

УДК [334.716:331.101.3]:656.2

**КУЛЬТУРНО-ЦІННІСНА МОТИВАЦІЯ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-  
ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ**

*Дикань О.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджено види мотивації, визначено актуальність внутрішньої мотивації як ключового інструменту підвищення якості продукції ІЛК, виділено управлінський аспект мотивації, який полягає в формуванні корпоративної культури. Дослідження існуючих моделей корпоративних культур, їх структур та елементів дозволили виділити такі структурні компоненти, як культура ведення бізнесу, культура виробництва та культура якості, котрі обумовляють формування орієнтирів поведінки учасників, персоналу ІЛК відповідно до сфери застосування на всіх життєвого циклу продукції. Отримав подальшого розвитку культурно-ціннісний підхід до мотивації учасників та персоналу ІЛК щодо підвищення якості продукції на всіх етапах його життєвого циклу, який полягає в формуванні та поширенні культури якості, як складової корпоративної культури кластеру, на основі розробленої системи цінностей, котра включає цінності та норми поведінки щодо забезпечення якості персоналу, якості виробництва та якості управління, принципів та мотиваційного інструментарію, що дозволить забезпечити високий рівень якості продукції на всіх етапах життєвого циклу, прискорити інтеграційні процеси системи якості ІЛК з усіма учасниками, функціональними його складовими.*

*Ключові слова: якість продукції, мотивація, корпоративна культура, культура якості, культурно-ціннісна мотивація.*

**КУЛЬТУРНО-ЦЕННОСТНАЯ МОТИВАЦИЯ К ПОВЫШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ  
ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННО ЛОГИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА**

*Дикань Е.В., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

*В статье исследованы виды мотивации, определена актуальность внутренней мотивации как ключевого инструмента повышения качества продукции ИЛК, выделено управленческий аспект мотивации, который заключается в формировании корпоративной культуры. Исследование существующих моделей корпоративных культур, их структур и элементов позволило выделить такие структурные компоненты, как культура ведения бизнеса, культура производства и культура качества, которые обусловят формирование ориентиров поведения участников, персонала ИЛК согласно сферы применения на всех жизненного цикла продукции. Получил дальнейшего развития культурно-ценностный подход к мотивации участников и персонала ИЛК по повышению качества продукции на всех этапах его жизненного цикла, который заключается в формировании и распространении культуры качества, как составляющей корпоративной культуры кластера, на основе разработанной системы ценностей, которая включает ценности и нормы поведения по обеспечению качества персонала, качества производства и качества управления, принципов и мотивационного инструментария, который позволит обеспечить высокий уровень качества продукции на всех этапах жизненного цикла, ускорить интеграционные процессы системы качества ИЛК со всеми участниками, функциональными его составляющими.*

*Ключевые слова: качество продукции, мотивация, корпоративная культура, культура качества, культурно-ценностная мотивация.*

© Дикань О.В.

## CULTURAL VALUE OF MOTIVATION TO IMPROVE PRODUCT QUALITY INDUSTRIAL ENTERPRISES OF RAILWAYS IN THE FORMATION OF INNOVATIVE LOGISTICS CLUSTER

*Dykan E. V., Ph.D., associate professor (USURT)*

*In the article the kinds of motivations, determined the relevance of intrinsic motivation as a key tool for improving the quality of ILC production, allocated administrative aspect of motivation, which is the formation of a corporate culture. A study of existing models of corporate cultures, structures and their elements possible to identify structural components such as business culture, corporate culture and quality culture, which will determine the formation of guidelines of behavior of participants, personnel ILC according to the scope of all the product life cycle. It got a further development of the cultural and value-based approach to the motivation of the participants and staff of ILC for improving product quality at all stages of its life cycle, which consists in the formation and propagation of a culture of quality, as a component of corporate cluster culture, based on the developed system of values, which includes values and norms conduct on the quality of personnel, quality of production and management quality principles and motivational tool that will ensure a high level of product quality at all stages of the life cycle, to accelerate the integration processes of the quality system ILC with all stakeholders, its functional components.*

*Keywords: product quality, motivation, corporate culture, quality culture, cultural motivation of values.*

**Постановка проблеми.** В умовах неюїднуїрїальної модернїзації промислових пїдприємств залїзничного транспорту, яка ґрунтується на реїнжинїрїнгу їнноваційного процесу та конвергенції їнноваційної діяльності промислових пїдприємств залїзничного транспорту (ППЗТ) ї їнших учасників Їнноваційно-логїстичного кластеру (ЇЛК) виникає необхідність забезпечення якостї продукції на всїх етапах життєвого циклу продукції. Цього можливо досягти за рахунок їнтеграції системи управління якїсть з усїма учасниками, функціональними складовими ЇЛК на основї впровадження культурно-цїннїсного пїдходу щодо мотивації, формування мотиваційного їнструментарїю пїдвищення якостї.

**Аналіз останнїх досліджень та публікацій.** Проблемам забезпечення якостї продукції присвячено багато робїт вїтчизняних та зарубїжних вчених. Фахівцями мотивація пїдвищення якостї продукції в основному розглядається з точки зору мотивації персоналу, їх якостї. Одним їз мотиваційних їнструментїв та шляхом пїдвищення якостї видїляють корпоративну культуру. Дослідження корпоративної культури, її мїсця в системї пїдвищення якостї, мотивації персоналу та їйого якостї представлени в роботах таких вчених як:

Аверїн А.В., Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В., Бойко Є.Г., Верешаїна Л.С., Гордашнїкова О.Ю., Зеркаль А. В., Капїтонова В.В., Компанїєць В.В., Киржинов Т.Р., Хїмїшева Д. Н., Кремнева Н., Куренна В.В., Литвинюк О.П., Ватаманюк А.О., Логїнова Ю. С., Овчаренко О.М., Ринкевич М.С., Харченко А.А., Гавриш В.В., Шевченко Ї.Ю. [19].

Однак, у умовах неюїднуїрїальної модернїзації промислових пїдприємств залїзничного транспорту, реїнжинїрїнгу їнноваційного процесу та конвергенції їнноваційної діяльності ППЗТ ї їнших учасників ЇЛК виникає необхідність визначення пїдходу, який сприятиме їнтеграції системи управління якостї кластеру до всїх їйого структурних елементїв на основї культурно-цїннїсної мотивації, що дозволить забезпечити високий рївень якостї продукції на всїх етапах життєвого циклу.

**Метою статтї** є розробка культурно-цїннїсного пїдходу до мотивації пїдвищення якостї продукції ППЗТ в умовах формування ЇЛК на всїх етапах їйого життєвого циклу, який полягає в формуванні та поширеннї культури якостї, як складової корпоративної культури кластеру.

*Виклад основного матеріалу.*

Мотивація представляє собою спонукання до діяльності всіх учасників Інноваційно-логістичного кластеру через сукупність мотивів та створення такого стану учасників ІЛК, їх колективів, працівників, який визначить наскільки активно і з якою направленістю учасники будуть діяти в певній ситуації. Мотивація тісно пов'язана з системою якості, а процеси управління якістю безпосередньо націлені на реалізацію функції мотивації персоналу якісно виконувати свою роботу в рамках стимулювання діяльності окремих працівників, колективів і організацій в цілому.

Виділяють дві форми мотивації: зовнішню та внутрішню.

Зовнішня мотивація - це засіб досягнення мети, яким може використовуватися в двох напрямках: як стимул при очікуванні переваг - принцип надії; як засіб тиску при очікуванні недоліків - принцип страху. Така мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але ефективність її дії обмежена [11 с. 148].

Внутрішня мотивація - це розуміння сенсу, переконаність. Вона виникає в тому випадку, якщо ідея, цілі та завдання, сама діяльність сприймаються як гідні і доцільні. При цьому створюється конкретний стан, який визначає спрямованість дій, а поведінка стане результатом відповідної внутрішньої установки.

Сучасний розвиток виробництва, конвергенція інноваційної діяльності ППЗТ і інших учасників Інноваційно-логістичного кластеру обумовлені підвищенням вимог до якості та змісту праці. В таких умовах особливого значення набуває саме внутрішня мотивація. Вона дозволяє сформувати довгостроковий вплив на результати праці і відношення до праці, що сприятиме забезпеченню належного рівня якості.

Управлінський аспект мотивації підвищення якості продукції ІЛК полягає в створенні певної культури, за допомогою якої всі учасники ІЛК можуть ефективно вирішувати питання щодо забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. Дана культура повинна формуватися на основі корпоративної культури кластеру – системи економічних відносин між ключовими взаємодіючими суб'єктами ІЛК, їх колективів, працівників, які формуються для вирішення

завдань ефективного розвитку з метою реалізації цільової функції ІЛК та задоволення соціально-економічних інтересів його суб'єктів [6 с.13-14]. Завдання щодо розробки та впровадження такої культури повинно бути покладено на Інноваційно-логістичний (інжиніринговий) центр ІЛК.

Пітель Н.Я. в своїх судженнях визначає корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, що розуміються, сприймаються і підтримуються всіма членами колективу, причому такі цінності повинні формувати цілісність компанії за рахунок створення єдиних, визнаних правильними, стандартів поведінки і мислення [12]. Система цінностей, яка визначає корпоративну культуру є універсальною мотиваційною структурою, котра на основі ідеальних утворень, соціальних нормативів та трудових традицій впливає на діяльність, виконує роль стабілізуючого фактору та визначає можливості успішного функціонування.

Найбільш поширеною моделлю корпоративної культури є модель Е. Шейнона, яка має назву азбука АВС та складається з трьох структурних елементів [9, 16]:

- А - артефакти: видимі елементи культури (манера спілкування, форма одягу, відкритість службових приміщень та ін.). Це поверхневий (зовнішній) рівень корпоративної культури;

- В - поведінки та дії: стереотипи проведення персоналу, включаючи методи прийняття рішень, командну роботу і ставлення до проблем. Елемент В становить більш високий рівень корпоративної культури;

- С - мораль, переконання, цінності: судження персоналу з позиції таких понять "правильно - неправильно", "справедливо - несправедливо", "добро - зло", "законно - незаконно". Елемент С є ядром корпоративної культури.

Овчаренко М.І. корпоративну культуру підприємства пропонує розуміти як комплексну, багатоелементну, самовідтворювальну та таку систему, що самоорганізується, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу і яка динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління, з метою досягнення синергетичного ефекту в

умовах конкурентної боротьби. Виділені автором, духовна, інтелектуальна та соціальна складові формуються на основі емоційно-розвиваючих, економічно-прагматичних та етико соціальних цінностей [ 14, с. 7-8].

На відміну від інших моделей корпоративної культури в основі моделі Денісона покладено не особливості психіки і особисті якості об'єкта, а поведінковий (біхевіористичний) підхід. Модель розроблена в умовах ділового середовища, спеціально для потреб бізнесу. Модель безпосередньо співвідноситься з ключовими економічними показниками бізнесу, що вигідно відрізняє її від інших моделей, де вплив тих чи інших елементів корпоративної культури на бізнес-показники залишається неясним.

Модель Денісона будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури і управління (лідерства): місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement), узгодженості (consistency). Кожна з цих характеристик додатково поділяється на три індикатора, таким чином, в рамках даної моделі всього оцінюється 12 параметрів [16, с.157].

Слід зазначити, що ключовими складовими культури виділяють мораль та цінності, закономірності поведінки, філософія та місія, ритуали та традиції. Відповідно до рівня впливу елементами корпоративної культури є: перший рівень – це свідомість людини; другий – культура формальної групи; третій – культура неформальної групи.

Таким чином, результати дослідження корпоративної культури, виділення багатофакторності її елементів, видів, моделей свідчать, що зазначені моделі, складові елементи та види корпоративної культури розкривають деякі аспекти діяльності та не дають змоги визначити та сформулювати орієнтири поведінки учасників складних інтеграційних структур відповідно до сфери застосування, враховуючи етапи життєвого циклу продукції. При формуванні корпоративної культури Інноваційно-логістичного кластеру відповідно до сфери застосування пропонуємо виділити такі структурні елементи, як культура ведення бізнесу, культура виробництва та культура якості.

Культура ведення бізнесу повинна представляти собою систему взаємовідносин між учасниками ІЛК, бізнес-партнерами в аспекті встановлення ефективної взаємодії на основі сформованих норм поведінки, правил ведення переговорів, традицій. Дана складова забезпечує розвиток зовнішніх, міжвиробничих, міжструктурних зв'язків.

Відповідно до життєвого циклу продукції культура ведення бізнесу особливо важливого значення набуває на перших етапах розробки концепту продукту, конструкторської розробки, створення дослідних зразків Інноваційно-дослідного блоку, етапах Інформаційно-координаційній блоку в аспекті пошук потенційних замовників інноваційного продукту, споживачів, інвесторів, укладення угод, вибору виконавців, організації матеріально-технічного постачання та на заключних етапах Збутового та Сервісного блоків, оскільки саме на цих етапах особливо актуальним є розвиток, розширення зовнішніх, міжгалузевих, галузевих та міжструктурних зв'язків.

Забезпечення ефективного функціонування ІЛК на етапах Виробничого та Інноваційно-дослідного блоку сприяє впровадженню культури виробництва.

Культура виробництва - це система взаємовідносин учасників виробничого процесу, яка сприяє забезпеченню відповідності виробництва новим формам та методам організації виробництва, дотримання технологій виробництва. До складових культури виробництва слід віднести: технологічну і виконавську дисципліну, професійний і освітній рівень персоналу, технологічну підготовку виробництва.

Один з основних параметрів культури виробництва - це технологічна дисципліна. Виконавець - працівник - зобов'язаний зробити все в суворій відповідності до вимог: саме тими інструментами, на тому обладнанні, тими прийомами, які записані в технологічному процесі.

Інша складова - технологічна підготовка виробництва, його оснащеність. Технологічний процес передбачає обладнання, оснащення, інструмент, вимоги до робочого місця. Важливе місце в культурі виробництва посідає дотримання порядку: на робочих місцях, в виробничих та невиробничих приміщеннях.

В організації інноваційно-дослідного блоку культура виробництва дозволить забезпечити дотримання процесу виробництва інновацій та дослідного зразка.

Ще одним елементом корпоративної культури ІЛК пропонуємо виділити культуру якості, яку слід розглядати як прояв корпоративної відповідальності перед суспільством за якість та безпеку своєї продукції.

Культура якості як комплексне поняття повинно включати якість виробництва (якість виконання виробничих операцій), якість персоналу, учасників ІЛК, якість системи управління, якість післяпродажного обслуговування. Вона направлена на забезпечення якості продукції ІЛК на всіх етапах життєвого циклу. Культура якості виходить за рамки кластеру і включає моніторинг ринку збуту продукції та послуг, оцінку кон'юнктури, післяпродажне обслуговування, та інші чинники, що сприяють підвищенню якості продукції, росту продуктивності праці і зниженню накладних витрат.

Культура якості орієнтує ефективний менеджмент, на відповідну підготовку працівників усіх рівнів: ефективність роботи ІЛК тим вище, чим більше у працівників, «людського капіталу» рівень кваліфікації, професіоналізму, компетенції і т.д.

Культура якості особливе місце посідає на етапах інноваційно-дослідного блоку, оскільки якість конструкторських розробок, розробок концепту інноваційного продукту, створення дослідних зразків є підґрунтям для виробництва продукту високого рівня якості. На етапах виробничого блоку культура якості сприятиме інтеграції системи управління якістю в технологічний процес виробництва продукції, що дозволить забезпечити належний рівень якості на всіх стадіях виробництва.

Функціональне значення культури якості декларується в можливості використання її в якості механізму регуляції і впливу на якість персоналу, якість виробництва, якість післяпродажного обслуговування та якість управління. Але основним призначенням є встановлення правила поведінки і системи взаємовідносин, які сприятимуть забезпеченню високого рівня якості продукції на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Основоположним та визначальним елементом культури якості є система цінностей, яку в рівній мірі повинні розділяти і керівники, і працівники.

Форма і зміст системи цінностей формуються під впливом багатьох факторів, найбільш значними з яких, є специфіка ІЛК, політичні і соціальні традиції країни і особисті погляди і цілі керівної ланки. Система цінностей культури якості обов'язково включає в себе трудові цінності, тобто ті цінності, які є особливо важливими для трудової діяльності ІЛК.

Отже, основу культури якості складають цінності, що мають довгострокове значення і задають сенс діяльності учасників та колективів ІЛК. Саме цінності є ядром, що визначає культуру в цілому. Необхідно відзначити, що система цінностей формується відповідно до базових цінностей конкретної культури, притаманних більшості співробітників. Задані цінності визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами і клієнтами, рівень умотивованості, активність в аспекті забезпечення якості. Їх значення найгостріше виявляється в критичні моменти, коли особливу роль грають моральні чинники.

Система цінностей визначає поведінку сучасного працівника як здійснення ним цілей і завдань, поставлених керівником в рамках культури якості. Як зазначає М. Армстронг, управління культурою часто ґрунтується на припущенні, що формулювання загальних цінностей призведе до відповідного типу поведінки. Однак увагу слід зосередити не на формуванні цінностей, а, навпаки, на формуванні типу поведінки, яка згодом призведе до появи відповідних цінностей. У такій поведінці проявляється ступінь усвідомлення особистих інтересів, співвіднесених з інтересами і цінностями корпорації та інших працівників. Специфіка поведінки розкривається в таких його основних властивостях, як функціональна визначеність, тимчасова заданість, самоорганізація і мотиваційна осмисленість. Основу поведінки становить його відповідність системі цінностей ІЛК. У зв'язку з цим, систему цінностей культури якості слід формулюється як стандарти поведінки щодо забезпечення необхідного рівня якості, або кодексу якості [1].

Сьогодні в умовах переходу на європейські вимоги до якості продукції

спостерігається незадоволеність вищої ланки управління якістю робочої сили, не рівнем їх професіоналізму (працівники мають високий рівень освіти, кваліфікації), а соціальною незрілістю, неготовність працювати в нових умовах, тотальною несамостійністю, безініціативністю. В такій ситуації управління повинно акцентувати свою увагу на цінностях трудової поведінки та якості трудових ресурсів, зміна яких забезпечить прийняття сучасних бізнес-цінностей. Першочерговим є формулювання та впровадження в робочу середу таких цінностей, як індивідуальна відповідальність, дисципліна, ініціативність, мобільність. Метою культури якості необхідно визначити формування єдиного економічного мислення працівників всіх рівнів щодо якості продукції, всіх бізнес-процесів.

Весь спектр цінностей і норм, що лежать в основі культури якості ІЛК, можна розділити такі групи:

- морально-етичні цінності та норми поведінки персоналу, які забезпечують якість персоналу. Вони включають комплекс цінностей, які обумовлюють рівень професіоналізму персоналу, його компетентність та спроможність швидкого прийняття рішення в галузі забезпечення якості на всіх ділянках роботи. Складовими даної групи цінностей є цінності, які характеризують особистість працівників, цінності, які пов'язані з якістю трудового процесу та цінності, які визначають рівень розвитку персоналу;

- цінності та норми взаємодії учасників ІЛК, які обумовляють якість виробництва. Представляють собою комплекс цінностей, які дозволять сформувати поведінку, котра забезпечить дотримання високої якості в процесі виробництва;

- цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми і методи управління якістю [13]. Це сукупність цінностей, направлених на формування якісної системи управління, умов взаємодії управління з персоналом, як мотиваційного інструменту підвищення якості продукції.

Система цінностей культури якості Інноваційно-логістичного кластеру представлено на рис. 1.

Слід зазначити, що цінність якості продукції у працівника може бути сформована, якщо при цьому він буде мати самосвідомість працівника, який безпосередньо займається

збутом своєї продукції. Виробляти продукцію так, як якщо б тобі безпосередньо довелось займатися її збутом, - подібний підхід повинен лежати в основі формування у працівників відповідної культури якості.

Впровадження культури якості на ІЛК з зазначеною системою цінностей повинно базуватися на таких принципах як:

- усезагальності - відображає ступінь поширених культури якості у межах кластеру та її сприйняття персоналом;

- апріорності - підтверджує те, що елементи культури (цінності, мета, настанови) не повинні бути доказовими;

- прозорості - стандарти і тлумачення правила і норми поведінки мають бути загальновідомі й обов'язкові для всіх;

- системності - передбачає, що культура якості повинна ґрунтуватися на системі законів, традиціях національної культури і, одночасно, відповідати специфіці діяльності ІЛК та новим викликам часу, новим вимогам якості;

- комплексності - забезпечує поширення культури якості у всі сфери діяльності на всіх етапах життєвого циклу продукції;

- пріоритетність вибору - першочерговість визначення цінностей і кодексу і філософії якості;

- історичність - забезпечує врахування історичного досвіду ведення бізнес-процесів ІЛК;

- гармонійність - визначені цінності, норми поведінки, які прописані в кодексі якості не повинні суперечити базовим цінностям ІЛК, забезпечувати досягнення стратегічних цілей ІЛК, сприяти його гармонійному розвитку.

Ключовим інструментарієм в формуванні моделі поведінки персоналу ІЛК, направленої на забезпечення високого рівня якості продукції, культурно-ціннісної мотивації пропонуємо визначити впровадження: політики поширення ролі і статусу лінійного керівника, політики відкритих дверей та політики замученості персоналу до управління.

1. Політика поширення ролі і статусу лінійного керівника. З метою зміни ідеологічних протиріч щодо забезпечення якості пропонуємо сформувати систему взаємовідносин між працівниками та керівниками на умовах партнерства.

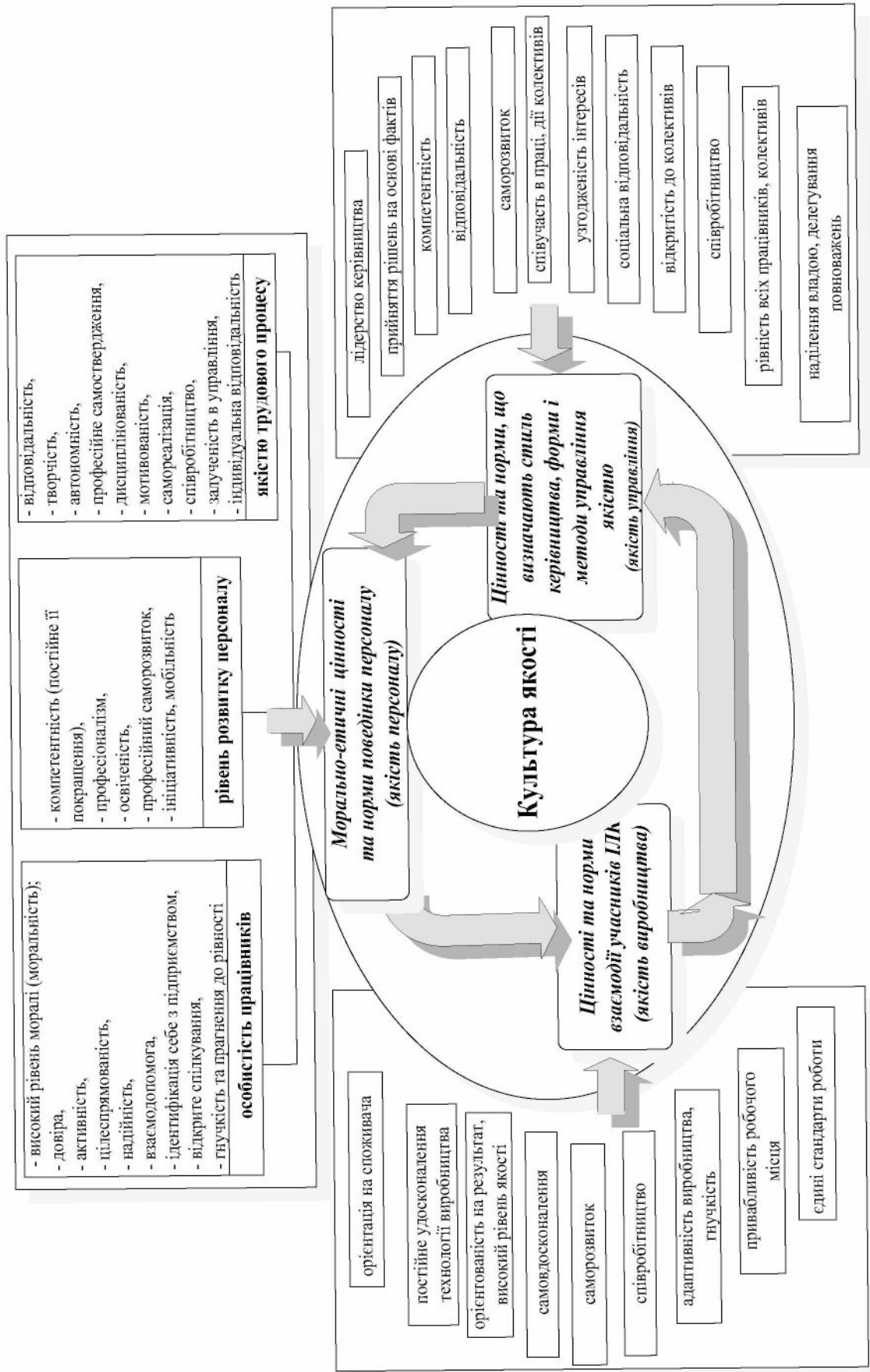


Рис. 1. Система цінностей культури якості Інноваційно-логістичного кластеру

Така система взаємовідносин дозволить розвинути почуття приналежності і причетності персоналу до формування якості продукції, системи управління якістю, зробити їх провідниками культури якості, сприятиме наданню працівникам можливості гласного обговорення проблем, пов'язаних з кількістю і якістю виробленої продукції.

Перший механізм цієї політики визначається передачею важелів управління: підбір кадрів, власні фонди преміювання, прийняття рішень про дисциплінарні покарання. Другий механізм базується на створенні різних дорадчих форм роботи з участю лінійних керівників, що покликане сприяти усуненню комунікативних бар'єрів між управлінням і виробництвом, і в кінцевому підсумку, стимулювати їх ініціативність [10].

2 Політика відкритих дверей. Передбачає впровадження неформального спілкування з підлеглими, з метою отримання творчих, раціоналізаторських пропозицій «знизу». Керівники відкривають двері приймальних і «ходять в народ», беруть участь в загальнозаводських заходах, обідають в їдальнях і інше, тим самим, демонструючи свою демократичність. Дозволять працівникам гласного обговорювати проблеми, пов'язані з якістю виробленої продукції.

3 Політика залученості персоналу в управління якістю.

Забезпечення якості персоналу передбачає розвиток системи гарантованого розвитку персоналу, його професійну підготовку, кваліфікацію та компетенції, самореалізацію. Підвищення якості персоналу потребує розкриття професійного і творчого потенціалу працівників, підвищення ефективності та результативності праці працівників на основі зацікавленості в результатах праці, зростання показника залученості персоналу в управління та вирішення корпоративних завдань щодо забезпечення якості продукції.

Система залучення персоналу повинна бути інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку і навчання працівників, що дозволить забезпечити зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, покращення виробничих та управлінських процесів.

Залученість визначає емоційну та інтелектуальну прихильність до ІЛК,

інтенсивність зусиль працівників, направлених на досягнення стратегічних цілей щодо забезпечення якості продукції, характеризує ступінь відповідності цінностей працівника системі цінностей культури якості ІЛК та є індикатором мотивації персоналу [2].

Концепція залучення персоналу підприємств ІЛК до реалізації корпоративних задач щодо управління якістю повинна ґрунтуватися на системно-компетенційному підході та передбачати перехід від директивного управління, якому властива висока централізація керівництва, до делегування повноважень, залучення стратегічно-мислячих компетентних та якісно підготовлених працівників, котрі сприятимуть досягненню стратегічних завдань ІЛК.

Реалізація процесу стратегічної залученості персоналу дозволить процес управління (розвиток персоналу, укомплектованість та його утримання) перетворити на процес виконання адресних завдань щодо підвищення якості праці, підвищення індивідуальної продуктивності, а саме: виявлення та утримання найцінніших та перспективних працівників, підготовка кадрів з метою забезпечення відповідності нових працівників необхідним компетенціям, розвиток талантів, створення між функціональних команд, організація інформаційних заходів та зворотного зв'язку.

Впровадження політики залученості персоналу в прийнятті рішень та їх реалізації щодо забезпечення якості продукції дозволить сформулювати почуття участі, важливості кожного робітника та підвищить його віддачу.

Серед заходів, що сприятимуть підвищенню мотивації персоналу до забезпечення якості продукції ІЛК слід також віднести: розробку та впровадження іміджевої програми на підприємствах ІЛК; заохочення ініціативи співробітників, сприяння їх творчому розвитку з метою підвищення якості продукції; забезпечення працівників соціальним пакетом; розробку стандартів поведінки та правил для кожної посади; проведення святкування важливих дат, організація спортивних змагань для підвищення корпоративного духу та формування корпоративних традицій; визначення кращих співробітників підприємств ІЛК та відповідних систем преміювання; покращення внутрішнього



інтер'єру та створення сприятливих умов роботи; документальне оформлення основної концепції діяльності ІЛК, його структурних елементів (створення кодексу якості), публікація корпоративних видань; створення внутрішнього порталу ІЛК та його підприємств з інформацією про співробітників та можливістю спілкування, внесення пропозицій тощо.

Важливим є також орієнтація на впровадження самоконтролю якості, коли основний акцент на якість продукції здійснюють не стільки спеціалізовані служби контролю якості, скільки безпосередньо самі виробники на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Стисла характеристика культури якості ІЛК представлено на рис.2.



Рис.2. Схема змісту культури якості Інноваційно-логістичного кластеру

**Висновок.** Підсумовуючи слід зазначити, що забезпечення високого рівня якості продукції Інноваційно-логістичного кластеру, інтеграція системи управління якості кластеру до всіх його структурних елементів пропонуємо здійснювати на основі культурно-ціннісного підходу, який полягає в формуванні та поширенні культури якості, як складової корпоративної культури кластеру, на основі розробленої системи цінностей, котра включає цінності та норми поведінки щодо забезпечення якості персоналу, якості виробництва та якості управління, принципів та мотиваційного інструментарію.

Всі положення культури якості, система цінностей ІЛК в аспекті забезпечення якості продукції, принципи та мотиваційні інструменти повинні бути зведені до Кодексу якості, який в собі регламентує всю політику щодо забезпечення якості продукції ІЛК на основі системи цінностей та норм поведінки та складається з двох частин. Перша частина – інформаційна, розкриває загальні положення системи якості, місію, стратегічні цілі та завдання в аспекті забезпечення належного рівня якості, надає основні орієнтири та вимоги щодо якості продукції. В цій частині необхідно представити систему цінностей культури якості.

Наступною частиною кодексу є нормативною та складається з правил та регламентів, найважливіших для ІЛК, враховуючи його специфіку. Містить положення про систему якості продукції, положення про якість персоналу та правила якісного трудового процесу та положення про систему мотивації щодо забезпечення високого рівня якості продукції.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверин А.В. Ценностный основания корпоративной культуры [Электронный ресурс] / А.В. Аверин. – Режим доступа: [http://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=1845](http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1845)
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с
3. Бойко Є.Г. Ціннісно-верована корпоративна система управління проектами і програмами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами і програмами» / Є.Г. Бойко. – К. – 2016. – 20с.
4. Верещагина Л.С. Резервы повышения качества персонала подразделений СМК [Электронный ресурс] / Л.С. Верещагина, О.Ю. Гордашникова // Вестник Чувашского университета. – 2008. - №4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rezervy-povysheniya-kachestva-personala-podrazdeleniy-smk>
5. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури [Электронный ресурс] / А. В. Зеркаль . – Режим доступа: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2015/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2015/11.pdf)
6. Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием предприятия: автореф.дис. на соискание науч.степени канд.экон.наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В.В. Капитонова. – Ижевск., 2013. – 22 с.
7. Киржинов Т. Р. Стимулирование персонала на повышение качества кондитерской продукции [Электронный ресурс] / Т. Р. Киржинов, Д. Н. Химишева // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 7. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/7.pdf> (дата обращения: 21.05.2016)
8. Компанієць В.В. Морально-психологічні детермінанти у регуляції економічної діяльності // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. – К.: КУЕТТ, 2010. – Вип.15. – С.237-257
9. Корпоративна культура [Электронный ресурс] / За ред. Г.М. Захарчин, 2011. – Режим доступа: <http://nebotan.info/download.php?id=155>
10. Кремнева Н. Инновации и традиции в корпоративной культуре перспективных российских предприятий [Электронный ресурс] / Н. Кремнева. – Режим доступа: <https://web.warwick.ac.uk/russia/manstruct/pubs/Statia8.doc>
11. Куренная В.В. Разработка модели управления качеством продукции с учетом

- мотивации персонала [Электронный ресурс] / В.В. Куренная // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – Вып. № 36-1. Т.4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-upravleniya-kachestvom-produktsii-s-uchyotom-motivatsii-personala>
12. Литвинюк О.П. Развитие корпоративной культуры предприятия [Электронный ресурс] / О.П. Литвинюк, А.О.Ватаманюк – Режим доступа: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11957/1/1-4.pdf>
13. Логинова Ю. С. Управление персоналом на идеологическом уровне / Ю.С. Логинова // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 154-157.
14. Овчаренко О.М. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Овчаренко. – Суми. – 2014. – 21с.
15. Поведение персонала или Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bodylang.ru/mcoursebus/157-collective.html>
16. Рынкевич Н.С. Модели организационной культуры экономической природы / Н.С. Рынкевич // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – В.1.Т.3. – С.155-159
17. СМК как средство повышения конкурентоспособности компании культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jetinfo.ru>
18. Харченко А.А. Корпоративная культура организации как фактор повышения качества предоставляемых услуг [Электронный ресурс]. / А.А. Харченко, В.В. Гавриш // Проблемы современной экономики. – Режим доступа: [cyberleninka.ru /.../korporativnaya-kultura-organizatsii-kak-faktor-povysheniya-kach](http://cyberleninka.ru/.../korporativnaya-kultura-organizatsii-kak-faktor-povysheniya-kach).
19. Шевченко И.Ю. Культурно-ценностные основания трудовых мотиваций в современной России // Система ценностей современного общества 20012. – №2. – С. 234-343

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*

УДК 63:339.137.2

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*Корінь М.В., к.е.н., ст. викладач,  
Міжєвська К.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті визнано, що важливим аспектом реалізації, визначеного Україною курсу на європейську інтеграцію, є забезпечення відповідності продукції сільськогосподарських виробництв європейським стандартам якості та безпеки і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності аграрного комплексу країни на європейському ринку сільськогосподарської продукції. Виділено основні проблеми, які й призводять до загострення економічної ситуації в галузі та вивчено основні засади Єдиної аграрної політики ЄС. Встановлено, що в основі даної політики знаходиться система державного регулювання та фінансової підтримки аграрного сектору, яка передбачає податкове регулювання та стимулювання аграрного виробництва, державну підтримку та фінансування розвитку сільського господарства. На основі цього запропоновано напрями підвищення*

© Корінь М.В.,  
Міжєвська К.В.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 54, 2016**