DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

оригинальная статья
УДК 331.1

Инновационный подход к мотивации персонала предприятий автомобилестроения в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности

Анастасия А. Бобрик [a]; Галина А. Шавкун [a, @, ID]
[a] Донецкий национальный технический университет, 83001, Украина, г. Донецк, ул. Артема, 58
[@] galina.shavkun@mail.ru
[ID] https://orcid.org/0000-0002-0401-7163

Поступила в редакцию 01.03.2019. Принята к печати 31.05.2019.

Аннотация: Статья посвящена проблемам мотивации персонала в автомобильной отрасли в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. В современных условиях повышение эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий автомобильной промышленности в значительной мере обеспечивается развитием человеческого капитала и формированием системы мотивации, способной максимально задействовать потенциал сотрудников. Цель исследования состоит в разработке инновационного подхода к мотивации персонала предприятий автомобилестроения в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. Предметом исследования послужил процесс мотивации персонала предприятия в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. В ходе исследования для изучения развития подходов к мотивации работников применялся ретроспективный анализ; для обоснования наиболее перспективных и современных способов стимулирования трудовой активности персонала – сравнительный и бенчмаркинговый подходы. Современные технологии мотивации имеют целый спектр негативных последствий автомобильной промышленности, а именно: дисбалансы в подготовке кадров в виде нехватки квалифицированных технических специалистов и специалистов, обладающих навыками работы в цифровом пространстве; сокращение методов мотивации персонала, которые стали сводиться преимущественно лишь к денежному стимулированию и привели к низкой приверженности, вовлеченности и лояльности сотрудников; отсутствие механизмов продуцирования инноваций. Эти процессы снижают экономическую устойчивость предприятий автомобильной промышленности, их способность расширять рынки сбыта и конкурентоспособность в условиях глобальной экономики. Решение указанных проблем лежит в системе комплексного анализа подходов к мотивации работников предприятий автомобильной промышленности Российской Федерации в условиях современной конъюнктуры внешних рынков.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, квалификация, инновация, текучесть кадров, заработная плата, бенчмаркинговый анализ

Для цитирования: Бобрик А. А., Шавкун Г. А. Инновационный подход к мотивации персонала предприятий автомобилестроения в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 2. С. 213–220. DOI: https://doi.org/10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) автомобилестроительных предприятий осуществляется в условиях гиперконкуренции, а положение компаний на мировых рынках все чаще определяется уникальностью применяемых для производства продуктовых инноваций, уровнем оснащенности модельного ряда современными и информационно-компьютерными технологиями, а также новыми подходами в организации производства и управления. В таких условиях человеческие ресурсы становятся незаменимыми источниками генерирования новых знаний, идей и решений, а задача руководства предприятий автомобилестроения сводится к созданию стимулов для максимального вовлечения сотрудников в процессы инновационно-ориентированного развития. Однако, как свидетельствует практика, предприятия автомобилестроения РФ слабо представлены на мировом рынке. По данным Международной организации производителей автомобилей их доля в глобальном объеме продаж в 2015 г. составляла 1,6 %, в 2016 г. – 1,5 % и в 2017 г. – 1,7 % [1].

В практике функционирования предприятий российской автомобильной промышленности компетенции и уникальные способности персонала задействованы слабо. Вместе с тем в обществе и бизнесе активно используются идеи рестрикционизма – минимизации усилий при сохранении цели максимизации получения благ. Это вызвало распространение дисфункциональных систем мотивации персонала, характеризующихся дисгармоничностью способов стимулирования сотрудников.

Такое отношение к труду и, в частности, к процессам мотивации, имеет целый спектр негативных последствий

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

для предприятий автомобильной промышленности, а именно: дисбалансы в подготовке кадров в виде нехватки квалифицированных технических специалистов и специалистов, обладающих навыками работы в цифровом пространстве; сокращение методов мотивации персонала, которые стали сводиться преимущественно лишь к денежному стимулированию и привели к низкой приверженности, вовлеченности и лояльности сотрудников; отсутствие механизмов продуцирования инноваций. Данные процессы значительно снижают устойчивость предприятий автомобильной промышленности, а также их способность расширять рынки сбыта и конкурентоспособность на внешнем рынке.

За 2017 г. общий объем рынка легковых автомобилей увеличился на 2,9 % – до 83,5 млн долл. В целом же, несмотря на рост спроса в Азиатско-Тихоокеанском регионе, Европе и Южной Америке, объем мирового рынка легковых автомобилей не достигал показателей 2016 г. и был ниже на 1,7 % [2].

В будущем в соответствии с прогнозами специалистов Всемирного банка ожидается, что мировая экономика будет характеризоваться умеренными темпами роста в среднем на уровне 1,5–2 % в год. Однако при этом основные риски для субъектов ВЭД будут возникать из-за турбулентности на финансовых рынках, протекционистских тенденций и структурного дефицита в отдельных странах. Также нетарифные торговые барьеры, которые в настоящий момент используют страны мира для защиты собственной автомобильной промышленности, будут и в дальнейшем затруднять реализацию продукции на внешние рынки. Можно ожидать относительное оживление на рынках стран Азиатско-Тихоокеанского региона в результате более высоких темпов экономического роста.

Одной из причин сложившейся ситуации является недостаточная готовность предприятий этой отрасли к совершенствованию своей продукции и деятельности в целом в инновационной сфере. Так, в 2015 г. удельный вес инновационных товаров, услуг и работ в общем объеме отгруженной продукции, выполненных работ, услуг предприятий автомобилестроения России составил 30,3 %, в 2016 г. – 23,6 %, а в 2017 г. – всего 20,0 %. В то же время удельный вес предприятий автомобилестроения, осуществлявших различного вида инновации, в 2015 г. составил всего 18,2 % от их общего количества, в 2016 г. – 19,0 % и в 2017 г. – 20,3 %[1].

Ожидается, что рост мирового спроса на новые легковые транспортные средства, скорее всего, будет ниже, чем в 2018 г.; что спрос на легковые автомобили значительно превысит показатели за предыдущий год на рынках Центральной и Восточной Европы. Объем спроса на рынках легковых автомобилей и легких коммерческих автомобилей в Северной Америке, вероятно, будет несколько ниже, чем в предыдущем году. Рынки легковых автомобилей в Азиатско-Тихоокеанском регионе, видимо, будут продолжать свою траекторию роста в 2019–2020 гг.[2]

Основными факторами, которые будут влиять на показатели экспорта продукции автомобильной промышленности, станут растущий уровень конкуренции, волатильности обменного курса и проблемы с дизельным топливом. Для того чтобы выиграть конкуренцию на внешних рынках, необходим огромный запас человеческого и интеллектуального потенциала, сформировать и удержать который можно только посредством использования современных методов мотивации сотрудников.

По мнению старшего вице-президента компании *General Motors*, достижение лидерства на мировом рынке автомобилестроения возможно только путем создания и консолидации трудовых ресурсов по всему миру, которые обеспечивают связь с клиентами и разработку современных технологических решений [3].

Методы и материалы

Изучению проблем мотивации и поиску наиболее эффективных способов стимулирования труда посвящено значительное количество исследований. Э. И. Шакирьянова посвящает свое исследование финансовым, маркетинговым и инновационным аспектам совершенствования систем мотивации в условиях необходимости внедрения принципов энергоэффективности на российских предприятиях [4].

Т. И. Каграманова и М. Г. Казначеева полагают, что на каждом этапе экономического развития содержание задач в области стимулирования персонала различно, а в условиях постиндустриальной стадии на первый план выходят инновационные приоритеты и приоритеты повышения производительности труда [5].

Похожее видение проблемы относительно выстраивания систем мотивации вокруг инновационных и производственных целей промышленных предприятий содержится и в работе М. В. Ченцовой, которая констатирует, что «экономика знаний и инноваций требует от субъектов хозяйствования пересмотра сложившейся политики стимулирования и разработки таких способов поощрения персонала, которые бы давали реальные, ощутимые результаты в сфере обновления продуктового ряда, сокращения издержек и повышения на этой основе конкурентоспособности» [6, с. 4].

Весьма созвучной с этими воззрениями является позиция А. Ю. Звездилина, утверждающего, что для создания эффективных инновационных компаний подходы к мотивации должны быть не только комплексными, но и направленными на стимулирование интереса к непрерывному процессу их продуцирования [7].

[1] Официальная статистика. Технологическое развитие отраслей экономики // Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/# (дата обращения: 22.11.2018).

[2] Shareholder Information // General Motors. Режим доступа: https://investor.gm.com/shareholder (дата обращения: 10.03.2019).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

Наряду с этим необходимость разработки более эффективных подходов к мотивации персонала в условиях смещения конкуренции на мировом рынке в сторону инноваций и уникальных организационно-технологических решений требует дополнительных изысканий в этом направлении.

Результаты

С целью создания эффективного инновационного подхода к мотивации персонала субъектов ВЭД (особенно в сфере автомобилестроения) в первую очередь необходимо определить базовые составляющие терминов – *инновации* и *персонал*. Это позволит более точно определить возможные способы стимулирования нововведений для разных групп сотрудников. Так, под инновациями понимают внедрения, обеспечивающие качественный рост эффективности от их применения. Персонал – это одна из важных составляющих любого предприятия, а именно совокупность всех человеческих ресурсов, которыми оно обладает.

Для более подробного анализа современных требований к персоналу и особенностей его мотивации в условиях осуществления ВЭД воспользуемся сравнительным анализом на основании бенчмаркингового подхода. Основание данного выбора составляет предположение, что бенчмаркинговый подход позволит провести сопоставительный анализ на основе эталонных и хорошо зарекомендовавших себя практик успешного развития и мотивации и в результате выявить эффективные подходы к обеспечению роста для отечественных предприятий по производству автомобилей на основе стимулирования человеческих ресурсов. Для проведения анализа выбраны лидеры мирового рынка автомобилестроения – это компании *Volkswagen Group*, *Ford Motor Company* и *General Motors*. Их суммарная доля на мировом рынке в 2017 г. составляла около 25 %[3].

Бенчмаркинговый анализ стратегий ВЭД предприятий машиностроения проведен по нескольким параметрам: стратегия внешнеэкономической деятельности, предпосылки выбора стратегии, методы достижения запланированных результатов, основные ресурсы и особенности мотивации (таблица 1[4]).

В настоящий момент стратегия ВЭД компании *Volkswagen Group* полностью вписывается в более глобальный стратегический план – «Стратегию 2025», который реализуется под лозунгом «Вместе». Стратегия представляет собой стремление к расширению присутствия на мировом рынке посредством инновационно-технологического лидерства. В компании этот долгосрочный план развития комментируют следующим образом: «Стратегия 2025 принята с лозунгом "Вместе", а это означает, что совместными усилиями мы будет строить новую, лучшую и более сильную организацию. Мы хотим взволновать наших клиентов захватывающими транспортными средствами и инновационными мобильными решениями, быть технологическим лидером и образцом для подражания! Мы будем инвестировать, повышать рентабельность и оставаться отличным, надежным работодателем, будем вносить существенный вклад в социальные проекты, способствовать устойчивому развитию мира и окружающей среды! Наша задача – предвидеть будущие потребности наших клиентов и удовлетворять эти потребности посредством новых решений, инновационных технологий, расширения экспорта легковых автомобилей во все точки и регионы мира»[5]. В данной стратегии воплощены амбициозность планов, стремление к непрерывным и прорывным инновациям, опережению, к нестандартным решениям и максимальному удовлетворению потребительских запросов с учетом их трансформации в будущем[6].

Основными драйверами реализации агрессивной стратегии ВЭД будут являться сильное позиционирование брендов, расширение портфеля производства и экспорта транспортных средств, повышение эффективности систем самообслуживания и внедрение в управление программ искусственного интеллекта, повышение эффективности пользовательского интерфейса, улучшение эксплуатационных качеств продукции, цифровое преобразование привода, создание организаций 4.0 [8].

В компании полагают, что квалифицированные и преданные делу сотрудники являются одним из факторов успеха на мировом рынке легковых автомобилей. В связи с этим компания стремится содействовать максимальному удовлетворению потребностей своего персонала, создавать рабочую среду равных возможностей, формировать культуру инновационно-технологического лидерства и непрерывно совершенствовать навыки своего персонала. Для достижения высокой производительности создаются оптимальные условия труда, для каждого сотрудника разрабатываются индивидуальные планы развития в рамках организации, ведется непрерывный мониторинг вовлеченности и приверженности персонала. Это позволило не только увеличить количество сотрудников на 3,7 %

[3] Рейтинг крупнейших автопроизводителей мира (итоги 2017 года). Режим доступа: https://basetop.ru/reyting-krupneyshih-avtoproizvoditeley-mira-itogi-2017-goda (дата обращения: 10.05.2019).

[4] Таблицы 1 и 3 составлены авторами по: Shareholder Information // General Motors. Режим доступа: https://investor.gm.com/shareholder (дата обращения: 10.03.2019); Annual report 2017 // Volkswagen. Режим доступа: http://annualreport2017.volkswagenag.com/group-management-report/prospects.html (дата обращения: 10.05.2018); Interactive Analyst Center // Ford Motor Company. Режим доступа: https://apps.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=F&Exchange=NYSE# (дата обращения: 10.03.2019); Официальный сайт ПАО «АВТОВАЗ». Режим доступа: http://info.avtovaz.ru/ (дата обращения: 10.03.2019).

[5] Перевод авторов статьи.

[6] Annual report 2017 // Volkswagen. Режим доступа: http://annualreport2017.volkswagenag.com/group-management-report/prospects.html (дата обращения: 10.05.2018).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

Таблица 1. Бенчмаркинговый анализ стратегий ВЭД предприятий машиностроения и методов мотивации персонала
Table 1. Benchmarking analysis of foreign economic activity strategies of engineering enterprises and methods of personnel motivation

Критерий сравнения	Volkswagen Group	Ford Motor Company	General Motors	ПАО «АВТОВАЗ»
Стратегия ВЭД	• создание уникальных и сильных позиций брендов Volkswagen Group в глобальной среде; • завоевание новых рынков сбыта (с ориентацией на развивающиеся страны); • повышение клиентоориентированности	• укрепление лидирующих позиций на рынках Америки, Европы, Ближнего Востока, Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона	• расширение присутствия на мировом рынке путем создания моделей, отвечающих современным требованиям клиентов и безопасности	• сохранение позиций на рынках СНГ, Европы и дальнего зарубежья
Предпосылки выбора стратегии	• будущее состояние отрасли, будущие интересы потребителей и факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия и продукции; • привлекательность развивающихся рынков; • преобразование основного бизнеса	• переход на цифровые технологии в производстве продукции; • совершенствование функциональности и дизайна продуктов	• непрерывный мониторинг меняющихся предпочтений клиентов и их удовлетворение	• внутренняя реорганизация; • обеспеченность финансовыми ресурсами; • государственная политика поддержки; • производственная мощность и производственные программы
Методы достижения	• объединение знаний, идей и видения компании и ее сотрудников; • инновационное развитие; • расширение предложений в сфере ИКТ и мобильных решений	• полная оцифровка производственных процессов до 2030 г. сборочных заводов; • оснащение продукции новинками из сферы ИКТ	• разработка новых поколений продуктов, увеличение их функциональности, обеспеченности технологиями и современными возможностями; • создание компании 4.0	• реформирование системы закупок; • развитие системы продаж; • повышение производительности труда; • повышение качества продукции
Основные ресурсы	• уникальные человеческие ресурсы, знания, компетенции; • собственные средства; • частные инвестиции; • кредитные ресурсы	• уникальные компетенции управленцев и рабочих, навыки работы в гиперконкурентной среде; • средства акционеров, инвесторов и собственные	• рабочая сила, обладающая широким спектром разнообразных знаний и опытом; • инновации и технологии; • средства инвесторов; • собственные финансы	• финансовые вложения (в том числе и государственные дотации и кредиты); • собственные средства; • частные инвестиции; • человеческие ресурсы
Количество персонала, занятого в разработке стратегии	• более 450 специалистов Volkswagen Group из разных областей знаний	• более 360 специалистов из разных регионов мира	• более 500 специалистов по всему миру, работающих в структурах предприятия	• 20–30 человек управленческого состава
Методы мотивации персонала	• высокий уровень заработной платы; • оптимальные условия для достижения высшей производительности	• высокий уровень заработной платы; • широкий спектр социальных программ; • развитие талантов	• достойная заработная плата; • корпоративное равенство; • забота о благополучии сотрудников	• заработная плата и набор гарантий, предусмотренных Гражданским кодексом РФ

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

Таблица 2. Основные показатели производства, продаж и численности персонала в Volkswagen Group за 2013–2017 гг.
Table 2. The main indicators of production, sales, and staff number in Volkswagen Group for 2013–2017

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
1. Объем продаж, единиц	9728	10217	10010	10391	10777
Германия	1187	1247	1279	1257	1264
За рубежом	8541	8970	8731	9135	9513
2. Производство, единиц	9728	10213	10017	10405	10875
Германия	2458	2559	2681	2685	2579
За рубежом	7270	7653	7336	7720	8296
3. Среднегодовая численность работников, тыс. человек	563	583	604	619	642
Германия	255	265	276	280	287
За рубежом	308	318	329	339	355

в 2017 г., но и сохранить положительные темпы роста объема продаж (таблица 2[7]).

Исходя из данных о численности персонала, представленных в таблице 2, можно сделать вывод о том, что *Volkswagen Group* является довольно крупным работодателем в мире. Кроме того, целевые обмены персоналом между компаниями группы дают им возможность развивать свои навыки в международной среде, что позволяет повышать эффективность ВЭД.

Стратегия ВЭД *Ford Motor Company* заключается в стремлении укрепить лидирующие позиции на рынках Америки, Европы, Ближнего Востока, Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона (рис. 1[8]).

В этой стратегии немаловажную роль играет персонал, способный продуцировать инновации (технологические, организационные, управленческие). Для привлечения и удержания талантливых специалистов в рамках компании используются материальные методы стимулирования (конкурентная заработная плата), широкий спектр социальных программ и программ развития талантов. Кроме того, в компании ведется постоянный мониторинг удовлетворенности сотрудников условиями труда и системой мотивации (например, в 2015 г. индекс удовлетворенности сотрудников был равен 76 %, в 2016 г. – 76 % и в 2017 г. – 78 %), приверженности руководства глобальному разнообразию, успешности принятых стратегических решений.

Исходя из данных о доле рынков *Ford Motor Company,* представленных на рисунке 1, можно сделать вывод о том, что компания является довольно крупным представителем своей отрасли в мире.

General Motors придерживается стратегии расширения присутствия на мировом рынке путем создания моделей, отвечающих современным требованиям клиентов и безопасности. Ключевое звено в этой стратегии – это персонал, способный использовать уникальные перспективы

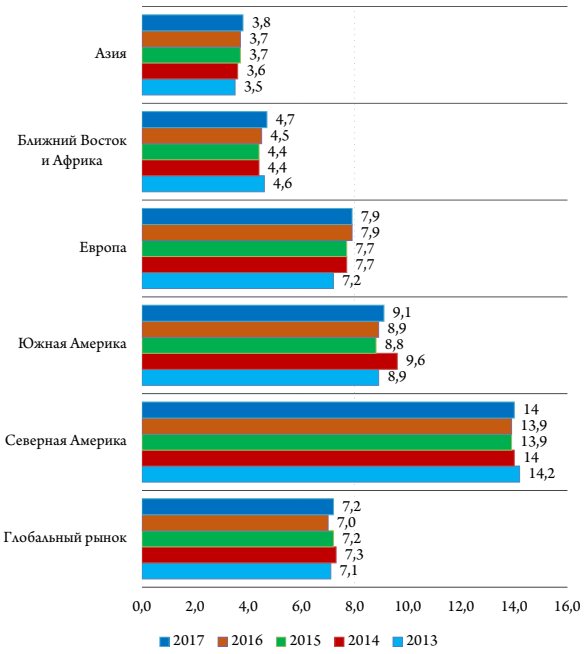

Рис. 1. Доля рынков Ford Motor Company за 2013–2017 гг.
Fig. 1. Ford Motor Market Share for 2013–2017

для создания инноваций. Как и другие ведущие игроки мирового рынка, *General Motors* стремится к разнообразию и повышению уровня вовлеченности сотрудников. Основными компетенциями, которые приносят компании успех на мировом рынке, являются креативность, умение работать в проектной команде, стратегический стиль мышления, знание отрасли. В компании отмечают, что основной стержень построения мотивационных программ – это забота о благополучии сотрудников. В связи с чем система мотивации включает:

[7] Составлено авторами по: Finance // Ford Motor Company Режим доступа: https://www.ford.com/ (дата обращения: 10.03.2019).

[8] Составлено авторами по: Interactive Analyst Center // Ford Motor Company. Режим доступа: https://apps.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=F&Exchange=NYSE# (дата обращения: 10.03.2019).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

– заботу о здоровье персонала (медицинские плановые обследования, стоматологический план, компенсацию затрат на отдых в зависимости от вклада сотрудника в развитие организации, страхование жизни, пособия по инвалидности);
– заботу об отдыхе (оплачиваемый отпуск от 3 до 6 недель и оплачиваемые праздничные дни (каникулы), дополнительный отпуск для родителей, отцов и усыновителей и т. д.);
– заботу о передвижении сотрудников (скидки на приобретение автомобилей компании);
– заботу об обучении (предоставление возможности обучаться без отрыва от производства, проходить стажировки в разных частях света, где расположены подразделения компании и т. д.).

В последнее время для повышения вовлеченности и слаженности огромного коллектива компания активно использует специальные виртуальные группы общения сотрудников, где каждый может поделиться опытом и знаниями. В настоящий момент функционирует 13 таких групп (Африканская сеть предков, Азиатско-индийская группа сотрудников, группа китайского персонала, группа ветеранов *General Motors* и т. д.). Каждая группа имеет определенный план по привлечению новых талантов в компанию и предлагает сотрудникам возможность поддерживать инициативы сообщества *General Motors*.

ПАО «АВТОВАЗ» является уникальным предприятием, это крупнейший производитель Альянса *Renault-Nissan* в России, и его завод в г. Тольятти является одним из крупнейших автозаводов в мире. Завод в г. Тольятти – единственный из заводов Альянса *Renault-Nissan*, который выпускает по полному циклу автомобили под 4 брендами (*LADA*, *Renault*, *Nissan* и *Datsun*). Помимо основной производственной площадки в г. Тольятти в группе АВТОВАЗ имеется производственная площадка в г. Ижевске. С 1970 г. завод произвел более 28,5 млн автомобилей *LADA* 40 различных моделей[9]. Средняя заработная плата персонала за 2017 г. составила 35885 руб. в месяц (рис. 2[10]).

Среднесписочная численность персонала ПАО «АВТОВАЗ» в 2017 г. составила 37644 работника, текучесть кадров составила 1,8 %. Производительность труда в 2017 г. в сопоставимых ценах относительно 2016 г. составила 128,3 % [14].

Рост заработной платы обусловлен отменой с 19.02.2017 режима неполного рабочего времени и повышением с 01.07.2017 часовых тарифных ставок и окладов на 5 %. Помимо материального поощрения руководство ПАО «АВТОВАЗ» способствует получению образования, повышению квалификации, обеспечению страховкой, удешевлению стоимости питания, оздоровлению работников, их детей и работников, вышедших на пенсию. Также стоит отметить, что компания поощряет сотрудников

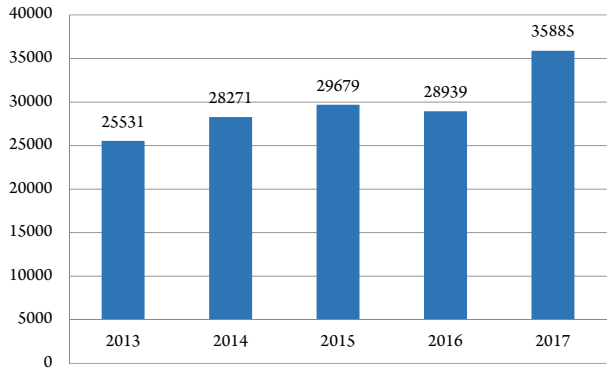

Рис. 2. Динамика средней заработной платы в месяц ПАО «АВТОВАЗ»

Fig. 2. Dynamics of the average salary per month of AvtoVAZ PJSC

за доблестный труд, повышение эффективности производства и улучшение качества продукции.

Ввиду большей эффективности систем мотивации лидеров мирового автомобилестроения в их структурах наблюдается меньшая текучесть кадров, чем в ПАО «АВТОВАЗ», и более длительная трудовая активность в рамках компании (таблица 3).

В целом показатели результативности системы мотивации мировых лидеров в автомобилестроении идентичны показателям отечественного предприятия ПАО «АВТОВАЗ», что свидетельствует о высоком профессионализме сотрудников.

Заключение

В целом проведенный анализ особенностей ВЭД предприятий машиностроения позволил выделить ряд требований к построению системы мотивации персонала.

1. Система мотивации персонала должна быть направлена на стимулирование новаторства, творческих идей, позволяющих предприятию машиностроения непрерывно совершенствовать различные характеристики своей продукции: экономичность, функциональность, дизайн, чем и обеспечивается рост доли на внешних рынках.

2. Система мотивации должна быть направлена на повышение приверженности, вовлеченности и лояльности персонала. Приверженность персонала формирует положительное отношение работника к расширению ВЭД, высокую готовность идентифицировать цели на рынках сбыта как свои собственные и напряженно трудиться для их достижения. Вовлеченность сотрудников способствует стремлению повысить продуктивность своего труда, предложить новые решения в условиях совершенствования производственных и других процессов. Именно в вовлеченности кроются резервы повышения производительности. Лояльность персонала способствует осознанному выполнению сотрудником своей работы

[9] Официальный сайт ПАО «АВТОВАЗ»...

[10] Годовой отчет АВТОВАЗ. 2017. Тольятти, 2018. 103 с. Режим доступа: https://disclosure.skrin.ru/docs/a74723b67fb343e1854ab4e69fad7920/

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

Таблица 3. Сравнение отдельных показателей результативности систем мотивации
Table 3. Comparison of individual performance indicators of motivation systems

Компания / критерий сравнения	2012	2013	2014	2015	2016
Текучесть кадров, %					
Volkswagen Group	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Ford Motor Company	3,8	4,2	5,4	5,3	5,1
General Motors	2,7	2,5	3,0	2,9	2,2
ПАО «АВТОВАЗ»	22,3	22,2	22,1	20,7	19,2
Средний период трудовой деятельности в компании, в годах					
Volkswagen Group	19,0	19,1	19,0	18,4	18,3
Ford Motor Company	15,1	15,5	15,5	15,6	15,6
General Motors	18,3	18,5	19,1	19,4	19,4
ПАО «АВТОВАЗ»	5,4	7,0	6,8	6,2	7,1
Коэффициент частоты производственного травматизма					
Volkswagen Group *	3,2	2,9	2,9	3,6	3,4
Ford Motor Company	3,3	3,4	4,3	4,0	4,0
General Motors	4,1	4,0	4,1	3,9	3,7
ПАО «АВТОВАЗ» **	3,8	3,1	3,5	3,4	2,18
Удельный вес работников, занятых в производстве, к общей численности персонала, %					
Volkswagen Group	49,0	47,1	46,3	46,1	45,9
Ford Motor Company	90,1	88,5	88,2	86,9	85,0
General Motors	55,1	55,0	49,8	49,8	49,2
ПАО «АВТОВАЗ»	62,8	61,9	47,3	71,2	59,0

Прим.: * Для зарубежных компаний индекс несчастных случаев определяется как число несчастных случаев на производстве, умноженное на 1 млн, разделенное на количество отработанных часов; ** В ПАО «АВТОВАЗ» индекс несчастных случаев рассчитывается как коэффициент частоты производственного травматизма на 1000 работающих.

в соответствии с целями и задачами компании, которые предусмотрены в стратегии ВЭД.

3. В условиях повсеместной информатизации, распространения цифровых технологий, мгновенного устаревания знаний и навыков система мотивации компании, которая планирует расширять свое присутствие на внешних рынках, в обязательном порядке должна включать непрерывное обучение сотрудников и приращение талантов.

Учитывая приведенные выше требования, предприятие сможет повысить свою конкурентоспособность, финансовую безопасность, расширить рынки сбыта и т. п., что в свою очередь будет способствовать развитию экономики государства.

Литература

1. Бутов А. М. Рынок новых легковых автомобилей. Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики, 2017. 62 с. Режим доступа: https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/1173968062/Рынок%20новых%20легковых%20автомобилей%202017.pdf (дата обращения: 22.02.2019).
2. Томышев А., Иванов А., Архангельская О. Автомобильный рынок России и СНГ. Обзор отрасли. Март 2018 г. Режим доступа: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-survey-2018-rus/$FILE/ey-automotive-survey-2018-rus.PDF (дата обращения: 22.02.2019).
3. Санданова Б. Д., Подвербных О. Е. Факторы мотивации работников к инновационной деятельности // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 251–261.
4. Шакирьянова Э. И. Эффективные мотивационные механизмы // Научные исследования. 2018. № 7. С. 26–28.
5. Каграманова Т. И., Казначеева М. Г. Мотивация персонала как актуальная проблема современности // Мир науки, культуры, образования. 2016. № 3. С. 200–202.
6. Ченцова М. В. Современная концепция инновационного развития и формирования «экономики знаний»: проблемы теоретического анализа // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф., 20–23 октября 2014 г. Казань: Бук, 2014. С. 3–6.

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

7. Звездилин А. Ю. Исследование мотивации персонала в условиях инновационного развития бизнеса. Невинномысск, 2008. 138 с.
8. Липовская Н. И. Конкурентная стратегия компании Volkswagen AG как составляющая национальной безопасности Германии // Молодой ученый. 2015. № 22. С. 440–443.

Innovative Approach to Motivation of Personnel of Automotive Industry Enterprises in the Conditions of Foreign Economic Activity

Anastasia A. Bobrik [a]; Galina A. Shavkun [a, @, ID]
[a] Donetsk National Technical University, 58, Artem St., Donetsk, Ukraine, 83001
[@] galina.shavkun@mail.ru
[ID] https://orcid.org/ 0000-0002-0401-7163

Received 01.03.2019. Accepted 31.05.2019.

Abstract: The paper features the problems of staff motivation in the automotive industry in the context of foreign economic activity. In the modern conditions, the increase in the efficiency of foreign economic activity of automobile industry enterprises is largely ensured by the development of human capital and the motivation system that is able to maximize the potential of employees. The research objective was to develop an innovative approach to the staff motivation in the automotive industry in the context of foreign economic activity. The paper contains a retrospective analysis of various approaches to employee motivation. Comparative and benchmarking approaches were used to substantiate the most promising and modern ways of stimulating the labor activity of personnel. Modern technologies of motivation have a wide range of negative consequences for the automotive industry. For instance, the imbalance in personnel training results from the fact that there are not enough qualified technical and computer specialists. Moreover, staff motivation methods have been limited to monetary incentives, which has led to low commitment, involvement, and loyalty. There is also a lack of mechanisms for innovations. These processes reduce the economic sustainability of automotive enterprises, as well as their ability to expand markets and competitiveness in the global economy. A system of integrated analysis of approaches could solve the problems of staff motivation in the automotive industry enterprises of the Russian Federation in the modern foreign market conditions.

Keywords: human resources, qualification, innovation, staff turnover, wages, benchmarking analysis

For citation: Bobrik A. A., Shavkun G. A. Innovative Approach to Motivation of Personnel of Automotive Industry Enterprises in the Conditions of Foreign Economic Activity. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(2): 213–220. (In Russ.) DOI: https://doi.org/10.21306/2500-3372-2019-4-2-213-220

References

1. Butov A. M. *New passenger cars market*. 2017, 62. Available at: https://dcenter.hse.ru/data/2017/08/30/1173968062/Рынок%20новых%20легковых%20автомобилей%202017.pdf (accessed 02.02.2019). (In Russ.)
2. Tomyshev A., Ivanov A., Arkhangelskaia O. *Automobile market of Russia and the CIS. Industry Overview. March 2018.* Available at: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-survey-2018-rus/$FILE/ey-automotive-survey-2018-rus.PDF (accessed 22.02.2019). (In Russ.)
3. Sandanova B. D., Podverbnykh O. E. Factors of workers' motivation to innovate. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiia innovatsionnoi ekonomiki*, 2017, (7): 251–261. (In Russ.)
4. Shakirianova E. I. Effective motivational mechanisms. *Nauchnye issledovaniia,* 2018, (7): 26–28. (In Russ.)
5. Kagramanova T. I., Kaznacheyeva M. G. Motivation of staff as a current problem. *Mir nauki, kultury, obrazovaniia,* 2017, (3): 200–202. (In Russ.)
6. Chentsova M. V. The modern concept of innovative development and the formation of the "knowledge economy": problems of theoretical analysis. *Innovation economy*: Proc. Intern. Sci. Conf., October 20–23 2014. Kazan: Buk, 2014, 3–6. (In Russ.)
7. Zvezdilin A. Iu. *Study of staff motivation in the conditions of innovative business development.* Nevinnomyssk, 2008, 138. (In Russ.)
8. Lipovskaia N. I. Competitive strategy of Volkswagen AG as a component of the national security of Germany. *Molodoi uchenyi*, 2015, (22): 440–443. (In Russ.)