



УДК 658.8:005.56 – 024.62  
JEL M31

**Литовченко І.Л.**  
*доктор економічних наук,  
завідувач кафедри маркетингу  
Одеського національного економічного університету*

**Хмелярова Я.А.**  
*викладач кафедри маркетингу  
Одеського національного економічного університету*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «СУБКОНТРАКТАЦІЯ» ЯК СУЧАСНОЇ ФОРМИ ВИРОБНИЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

У статті розглядаються питання щодо трактування поняття «субконтрактація» – однієї з нових форм виробничої кооперації. Визначається специфіка цієї форми відносно аутсорсингу і франчайзингу. Обґрунтовується введення в поняття маркетингово-аналітичної функції на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій, впровадження яких надасть нового вектору розвитку цієї форми виробничої кооперації.

**Ключові слова:** виробнича кооперація, термін «субконтрактація», маркетингово-аналітична функція, інформаційно-комунікативні технології.

### **Литовченко И.Л. Хмелярова Я.А. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «СУБКОНТРАКТАЦИЯ» КАК СОВРЕМЕННОЙ ФОРМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.**

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся трактовки понятия «субконтрактация» – одной из новых форм производственной кооперации. Определяется специфика данной формы относительно аутсорсинга и франчайзинга. Обосновывается введение в понятие маркетингово-аналитической функции на основе современных информационно-коммуникативных технологий, внедрение которых приведет к новому вектору развития этой формы производственной кооперации.

**Ключевые слова:** производственная кооперация, термин «субконтрактация», маркетингово-аналитическая функция, информационно-коммуникативные технологии.

### **Lytovchenko I.L. Hmelyarova Y.A. THE STUDY OF THE CONCEPT OF «SUBCONTRACTING» AS MODERN FORMS OF INDUSTRIAL COOPERATION.**

The issues which concerning the interpretation of the term «subcontracting» – one of the new forms of industrial cooperation were discusses. Determined the specificity of this form regarding outsourcing and franchising. Substantiates an introduction to the concept the marketing and analytical functions on the basis of modern information and communication technologies, implementation of which will lead to a new vector of development of this form of development of this form of industrial cooperation.

**Keywords:** production cooperation, the term «subcontracts», marketing and analytical function, information and communication technologies.

**Постановка проблеми.** Сучасна світова економіка характеризується глобалізацією виробництва та ринків, високими темпами науково-технічного розвитку та модернізації, короткими циклами життя та високим ступенем диверсифікації товарів та послуг. У умовах діяльності, що швидко міняються, промисловим підприємствам потрібні серйозні організаційні перетворення, пошук ефективних форм господарювання.

Підприємства сфери промисловості змушені оптимізувати витрати та зберегти при цьому високу якість і цінові параметри продукту. Саме тому розвиток малого та середнього підприємництва в сфері промислового виробництва, розвиток спеціалізації та кооперації малих, середніх і великих підприємств – економічна необхідність.

Усе більш актуальним стає звернення до нових форм виробничої кооперації, які відповідають реаліям ХХІ ст. Включення потенціалу промислових підприємств в процеси виробничої кооперації і формування стратегічного партнерства з ціллю забезпечення стійкого розвитку може здійснюватися через механізми підрядної кооперації – субконтрактинг. Ця форма співпраці стає усе більш поширеною, оскільки вона характеризується справедливішим розподілом обов'язків, ризиків і прибутків між партнерами. Досвід промислово розвинених країн показує, що субконтрактація є сучасним і ефективним способом організації промислового виробництва.

Вона ґрунтована на взаємодії великих і малих промислових підприємств на усіх етапах виробничого циклу на принципах довгостроковості, стабільності, високої міри відповідальності і довіри.

Однак теоретичні основи таких нових взаємовідносин та зміст понять залишаються до кінця невизначеними. Існують різні уявлення про зміст тих або інших понять, які стосуються виробничої кооперації, що заважає вдосконаленню теорії і методології цього напрямку, розробці практичних рекомендацій і ефективній співпраці науки і виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток виробничої кооперації розкрито в працях багатьох вчених. Серед зарубіжних дослідників необхідно відмітити таких, як Г. Минс, Д. Шнайдер, Р.Б. Хендфилд, Э.Л. Николс, Дж.Б. Хейвуд, П. Друкер, М. Крістерсон, М. Портер та ін. Російські вчені, а саме К. Білокрилов, А. Добронравов, Є. Дряхлов, В. Ігнат'єв, А. Казанський, С. Каміджян, А. Кісельов, І. Петріщева, Д. Хлебніков та ін. в розвитку виробничої кооперації, а саме субконтрактних відносин, вбачають механізм підвищення економіки країни та окремих регіонів в цілому.

Наші вітчизняні автори ґрунтуються на дослідженнях зарубіжних вчених, шукаючи при цьому власний шлях становлення субконтрактних відносин в Україні з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки. Серед них М.А. Бабій, Т.В. Гавриленко, Л.О. Лігоненко, З.С. Варналій

та ін. розглядають різні форми кооперації малих та великих підприємств, приділяють увагу малому підприємству як фактору регіонального розвитку, специфіці сучасної української економіки та тенденції її розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Процес взаємодії між суб'єктами малого, середнього та великого бізнесу розглядається в працях багатьох українських вчених. Однак оскільки умови існування української економіки динамічно змінюються, виробнича кооперація також вимагає своєчасної трансформації та теоретичного обґрунтування її новітніх форм, їх ієрархії та взаємовідносин, уточнення змісту та умов використання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Дослідження змісту поняття «субконтрактація», переваг та недоліків застосування даного інструменту як засобу підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в реаліях розвитку української економіки; місце в ієрархії понять щодо виробничої кооперації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі господарської діяльності підприємницькі структури вступають між собою в різноманітні економічні, юридичні, соціальні зв'язки, які утворюють складну систему взаємодії. Взаємовідносини між суб'єктами всередині даної системи мають різноманітні варіанти, які постійно змінюються, з'являються нові форми взаємодії, перетворюються та руйнуються вже існуючі.

Розглядаючи економічний зміст інтеграційної взаємодії малого і великого підприємства, можна відзначити наступне: на базі великих підприємств найбільш часто виникають такі організаційно-економічні форми, як субконтрактація (субконтрактинг), венчур, аутсорсинг, франчайзинг, лізинг, бізнес-інкубатори, стратегічні альянси малого і великого бізнесу, технопарки, кластери, спільні підприємства, толлінг [1, с. 55]. Різноманітність правових, економічних, технологічних, логістичних, національних, культурних і інших особливостей виробничої кооперації створює необхідність структуризації цих понять, розуміння їх ієрархії. З цієї точки зору цікава робота І.В. Петрищевої «Промислова кооперація в контексті взаємодії малих і великих підприємств: суть і форми» [2]. Автор спробує структурувати поняття виробничої (промислової) кооперації та дослідити їх взаємовідносини (рис. 1).

До основних форм кооперації вона відносить аутсорсинг, франчайзинг та субконтрактацію, і така позиція суттєво співпадає з думками авторів. Основні складові структури сприяють формуванню кластерів, технопарків та інших додаткових форм.

**Аутсорсинг** припускає використання зовнішніх ресурсів в організації бізнес-процесу компанії і сприяє фокусуванню власних ресурсів на основних цілях бізнесу, зниженню собівартості функцій, передаваних аутсорсеру, діставанню доступу до ресурсів і новітніх технологій, передачі відповідальності за виконання конкретної

**Франчайзинг** є системою взаємовигідних партнерських (договірних) стосунків великого і малого підприємства, об'єднує елементи оренди, купівлі-продажу, підряду, представництва. При цій формі кооперації взаємодія великого і малого підприємств здійснюється на основі договору франчайзингу, що укладається між великим підприємством – франчайзером і малим – франчайзі (оператором). Необхідно відмітити, що франчайзер зобов'язується забезпечувати малу фірму, що діє у рамках обумовленої території, своїми товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, за що фірма-франчайзі зобов'язується надати підприємству-франчайзеру послуги в області менеджменту і маркетингу з урахуванням місцевих умов, а також інвестувати в це підприємство деяку частину свого капіталу. Франчайзі зобов'язується здійснювати ділові контакти виключно з підприємством-франчайзером, а також вести бізнес відповідно до його приписів.

**Субконтрактація.** Однією з найбільш перспективних організаційних форм інтеграції малих, середніх та великих підприємств є субконтрактація. Саме ця форма кооперації розрахована на використання широкої мережі постачальників. Класичне розуміння процесу субконтрактації має на увазі наявність головного підприємства – «контрактора» і безлічі малих підприємств – «субконтракторів», які спеціалізуються на виконанні обмеженого числа виробничих процесів і прагнуть відповідати високим вимогам, що пред'являються до якості продукції. Подібне взаємовідношення малого і великого бізнесу є взаємовигідним, оскільки контрактору потрібні стабільні постачання, а субконтракторам – довгострокові замовлення і постійна співпраця [2, с. 168; 3; 4].

Порівняльна характеристика основних видів виробничої кооперації представлено в таблиці 1 [2, с. 169; 5].

З таблиці 1 видно, що за критеріями «характер взаємодії» і «основні форми виробничої кооперації» основні форми мають схожі характеристики, зокрема, взаємодії малих і великих підприємств будуються на принципі розділення і спеціалізації. За критерієм «управління» схожі характеристики між собою мають такі форми кооперації, як аутсорсинг і франчайзинг. Субконтрактація за такими критеріями, як «управління», «суб'єкти взаємодії» і «мети взаємодії», різко відрізняється від аутсорсинга і франчайзингу. Слід зазначити, що саме субконтрактація орієнтована переважно на промислові

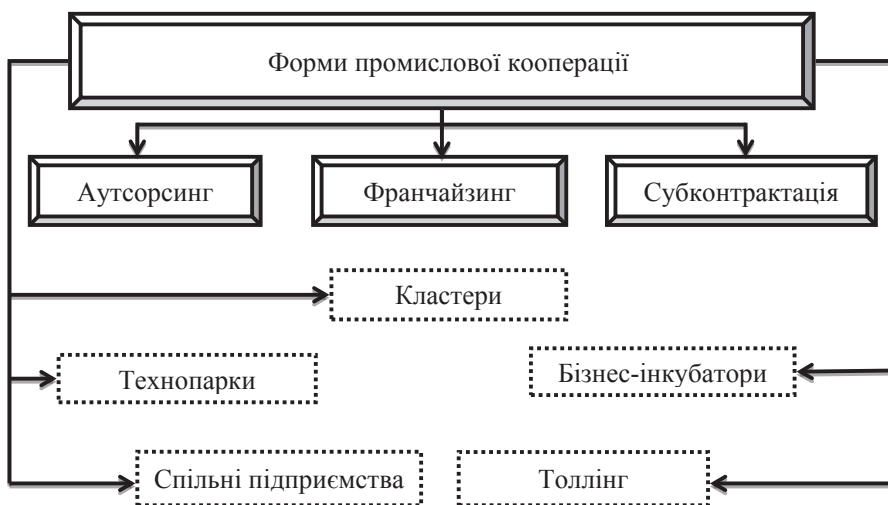


Рис. 1. Форми промислової кооперації [2, с. 168]

Таблиця 1

## Порівняння понять «аутсорсинг», «франчайзинг», «субконтрактація» [2, с. 168; 5]

Критерій	Аутсорсинг	Франчайзинг	Субконтрактація
Принцип взаємодії	Взаємодії будуються на принципі розділення і спеціалізації		
Суб'єкти взаємодії	Великі, середні, малі, підприємства різних галузей	Великі, малі, середні підприємства, переважно торгові і надаючі послуги	Великі, малі, середні підприємства, переважно промислові
Цілі взаємодії	Концентрація зусиль на існуючих, вимагаючих підвищеної уваги ресурсах	Розвиток переважно торгових стосунків	Підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, що випускається
Управління	Можливе управління з боку замовника		Суворий контроль за якістю і виробництвом продукції з боку замовника

Таблиця 2

## Основні визначення поняття «субконтрактація»

№	Джерело	Сутність поняття
1.	Генеральна дирекція підприємства Європейської комісії	Промисловий субконтрактинг може бути визначений як угода, по якій підприємство, зване «субконтрактором», уповноважене іншим підприємством – головним «контрактором», забезпечує останнє товарами і послугами, які він буде використовувати для своїх власних комерційних цілей, часто, але не завжди, інкорпорує ці товари або послуги в своє загальне ціле
2.	Французька асоціація по нормалізації AFNOR <a href="http://www.afnor.org">www.afnor.org</a>	Субконтрактинг – це одна або декілька операцій з розробки та (або) виробництва продукту, які підприємство, зване замовником, довіряє підприємству, званому субпідрядником. Субпідрядник зобов'язується дотримуватися в точності вказівок і технічних специфікацій замовника. Замовник зберігає за собою відповідальність за кінцевий продукт або його складові
3.	«Российский межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства» Субконтракция. Методическое пособие для предпринимателей – <a href="http://www.subcontract.ru">http://www.subcontract.ru</a>	Субконтрактація (субконтрактинг): вид виробничої кооперації. Спосіб організації виробництва, що використовує розподіл праці між контрактором (замовником) – складальним підприємством з мінімально необхідними власними виробничими потужностями (найбільш прибуткові виробничі процеси, критично впливають на якість продукції) та субконтракторів (постачальниками, субпідрядниками) – спеціалізованими підприємствами, що виробляють комплектуючі, які виконують роботи, послуги
4.	Асоціація промислових підприємств Санкт-Петербурга <a href="http://www.appspb.ru">http://www.appspb.ru</a>	Субконтрактація – основний інструмент раціональної організації міжвиробничої кооперації та взаємодії підприємств великого, малого та середнього бізнесу
5.	Christerson, Brad and Richard P. Appelbaum	Субконтрактація – різновид ділового партнерства, який передбачає таку кооперацію дрібних підприємств, за якої велике підприємство на основі договору (контракту) розміщує замовлення, визначає специфікацію виробів, надає сировину або напівфабрикат для подальшої переробки, а виконавці (малі фірми) здійснюють часткову або завершальну обробку наданого матеріалу. При цьому велике підприємство може укласти контракт або на виробництво готового виробу без власної участі в його виробництві (комерційний варіант), або на участь малих фірм в окремих стадіях технологічного процесу (виробничий варіант)
6.	Бізнес-союз підприємств і наймачів ім. проф. Кунявського (Білорусія) <a href="mailto:bspn-int@nsys.by">bspn-int@nsys.by</a>	Субконтрактація представляє собою форму співпраці між великими підприємствами і дрібними виробниками. Це дієвий і сучасний метод, що дозволяє підприємствам досягти високої ефективності виробництва завдяки раціональному використанню встановлених потужностей і досконалішому використанню наявних ресурсів
7.	М. Бест	Субконтрактація – спосіб організації виробництва, який базується на розподілі праці, технологічній спеціалізації і розрахований на тривале співробітництво великих підприємств з малими і середніми постачальниками комплектуючих та послуг
8.	Концепція промислової політики в Тверській області на період до 2020 р. <a href="http://base.consultant.ru">base.consultant.ru</a>	Субконтрактинг (субконтрактація) – одна з форм виробничого (промислового) аутсорсингу, вживаних промисловими підприємствами для оптимізації виробничих процесів, що полягає в тому, що одне промислове підприємство (контрактор) розміщує на іншому підприємстві (субконтрактору) замовлення на розробку або виготовлення певної продукції, або на виконання технологічних процесів відповідно до вимог замовника, що дозволяє компанії-контрактору збудувати дієвішу і ефективнішу організаційну структуру виробництва
9.	І.В. Петрищева	Розуміння процесу субконтрактації має на увазі наявність головного підприємства-«контрактора» і безлічі малих підприємств-«субконтракторів», які спеціалізуються на виконанні обмеженого числа виробничих процесів і прагнуть відповідати високим вимогам, що пред'являються до якості продукції
10.	Центр науково-технічної і ділової інформації (Білорусія) <a href="http://www.cntdi.gomel.by">http://www.cntdi.gomel.by</a>	Термін «субконтрактація» («субконтрактинг») включає усі види аутсорсингу, що мають пряме відношення до промислового виробництва продукції

Джерело: складено авторами

підприємства, тоді як франчайзинг застосовується торговими підприємствами, а аутсорсинг застосовний підприємствами різних видів економічної діяльності.

На думку багатьох авторів, сучасний розвиток промислового субконтракту поступово змінює філософію міжкооперативних відносин у всіх учасників цього процесу – замовників (контракторів і покупців), контракторів, постачальників, а також громадських інституцій, пов'язаних з реальним сектором економіки. Основною цільовою функцією кооперації стає оптимізація зовнішніх економічних зв'язків промислових підприємств, незалежно від їх розміру, на підставі партнерства та співпраці.

У розвинених країнах виробнича кооперація, зокрема, субконтрактація, відносяться до інструментів підвищення ефективності промислового виробництва та забезпечення загального економічного росту. Субконтрактація є одним з передових факторів, які забезпечують високі темпи економічного розвитку Японії, США, Німеччини, Франції, Італії, Іспанії та інших країн.

Процес субконтракту народився в промислово розвинутих країнах ринкової економіки наприкінці 60-х років ХХ ст., на заключній стадії процесу індустріалізації. Промислові гіганти того часу, які орієнтувалися на випуск масових товарів і одноосібно займалися розробкою, підготовкою виробництва та виготовлення кінцевої продукції, несли великі витрати на утримання непрофільних та допоміжних виробництв та великих виробничих запасів. В результаті великі промислові підприємства залишили на своєму виробництві тільки унікальні операції та збирання виробництва, а продукцію загального призначення виготовляли по системі кооперованих поставок спеціалізованих підприємств малого та середнього бізнесу [6; 7; 8, с. 30].

Цікавий досвід Іспанії в розвитку субконтрактних відносин з середини 70-х років ХХ ст. Ініціаторами проекту стали торгово-промислові палати, Інститут малих і середніх підприємств, Інститут зовнішньої торгівлі. Основна ідея полягала в подоланні економічної кризи шляхом завантаження іспанських промислових підприємств виробничими замовленнями великих транснаціональних компаній (переважно автомобільних). Важливим етапом розвитку системи субконтрактації в Іспанії стала доля підприємств-субконтракторів в монографічних спеціалізованих виставках (Чикаго, Копенгаген, Париж, Ганновер, Бірмінгем). Розвиток виробничої кооперації почав просуватися швидкими темпами: в 90-ті роки на базі 29 торгово-промислових палат міст Іспанії були створені біржі субконтрактації. Лідируюче положення зберегла за собою ТВП м. Більбао – в її виставці бере участь понад 350 фірм, а відвідують понад 8000 представників різних підприємств [6; 7].

Поширення практики субконтрактації дозволило Іспанії в короткі терміни розвинути мережу дрібних та середніх підприємств. Поглиблення процесів виробничої кооперації привели до відродження великої промисловості, що дозволило сформувати внутрішній ринок субконтрактації.

У літературі поняття «субконтракту» постійно трансформується у зв'язку з динамічним характером сучасного виробництва, глобалізацією, стрімким розвитком науково-технічного прогресу. Сьогодні цей термін ще не сформувався остаточно, і деякі формулювання носять дискусійний характер.

Основні дослідження визначення поняття «субконтрактація» представлені в таблиці 2 (розроблено авторами на основі аналізу різноманітних джерел).

Слід відмітити, що визначення поняття «субконтрактація», з точки зору більшості авторів, дуже схоже. Так, всі вони визначають взаємовідносини, які ґрунтуються на договорі між тим, хто замовляє (субконтрактором) та підприємством, яке виконує завдання (контрактором). Однак європейський підхід характеризується визначенням поняття як різновидом ділового партнерства, деякої угоди, за допомогою якої відбувається взаємодія дрібних та великих підприємств. Російські автори визначають поняття «субконтрактація» як механізм, операцію, метод, інструмент, за допомогою якого відбувається кооперація між підприємствами різних форм. Деякі з авторів вважають «субконтрактацію» частиною поняття «виробничий аутсорсинг», а деякі навпаки

На нашу думку, більшість авторів описує поняття з точки зору механічного підходу, тобто практичної реалізації даного процесу, а саме виробничій функції. Вважаємо, що слід приділити увагу іншій стороні даного поняття та розглянути його з точки зору маркетингово-аналітичних функцій на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій. При організації субконтракту необхідно проводити наступні види робіт:

- моніторинг промзон, промислових площадок, промислових підприємств;
- розробка концепції управління промзонами і проммайданчиками (їхньому перетворенню в виробничо-технологічні парки);
- проектування по реструктуризації і підвищенню ефективності виробництв потенційних підприємств-замовників;
- аналіз наявного виробничого потенціалу малих та середніх підприємств-підрядчиків, а також потенційних можливостей крупних підприємств по наданню субконтрактних послуг;
- аналіз наявних та стратегічних потреб підрядчиків в плані їх інформаційного та технологічного оснащення та переозброєння.

Формування маркетингово-аналітичних функцій субконтракту є новим вектором розвитку цієї форми виробничої кооперації. Вона потребує осмислення та теоретичного обґрунтування, розвитку та практичного втілення.

**Висновки з даного дослідження.** Як свідчить світова сучасна практика, для сталого розвитку промислових підприємств, для підвищення конкурентоспроможності їх продукції та вдалого збуту на вітчизняному та світовому ринках необхідним є впровадження виробничої кооперації та її новітніх форм, які відповідають реаліям ХХІ ст.

Підприємства сфери промисловості змушені оптимізувати витрати та зберегти при цьому високу якість і цінові параметри продукту, саме тому розвиток спеціалізації та кооперації малих, середніх і крупних підприємств – економічна необхідність. Включення потенціалу промислових підприємств в процеси виробничої кооперації і формування стратегічного партнерства з метою забезпечення стійкого розвитку може здійснюватися через механізми підрядної кооперації – субконтракту. Ця форма співпраці стає все більш поширеною.

Виділено три основні форми виробничої кооперації: аутсорсинг, франчайзинг і субконтрактація. Досліджено особливості кожної форми, та зроблено порівняльну характеристику згідно набору критеріїв. Зазначено, що саме субконтрактація орієнтована переважно на промислові підприємства, тоді як франчайзинг застосовується торговими під-

приємствами, а аутсорсинг застосовний підприємствами різних видів економічної діяльності.

Досліджено сутність поняття «субконтрактація». У літературі поняття постійно трансформується у зв'язку з динамічним характером сучасного виробництва, глобалізацією, стрімким розвитком науково-технічного прогресу. Сьогодні цей термін ще не сформувався остаточно, і деякі формулювання носять дискусійний характер. Сучасна економіка потребує розширення функцій субконтрактації, а саме більш уваги приділяти маркетингово-аналітичній функції на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій, впровадження яких є новим вектором розвитку цієї форми виробничої кооперації.

Існує потреба подальшого теоретичного осмислення та дослідження змісту такої форми виробничої кооперації та її визначення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей : [учеб. пособ.] / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева ; под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. – СПб. : «Гуманистика», 2004. – 256 с.
2. Петрищева И.В. Промышленная кооперация в контексте взаимодействия малых и крупных предприятий: сущность и формы / И.В. Петрищева // Альманах современной науки и образования. – Тамбов. : Из-во «Грамота». – 2011. – № 1(44). – С. 168–170.
3. Сидоренко Е.Е. Стратегический характер производственного аутсорсинга как эффективной формы взаимодействия промышленных предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy/business-economics-and-production-management/2062-2010-12-21-22-48-04>.
4. Субконтрактинг как одна из стратегий промышленного производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://www.spx.ru>.
5. Христофорова Л.В. Дисертация «Субконтрактинг в системе управления развитием промышленного предприятия: организационно-методичні основи», 2008.
6. Ярославский центр производственной кооперации и субконтрактації // Зарубежная практика производственной кооперации и субконтрактації [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.bolshe.ru](http://www.bolshe.ru) ; URL: [http://www.yarcs.yartpp.ru/t\\_zarubezh.htm](http://www.yarcs.yartpp.ru/t_zarubezh.htm).
7. Основные формы международной кооперации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.bolshe.ru](http://www.bolshe.ru).
8. Гончар К.Р. Инновационное поведение сверхкрупных компаний: ленивые монополии или агенты модернизации? / К.Р. Гончар // Препринты. НИУ ВШЭ. Серия WP1 «Институциональные проблемы российской экономики». 2009. – № 1.
9. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М. : ТЕИС, 2002. – 356 с.
10. Christerson, Brad and Richard P. Appelbaum, «Global and Local Subcontracting: Space, Ethnicity, and the Organization of Apparel Production,» World Development 23, 8:1363-1374, 1995
11. Субконтрактація : [методическое пособие для предпринимателей кооперации] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.subcontract.ru>.

УДК 658.1:512.65

**Любомудрова Н.П.**

*кандидат економічних наук,*

*старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена питанням формування системи мотивації персоналу підприємств на основі культурологічної парадигми сучасного менеджменту. Розглянуто концептуальний зв'язок організаційної культури із мотивацією, окреслено тотожні грані між цими категоріями. Виявлено вплив видів організаційної культури на мотивацію персоналу. Розглянуто використання організаційної культури в мотиваційній політиці підприємства з погляду різних типів ціннісних напрямів.

**Ключові слова:** система мотивації, персонал підприємства, організаційна культура, цінності, типи організаційної культури, мотиваційна політика, ціннісні напрями.

### **Любомудрова Н.П. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена вопросам формирования системы мотивации персонала предприятий на основе культурологической парадигмы современного менеджмента. Рассмотрена концептуальная связь организационной культуры с мотивацией персонала, очерчены тождественные грани между этими категориями. Определено влияние видов организационной культуры на мотивацию персонала. Рассмотрено использование организационной культуры в мотивационной политике предприятия с точки зрения разных типов ценностных направлений.

**Ключевые слова:** система мотивации, персонал предприятия, организационная культура, ценности, типы организационной культуры, мотивационная политика, ценностные направления.

### **Lyubomudrowa N.P. ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM FORMATION**

Article is devoted to the formation of personnel motivation system of enterprises, based on cultural paradigm of modern management. Conceptual communication of the organizational culture and motivation outlines identical line between these categories. The influence of organizational culture on the types of motivation is underlined. The using of organizational culture in the motivation policy of enterprise in terms of different types of value fields is presented.

**Keywords:** motivation system, personnel, organizational culture, values, types of organizational culture, motivation policy, value trends.