemenko A. V. Teoretiko-metodologicheskoe obosnovanie tsennostno-ratsionalnykh megatrendov postsotsialisticheskogo khozyaystva [Theoretical and Methodological Background for Value and Rational Megatrends of Post-Industrial Economy] / A. V. Artemenko // Sotsialnaya ekonomika. – 2013. – No. 2–3. – P. 27–42. 10. V Ukraini v 2012 – 2013 navchalnomu rotsi kilkist VNZ zmenshylasia na 23 [The Number of Higher Educational Establishments Has Decreased by 23 During 2012 – 2013 Academic Years In Ukraine] // Osvitnii portal : materialy RBK-Ukraina.– K., [2013] [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.osvita.org.ua/news/68833.html>. 11. Kolichestvo internet-polzovateley v Ukraine dostiglo 13,6 mln. [The Number of Internet Users Has Reached 13.6 Million People in Ukraine] // Informatsiyni portal "ITC online". – K., [2013] [Electronic resource]. – Access mode : <http://itc.ua/news/kolichestvo-internet-polzovateley-v-ukraine-dostiglo-13-6-mln>. 12. Naisbitt J. Megatrendy [Megatrends] / J. Naisbitt ; [per. s angl. M. B. Levina]. – M. : OOO "Izdatelstvo AST"; ZAO NPP "Ermak", 2003. – 380 p. 13. Naisbitt J. Kitayskie megatrendy: 8 stolpov

novogo obshchestva [China's Megatrends: Eight Pillars of A New Society] / John i Doris Naisbitt ; [per. s angl. A. Laktionova]. – M. : Astrel, 2012. – 315 p. 14. Komakh E. Pravo kollektivnoy sobstvennosti v Ukraine [The Right for Collective Property in Ukraine] / E. Komakh // Predprinimatelstvo, khozyaystvo i pravo. – 1997. – No. 6. – P. 5–8.

#### Information about the author

**A. Artemenko** – postgraduate student of International Economics Department of Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade" (3 Koval St, 36011, Poltava, Ukraine, e-mail: [arty.anya@yandex.ru](mailto:arty.anya@yandex.ru)).

#### Інформація про автора

**Артеменко Анна Вікторівна** – аспірант кафедри міжнародної економіки Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" (36011, Україна, м. Полтава, вул. Ковалю, 3, e-mail: [arty.anya@yandex.ru](mailto:arty.anya@yandex.ru)).

#### Информация об авторе

**Артеменко Анна Викторовна** – аспирант кафедры международной экономики Высшего учебного заведения Укоопсоюза "Полтавский университет экономики и торговли" (36011, Украина, г. Полтава, ул. Ковалю, 3, e-mail: [arty.anya@yandex.ru](mailto:arty.anya@yandex.ru)).

*A double-blind peer review has been held.*

*Стаття надійшла до ред. 25.02.2014 р.*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 005.330.101.3

**Грузіна І. А.**

Розглянуто основні проблеми, пов'язані із формуванням інформаційної економіки в Україні, що змінює вимоги до працівників, ставлення до бізнесу, систему управління підприємствами, мотиви та методи прийняття рішень. Досліджено вплив даного процесу на основні категорії, моделі та інструменти менеджменту і, перш за все, його невід'ємну складову – менеджмент персоналу. Обґрунтовано необхідність трансформації існуючого підходу до мотивації праці персоналу на основі використання моделі компетентностей, що дозволить сформувати високо-професійного працівника, здатного жити та працювати в інформаційному середовищі.

**Ключові слова:** інформаційна економіка, мотивація персоналу, компетентність, модель компетентностей.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДХОДА К МОТИВАЦІИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 005.330.101.3

Грузина И. А.

Рассмотрены основные проблемы, связанные с формированием информационной экономики в Украине, что меняет требования к работникам, отношение к бизнесу, систему управления предприятиями, мотивы и методы принятия решений. Исследовано влияние данного процесса на основные категории, модели и инструменты менеджмента, и, прежде всего, его неотъемлемую составляющую – менеджмент персонала. Обоснована необходимость трансформации существующего подхода к мотивации труда персонала на основе использования модели компетентностей, что позволит сформировать высокопрофессионального работника, способного жить и работать в информационной среде.

*Ключевые слова:* информационная экономика, мотивация персонала, компетентность, модель компетентностей.

---

## TRANSFORMATION OF THE APPROACH TO PERSONNEL MOTIVATION IN INFORMATION ECONOMY

UDC 005.330.101.3

I. Gruzina

The main issues related to the creation of the information economy in Ukraine were investigated which changes the requirements to workers, attitude to business, company management, motives and methods of decision-making. The effect of the mentioned process on the main categories, models and instruments of management, and, above all, personnel management as its integral part was analyzed. The necessity of transforming the approach to motivation of staff based on the use of competency models that will form a highly professional worker able to live and work in the information environment was justified.

*Keywords:* information economy, staff motivation, competence, competency model.

---

Інформатизація суспільства та економіки передбачає перенесення акценту з традиційних науково-технічних рішень на використання принципово нових прогресивних технологій, орієнтацію на випуск високотехнологічної продукції, формування нових організаційних форм діяльності. Вона стимулює якісний стрибок у сфері інформаційної техніки, технологій та організації комунікацій, обумовлює нову ситуацію не тільки в житті людей, а й в економіці. На сьогодні більше половини ВВП сучасних економічно розвинутих країн припадає на інформаційну продукцію, їхня могутність визначається тепер не лише рівнем розвитку військового та економічного потенціалу, а й міцним інформаційним підґрунтям, наявним комплексом аналітико-обчислювальних засобів, здатних у найкоротший термін

обробляти значні масиви інформації та забезпечувати її своєчасну доставку зацікавленим користувачам [1]. Отже, цілком природним стало формування нового типу економіки – інформаційної, під якою можна розуміти процес становлення та розвитку інформаційного бізнесу, що передбачає виробництво специфічного економічного блага – інформаційних продуктів та послуг, систем і технологій, їхнє залучення в економічний оборот та формування і розвиток на цій основі інформаційного ринку.

Розвиток інформаційної економіки є вкрай важливим, адже, змінюючи характер взаємодії суб'єктів економіки й підвищуючи її ефективність, він прямо впливає на бізнес, підвищує інноваційний потенціал підприємств, обумовлює здорову конкуренцію між виробниками, що

призводить до зростання продуктивності праці й покращення якості продуктів та послуг. Однак, надаючи незаперечні переваги, даний процес актуалізує перелік питань, що вимагають негайного вирішення. Так, характерною особливістю сучасного етапу розвитку економіки є неймовірна швидкість накопичення, обробки й передавання величезних обсягів інформації, яка на сьогодні, на рівні з працею та капіталом, є важливим джерелом стратегічних управлінських ресурсів. Отже, діяльність окремих людей, колективів, підприємств та організацій все більше залежить від їхньої інформованості, можливості і здатності раціонально використовувати наявну інформацію у процесі пошуку та обґрунтування ефективних рішень в усіх життєво важливих сферах світового суспільства. Це обумовлює постійне зростання питомої ваги інформаційного сектору економіки, що безпосередньо впливає і на звичайне життя суспільства у процесі взаємодії фізичних осіб, організацій та суспільних інститутів. Змінюються вимоги до людини, її необхідних якостей – важливими стають високий рівень інформаційної культури, розвинутий інтелект, ерудиція, знання, вміння продуктивно працювати з будь-якою інформацією, використовувати накопичений інформаційний потенціал. Тобто професіоналізм стає головною характеристикою людини, здатною жити та працювати в інформаційному середовищі.

Зазначені процеси вимагають переосмислення основних категорій, моделей та інструментів менеджменту, й, перш за все, його невід'ємної складової – менеджменту персоналу, чому сприяє безліч наукових праць, присвячених дослідженню методологічних положень формування сучасної парадигми менеджменту відповідно до особливостей інформаційного середовища [2 – 5]. Відповідним чином має трансформуватися існуючий підхід до мотивації персоналу в напрямі стимулювання розвитку найцінніших в умовах інформаційної економіки якостей, вмінь та навичок працівників.

Проблеми управління персоналом, зокрема, його мотивації в сучасних умовах глобальної інформатизації, сьогодні намагається вирішити велика кількість науковців [6], і деякі з них вже успішно подолані. Однак постійна динаміка зовнішнього середовища обумовлює необхідність перебудови всієї системи управління персоналом відповідно до нових умов інформаційної економіки та ринку праці, що дозволить вітчизняним підприємствам отримати вагому конкурентну перевагу.

Метою статті є обґрунтування напрямів трансформації існуючого підходу до мотивації персоналу відповідно до вимог інформаційної економіки.

Не є таємницею, що забезпечити поступовий розвиток підприємства в умовах інформатизації можливо лише шляхом ефективного використання персоналу, вивільнення його творчої енергії. Практика потребує від працівників результатів професійної освіти у вигляді не лише отриманих знань, а й їхньої готовності та здатності до вирішення завдань як у типових, так і в нестандартних ситуаціях професійного життя. Інакше кажучи, управління персоналом на підприємствах, що прагнуть до успішного розвитку, має бути спрямоване більшою мірою на виявлення й ефективне використання вмінь та навичок працівників, їхніх особистих якостей, творчих здібностей. На жаль, на вітчизняних підприємствах й досі існує значний розрив між потенціалом співробітників та ступенем його використання, і в більшості випадків це пояснюється відсутністю зацікавленості в максимальному застосуванні наявних здібностей у процесі трудової діяльності. Фактором, що сприяє вирішенню даної проблеми, є мотивація

праці, важливими складовими якої є оцінювання та розвиток персоналу, відсутність яких дезорієнтують людину, знижують її активність та продуктивність діяльності [7].

Вивчення досвіду українських та зарубіжних підприємств щодо вирішення питань оцінювання й розвитку персоналу, побудови систем мотивації праці [2; 3; 6 – 9] в умовах інформаційної економіки дозволило відзначити, що більшість із них схильні поєднувати різні методи, застосування яких колись було ефективним. Так, вони децю використовують для оцінювання, децю – для мотивації, децю – для встановлення розміру заробітної плати, але не завжди замислюються над тим, наскільки вдало застосовувані методи узгоджуються між собою і задовольняють наявні потреби співробітників та роботодавців.

Сьогодні в якості інструменту вирішення зазначеної проблеми доцільно застосовувати систему управління персоналом на основі компетентностей, на якій має базуватися не тільки оцінювання персоналу, але й його розвиток, процедури планування, відбору та наймання, адаптаційні заходи та мотиваційні програми. Високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою не тільки підприємств, але й одних країн перед іншими. Ось чому компетентісний підхід практично в усіх розвинутих країнах відображений у цільових загальнонаціональних програмах та реалізований на рівні національних освітніх стандартів.

На українських підприємствах донедавна звертали увагу переважно на результати діяльності співробітників, незважаючи на їхні особисті якості, та й оцінювали їх за допомогою показників, що було розроблено 10 – 15 років тому. Навіть той факт, що діяльність деяких категорій працівників (спеціалістів та керівників) не завжди можна оцінити за допомогою чітких кількісних показників, не змушував більшість підприємств відмовитися від застосовуваних методик оцінювання. Зазначений підхід вкрай негативно відбивався на ефективності використання персоналу й відповідно на результативності функціонування підприємства в цілому, що змушувало керівництво вишукувати можливості для вдосконалення існуючих методів оцінювання і всієї системи мотивації персоналу. Саме завдяки появі поняття "компетентності" все частіше в кадровій політиці сучасних підприємств з'являються новітні технології оцінювання та мотивації персоналу, які поступово займають провідні місця. Інтенсифікація даного процесу сприяла також кардинальні зміни у виробництві: його висока науковість, значна увага до питань якості продукції, перехід від традиційної технології до гнучких виробничих комплексів, робототехніки, тобто прагнення до інноваційності. Вони підвищили значущість творчої праці та високого професіоналізму, аналітичних здібностей персоналу, інформаційної сприйнятливості, комунікабельності, здібностей до навчання, що, у свою чергу, призвело до усвідомлення важливості розвитку компетентностей персоналу як пріоритетного напрямку вдосконалення всієї системи управління ним.

Для досягнення конкурентоспроможних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах інформаційної економіки будь-якому підприємству, незалежно від сфери діяльності та форми власності, вкрай важливо забезпечити конкретні посади співробітниками, які володіють певним набором відповідних компетентностей. Відповідно слід не тільки чітко усвідомлювати сутність і зміст даного поняття, а й розрізняти конкретні види компетентностей з метою вибору найбільш актуальних для працівників у даний момент часу. Розуміння сутності компетентностей, усвідомлення різноманітності їхніх видів та

практичне застосування існуючих типологій з обов'язковою адаптацією до особливостей діяльності конкретного підприємства допоможе розробити цілісну систему компетентностей персоналу та на її основі приймати оптимальні управлінські рішення щодо ефективної мотивації його праці. Компетентності необхідні для оцінювання ефективності людини в роботі, її знань та вмінь, для створення програм навчання та розвитку працівника з метою вдосконалення його навичок для кар'єрного зростання, для оцінювання внеску в кінцевий продукт підприємства. Модель компетентностей є критерієм відбору необхідних співробітників, що дозволяє мінімізувати витрати часу та коштів у процесі їхнього наймання; слугує критерієм оцінювання персоналу, підґрунтям для вибору напрямів навчання та розвитку працівників, обґрунтованого оголошення їм догани або заохочення. Отже, можна сказати, що на сьогодні компетентності є ефективним інструментом керівника та основою всієї системи управління персоналом.

**Література:** 1. Карминский А. М. Информационные системы в экономике : в 2-х ч. Ч. 1. Методология создания : учеб. пособ. / А. М. Карминский, Б. В. Черников. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с. 2. Винарик Л. С. Информационная экономика: становление, развитие, проблемы / Л. С. Винарик, А. Н. Щедрин, Н. Ф. Васильева. – Донецк : НАН Украины ; Ин-т экономики промышленности, 2002. – 312 с. 3. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с. 4. Стрелец И. А. Новая экономика и информационные технологии / И. А. Стрелец. – М. : Изд. "Экзамен", 2003. – 256 с. 5. Porat M. The Information Economy: User's Guide to the Complete Database (on Magnetic Tape) / M. Porat, M. Rubin. – Washington : Office of Telecommunications, 1977. – 63 p. 6. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 82–85. 7. Грузина І. А. Розвиток працівників як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом / І. А. Грузина, В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 104–107. 8. Koroutchev K. The Social Environment as a Determinant for the Impact of the Big Five Personality Factors and the Group's Performance / K. Koroutchev, Silvia T. Acuña, M. Gómez // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. – Athens : National Technical University of Athens, 2013. – Vol. 10, No. 1. – P. 1–8. 9. Nikolaos P. Preve Investment in Human Capital as a Means to Preserve IT Strategic Advantage in an Organization: A Case Study of Greece / P. Preve Nikolaos // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. – Athens : National Technical University of Athens, 2012. – Vol. 3, No. 2. – P. 18–26.

**References:** 1. Karminskiy A. M. Informatsionnye sistemy v ekonomike : v 2-kh ch. Ch. 1. Metodologiya sozdaniya : ucheb. posob. / A. M. Karminskiy, B. V. Chernikov. – M. : Finansy i statistika,

2006. – 336 p. 2. Vinarik L. S. Informatsionnaya ekonomika: stanovlenie, razvitiye, problemy / L. S. Vinarik, A. N. Shchedrin, N. F. Vasileva. – Donetsk : NAN Ukrainy ; In-t ekonomiki promyshliennosti, 2002. – 312 p. 3. Kontseptualni zasady menedzhmentu v informatsiini ekonomitsi : monografiya [Conceptual Basics of Management in Informational Economics : monograph] / za zah. red. dokt. ekon. nauk, prof. T. I. Lepeyko. – Kh. : Vyd. KhNUE, 2010. – 252 p. 4. Strelets I. A. Novaya ekonomika i informatsionnye tekhnologii / I. A. Strelets. – M. : Izd. "Ekzamen", 2003. – 256 p. 5. Porat M. The Information Economy: User's Guide to the Complete Database (on Magnetic Tape) / M. Porat, M. Rubin. – Washington : Office of Telecommunications, 1977. – 63 p. 6. Lutai L. A. Doslidzhennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi / L. A. Lutai, V. O. Shpandaruk // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 3 (67). – P. 82–85. 7. Gruzina I. A. Rozvytok pratsivnykiv yak nevidiemnyi element stratehii upravlinnia personalom / I. A. Gruzina, V. I. Derykhovska // Ekonomika rozvytku. – 2010. – No. 4 (56). – P. 104–107. 8. Koroutchev K. The Social Environment as a Determinant for the Impact of the Big Five Personality Factors and the Group's Performance / K. Koroutchev, Silvia T. Acuña, M. Gómez // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. – Athens : National Technical University of Athens, – 2013. – Vol. 10, No. 1. – P. 1–8. 9. Nikolaos P. Preve Investment in Human Capital as a Means to Preserve IT Strategic Advantage in an Organization: A Case Study of Greece / P. Preve Nikolaos // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. – Athens : National Technical University of Athens, 2012. – Vol. 3, No. 2. – P. 18–26.

## Інформація про автора

**Грузина Інна Анатоліївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: gruzina1979@mail.ru).

## Інформація об авторе

**Грузина Інна Анатоліївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, г. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: gruzina1979@mail.ru).

## Information about the author

**I. Gruzina** – PhD in Economics, Associate Professor of Management and Business Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: gruzina1979@mail.ru).

**Рецензент**  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до ред.  
27.02.2014 р.