

УДК 658.1:338.242

**Фещур Р.В.***кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри технологій управління  
Національного університету «Львівська політехніка»***Любомудрова Н.П.***кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено питанням розроблення концептуальної моделі формування мотиваційного інструментарію розвитку підприємств на основі досягнення ними короткострокових або довгострокових цілей. Сформульовано основні концептуальні положення, на які доцільно спиратися під час формування дієвого мотиваційного механізму досягнення цілей розвитку підприємств. Запропоновано схему взаємодії зацікавлених сторін у процесі розвитку підприємства. Розглянуто функціональний зв'язок, за допомогою якого описується взаємодія підприємств із персоналом на шляху досягнення короткострокових цілей через соціальні, економічні, культурологічні мотиватори.

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, розвиток підприємства, довгострокові цілі розвитку, короткострокові цілі розвитку, соціальні мотиватори, культурологічні мотиватори, бізнес-середовище.

### **Фещур Р.В., Любомудрова Н.П. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена вопросам разработки концептуальной модели формирования мотивационного инструментария развития предприятий на основании достижения ими краткосрочных либо долгосрочных целей. Сформулированы основные концептуальные положения, на которые целесообразно полагаться при формировании действенного мотивационного механизма достижения целей развития предприятий. Предложена схема взаимодействия заинтересованных сторон в процессе развития предприятия. Рассмотрена функциональная связь, с помощью которой можно описать взаимодействие предприятий с персоналом на пути достижения краткосрочных целей через социальные, экономические, культурологические мотиваторы.

**Ключевые слова:** мотивационный механизм, развитие предприятия, краткосрочные цели развития, социальные мотиваторы, культурологические мотиваторы, бизнес-среда.

### **Feshchur R.V., Lyubomudrowa N.P. CONCEPTUAL MODEL FOR FORMATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT MOTIVATIONAL TOOLS**

The article is about problems how to design conceptual model for formation of the enterprise development motivational tools, which is grounded on the achieving of the short-term and long-term goals. The main conceptual rules are formulated; it is rationally to use them to develop the achieving goals by efficient motivational mechanism. The interaction chart of sides, involved in the enterprise development process is proposed. It is analyzed, how the functional dependence can describe the inside enterprise interaction with the personnel during the short-term goals achievement, using the social, economic, cultural motivators.

**Keywords:** motivational mechanism, enterprise development, long-term development goals, short-term development goals, social motivators, cultural motivators, business environment.

**Постановка проблеми.** Завдання розроблення концептуальних підходів до формування мотиваційних механізмів, конкретних методик оцінювання та технологій діагностики людських ресурсів в умовах сталого розвитку підприємств стають дедалі актуальнішими. Це зумовлено тим, що постійні зміни в ринковому секторі економіки приводять до активізації пошуку висококваліфікованого персоналу для розроблення ефективної системи управління. Створення ефективної системи мотивації праці персоналу є необхідною умовою формування тактичних і стратегічних цілей і завдань кожного підприємства. Завдяки об'єктивному оцінюванню системи мотивації персоналу підприємство має змогу отримати реальну картину мотиваційної політики, виявити її недоліки та резерви, проаналізувати внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники та визначити потенційні можливості підприємства щодо вдосконалення організації праці та бізнес-процесів. Результати оцінювання мотиваційної системи дають можливість ставити нові завдання, визначати слабкі сторони, бачити перспективи розвитку, попереджувати ймовірність настання кризових ситуацій. У більшості організацій мотивація спрямована на досягнення

поточних фінансових показників, лише незначна частка персоналу мотивована у своїй діяльності на досягнення корпоративних стратегічних цілей. Саме тому необхідно враховувати вплив системи мотивації на досягнення стратегічних цілей підприємства як основний фактор її ефективності. У процесі формування дієвого мотиваційного механізму необхідно враховувати певні концептуальні положення, основані на концепції управління за цінностями (MBV).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У цілому розроблення мотиваційного механізму та оцінювання ефективності мотивації праці персоналу підприємства здійснюється таким чином, щоб визначити поточний стан підприємства. Безпосередньо методи оцінювання часто ґрунтуються на показниках минулого періоду для зображення динаміки діяльності підприємства, однак результати такого оцінювання орієнтовані на майбутнє, на реалізацію потенційно бажаного стану. Під час дослідження наукових публікацій цієї тематики виявлено, що аналізування ефективності управління мотивацією персоналу на основі сформованого мотиваційного механізму запропоновано у монографії [1, с. 192]. Підходи автора спрямовані здебільшого на управ-

лінські аспекти: якщо механізм мотивації достатньо ефективний, то система управління персоналом працює також ефективно. Індикатором цього є простий показник – зміна продуктивності виробництва. Для обґрунтування ефективності управління персоналом (завдяки мотиваційному механізму) пропонується використовувати метод парної регресії та кореляції, «використання яких дає змогу визначити ефективність від витрат ресурсів на вдосконалення системи управління персоналом і зміною продуктивності виробництва впродовж певного року» [1, с. 197].

Ефективність реалізації заходів щодо розвитку мотивації пропонується визначати за допомогою економічно-соціальних показників, які визначаються методом анкетування. Серед економічних показників можемо назвати підвищення продуктивності праці, зростання обсягу реалізації продукції, зростання обсягу чистої продукції, приріст продуктивності праці, приріст середньої заробітної плати. Хоча проблематика ефективності мотивації праці персоналу є предметом дослідження багатьох науковців, більшість з них розглядає мотивацію під одним кутом зору, виділяючи ті чи інші аспекти. Зокрема, в монографії [2] запропоновано методичні підходи до ефективності використання системи матеріального стимулювання, в основу якої покладено розрахунок індивідуальної заробітної плати [2, с. 126]. Для об'єктивності матеріального стимулювання пропонується визначати коефіцієнт доплат і коефіцієнт стимулювання. Автор пропонує визначити граничні значення темпів зростання й насичення коефіцієнта стимулювання, які залежатимуть від темпів приросту професійної майстерності людини, розряду працівника, стажу роботи на конкретному підприємстві тощо. Основні акценти спрямовані саме на матеріальний складник мотиваційного механізму.

Натомість у праці [3] оцінювання ефективності дії мотиваційної системи здійснюють на підставі певних припущень щодо структури системи мотиваційних механізмів, її формування та дії. Науковці виділяють два визначальні показники – економічний та соціальний, які формуються кількома мотиваторами. Дія мотиваторів на персонал підприємства спричиняє зміну рівня соціально-економічної мотивації, а також рівня продуктивності праці.

**Мета статті** – сформулювати основні концептуальні положення, на які доцільно спиратися під час формування дієвого мотиваційного механізму досягнення цілей розвитку підприємств, запропонувати

схему взаємодії зацікавлених сторін у процесі розвитку підприємства, розглянути функціональний зв'язок, за допомогою якого описується взаємодія підприємств із персоналом на шляху досягнення короткострокових цілей через соціальні, економічні, культурологічні мотиватори.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Отже, проаналізувавши напрацювання вітчизняних і закордонних науковців, зазначимо, що до основних концептуальних положень, на які доцільно спиратися у процесі формування дієвого мотиваційного механізму досягнення цілей розвитку підприємств, необхідно віднести такі:

1. Розвиток підприємства відбувається через досягнення коротко- і довгострокових цілей шляхом його взаємодії з внутрішнім середовищем (персоналом), бізнес середовищем, екосистемою та громадою.
2. Напрямок та інтенсивність взаємодії підприємств, із зацікавленими сторонами залежить від їх внутрішніх цінностей, коротко- і довгострокових цілей розвитку підприємства.
3. Досягнення коротко- і довгострокових цілей розвитку підприємства безпосередньо залежить від дії мотиваторів: економічних (E), соціальних (S), корпоративно-культурологічних (C) – на персонал (P), бізнес-середовище (B), регіональну громаду (R).
4. Дія корпоративно-культурологічних мотиваторів (C) мультиплікативно позначається на ефективності мотиваційного механізму, підсилюючи чи зменшуючи вплив економічних (E) та соціальних (S) мотиваторів.
5. Індивідуальні цінності працівників можуть бути як компліментарними, так і невідповідними до корпоративно-культурологічних цінностей, які сповідує підприємство.
6. Між інтенсивністю дії мотиваторів і рівнем досягнення цілей розвитку існує пряма нелінійна залежність, за якою гранична ефективність окремо взятих мотиваторів знижується при однобічному, а не системному, нарощенні їх дії.
7. На досягнення короткострокових цілей розвитку підприємств вирішальний вплив має взаємодія підприємств із внутрішнім та бізнес-середовищем.
8. На досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств впливає взаємодія підприємств із внутрішнім, навколишнім і зовнішнім середовищем.
9. Коротко- і довгострокові цілі не повинні бути суперечливими.
10. У процесі формування мотиваційного механізму доцільно спиратися на принцип В. Парето (20:80), за яким на появу складної події вирішально впливає обмежена кількість факторів.

Зміст концептуальних положень 1–3, 5, 7–10 є досить очевидним. Щодо положень 4, 6, то їх зміст полягає у такому:

– (4) корпоративно-культурологічні (засадничі) мотиватори опосередковано впливають на дію економічних і соціальних мотиваторів, підсилюючи чи, навпаки, послаблюючи їх дію залежно від їх сприйняття чи несприйняття індивідуумами.

– (6) існування прямої нелінійної залежності означає, що збільшення рівня мотиваторів приводить до непропорційної зміни темпів досягнення цілей розвитку, тобто відповідні функції слід розглядати як обмежені (функції з насиченням).

Орієнтуючись на світовий досвід, вважаємо, що суспільний прогрес залежить від координування цілей підтримки економічного зростання, конкурентоспро-

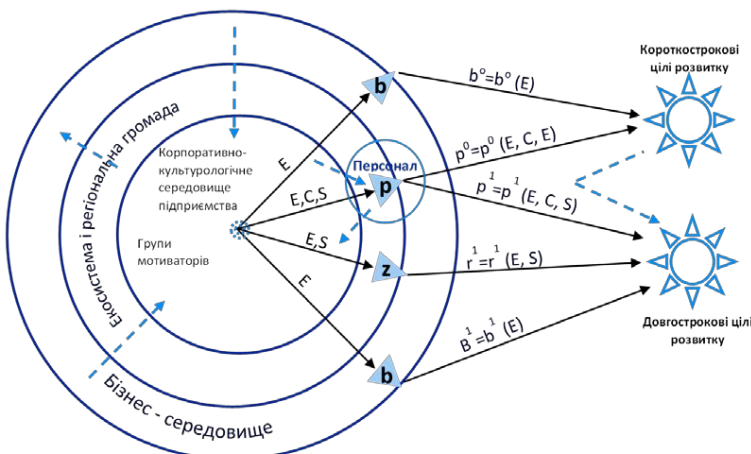


Рис. 1. Схема взаємодії зацікавлених сторін у процесі розвитку підприємства

можності підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу, дотримання правил екологічної безпеки та зменшення соціальної напруги в суспільстві. Для досягнення довгострокових цілей необхідно визначити і сформулювати програми досягнення коротко- та середньострокових цілей. Базовим підґрунтям для виконання стратегічних програм розвитку є сучасні методи управління, участь представників різних ієрархічних рівнів у прийнятті управлінських рішень, подолання корупції, підтримка суспільства.

Загальну схему взаємодії зацікавлених сторін у процесі розвитку підприємства, яка відповідає окресленим концептуальним положенням щодо формування мотиваційного механізму, наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, на досягнення короткострокових цілей впливають мотиваційні засоби ( $p^o$ ), ( $v^o$ ), дія яких описується такими функціями:

$$p^o = p^o(E, C, S); \quad (1)$$

$$v^o = v^o(E), \quad (2)$$

де  $o$  – ознака короткострокових цілей;

$p^o$  – змінна величина, яка характеризує взаємодію підприємств із внутрішнім середовищем;

$v^o$  – змінна величина, яка характеризує взаємодію підприємств із бізнес-середовищем у процесі досягнення короткострокових цілей;

$E$  – економічні мотиватори;

$C$  – корпоративно-культурологічні мотиватори;

$S$  – соціальні мотиватори.

Узагальнену дію мотиваційного механізму щодо досягнення короткострокових цілей розвитку підприємств можна описати функцією

$$V^o = f(p^o, v^o) = f(p^o(E, C, S), v^o(E)) \quad (3)$$

Цілком аналогічно дію мотиваційного механізму щодо досягнення довгострокових цілей розвитку можна визначити за допомогою формули:

$$V^1 = f(p^1; v^1; r^1) = f(p^1(E, C, S), v^1(E), r^1(E, S)), \quad (4)$$

де  $1$  – ознака довгострокових цілей розвитку;

$r^1$  – змінна величина, що характеризує взаємодію підприємств із екосистемою та регіональною громадою, а всі інші позначення відповідають вище наведеним.

Визначивши проблему формування мотиваційного механізму в загальному виді, зупинимось детальніше на особливостях побудови функції ( $p^o$ ), за допомогою якої описується взаємодія підприємств із персоналом на шляху досягнення короткострокових цілей.

У найпростішій ситуації функцію ( $p^o$ ) можна представити так:

$$p^o = p^o(E) + p^o(C) + p^o(S). \quad (5)$$

Однак з урахуванням концептуального положення (4) перетворимо функцію (5) до такого вигляду:

$$p^o = \lambda(C) * [p^o(E) + p^o(S)], \quad (6)$$

де  $\lambda(C)$  – коригувальний множник (мультиплікатор), що набуває додатних значень;

$p^o(E)$  – функція, за допомогою якої зображають вплив економічних мотиваторів на досягнення короткострокових цілей розвитку;

$p^o(S)$  – функція, за допомогою якої зображають вплив соціальних мотиваторів на досягнення короткострокових цілей.

Значення коригувального множника  $\lambda(C)$  кількісно зображає міру сприйняття персоналом підприємства корпоративно-культурологічних цінностей підприємства. Якщо  $\lambda(C) < 1$ , то працівники їх не сприймають, якщо  $\lambda(C) = 1$ , то сприймають нейтрально, якщо  $\lambda(C) > 1$ , то сприймають і підтримують.

Побудову функцій ( $p^o(E)$ ) та ( $p^o(S)$ ) здійснимо на підставі концептуального положення 10. До числа найвагоміших факторів впливу віднесемо розмір середньомісячної заробітної плати персоналу ( $d_z$ ) та середньомісячні соціальні витрати на підприємстві на одного працівника в грошовому еквіваленті ( $\bar{d}_z$ ), порівняння яких із соціальними нормативами – середньомісячною заробітною платою працівників України ( $\bar{d}_z$ ) та прожитковим мінімумом ( $d_m$ ), – дасть змогу оцінити дієвість економічних і соціальних мотиваторів.

Функцію  $p^o(E)$  зобразимо так:

$$p^o(E) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } d_z \leq \bar{d}_z \\ 1 - \frac{\bar{d}_z}{d_z}, & \text{якщо } d_z > \bar{d}_z \end{cases}. \quad (7)$$

Аналогічно представимо і функцію  $p^o(S)$ :

$$p^o(S) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } d_s \leq d_m \\ 1 - \frac{d_m}{d_s}, & \text{якщо } d_s > d_m \end{cases}. \quad (8)$$

За соціальними стандартами між прожитковим мінімумом ( $d_m$ ) і середньомісячною заробітною платою працівників ( $\bar{d}_z$ ) має виконуватись таке співвідношення [4]:

$$d_m \approx 0,4 * \bar{d}_z, \quad (9)$$

з урахуванням якого функція ( $p^o(S)$ ) зведеться до виду:

$$p^o(S) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } d_s \leq 0,4 * \bar{d}_z \\ 1 - \frac{\bar{d}_z}{2,5 * d_s}, & \text{якщо } d_s > 0,4 * \bar{d}_z \end{cases}. \quad (10)$$

Вибір середньомісячної заробітної плати ( $d_z$ ) і середньомісячних соціальних витрат підприємства на одного працівника ( $d_s$ ) як базових елементів мотиваційного механізму розвитку підприємства зумовлений їх економічною та інформаційною прозорістю, а головне – вагомих впливом на досягнення цілей розвитку підприємств.

Розроблення концептуальної моделі мотивації персоналу логічно здійснювати за умови дотримання основних принципів: об'єктивності, корисності, простоти, адаптивності [5; 6].

Об'єктивність забезпечується коректністю математичного інструментарію, прозорістю розрахунків, достовірністю вихідних даних, валідністю методичних процедур.

Принцип об'єктивності передбачає, що інформація, яку використовують для математичних розрахунків, повинна бути точною й реально зображати мотиваційну картину на підприємстві. Отже, виникає необхідність у підборі достовірних джерел інформації.

Принцип корисності передбачає практичне використання запропонованих методичних підходів на підприємствах, а не просто теоретично сформульовану модель.

Принцип простоти доповнює попередній і також підтверджує можливість реального використання методики в практичній діяльності підприємства, спрямованого на розвиток. Така можливість досягається завдяки нескладним математичним розрахункам і незначною трудомісткістю виконання всіх необхідних обчислювальних процедур. Цей принцип характеризує також доступність використання методики без спеціальної підготовки, тобто розрахований на будь-якого користувача, який хоч трохи володіє математичним апаратом.

Принцип адаптивності дає змогу використовувати запропоновану модель формування мотиваційних інструментів за будь-яких умов діяльності підприємства, тобто методика є гнучкою і її можна легко пристосовувати до різних обставин.

**Висновки.** Отже, концептуальна модель мотиваційних інструментів розробляється залежно від строкості цілей розвитку підприємства. Корпоративно-культурологічне середовище підприємства визначає структуру мотиваторів, які охоплюють економічні, соціальні та засадничі компоненти. Для вирішення проблеми формування мотиваційного механізму в загальному вигляді можна використовувати економіко-математичне моделювання функцій, за допомогою яких описується взаємодія підприємств із персоналом на шляху досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаров В. Управління ефективним функціонуванням машинобудівних підприємств: [монографія] / В. Гончаров, В. Макаренко, О. Ольшанський,; за ред. В. Гончарова. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 218 с.
2. Ячменьова В. Организация материального стимулирования персонала промышленных предприятий: [монография] / В. Ячменьова. – Симферополь: АРИАЛ, 2010. – 176 с.
3. Стрельчук Є. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є. Стрельчук, Т. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 124–130.
4. Холод Н. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках: [монографія] / Н. Холод. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 442 с.
5. Захарчин Г. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: [монографія] / Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Р. Винничук. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 284 с.
6. Захарчин Г. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: [монографія] / Г. Захарчин, Н. Любомудрова. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 188 с.

УДК 339.137.2

**Філатова Л.С.**

*асистент кафедри менеджменту та моделювання в економіці  
Вінницького національного технічного університету*

**Волчаста К.В.**

*студент  
Вінницького національного технічного університету*

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто процес оцінювання конкурентоспроможності за допомогою стратегічного маркетингу. Визначено методи дослідження конкурентоспроможності. Розглянуто стратегії, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегічний маркетинг, стратегія конкурентоспроможності, бенчмаркінг, реінжиніринг.

### **Філатова Л.С., Волчастая Е.В. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

В статье рассмотрен процесс оценки конкурентоспособности с помощью стратегического маркетинга. Определены методы исследования конкурентоспособности. Рассмотрены стратегии, которые могут обеспечить организации конкурентный успех на рынке.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегический маркетинг, стратегия конкурентоспособности, бенчмаркинг, реинжиниринг.

### **Filatova L.S., Volchasta K.V. ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON STRATEGIC MARKETING METHODS**

The article deals with the process of competitiveness assessment by using strategic marketing. In the article there were defined methods of competitiveness. The article considers strategies that can ensure the success of a competitive market.

**Keywords:** competitiveness, strategic marketing, competitive strategy, benchmarking, reengineering.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення конкурентоспроможності є одним із найважливіших завдань організації задля її успішної діяльності. Загострення конкурентної боротьби на ринку змушує підприємство постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, вдосконалювати стратегію, яка може забезпечити йому конкурентний успіх на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентоспроможності було й залишається актуальним для науковців. Це підтверджують роботи таких вчених, як Т. Ганжа [1], М. Трещов [2], М. Юдін [3], Д. Яцковий [4] та інші.

**Мета статті** полягає в дослідженні оцінювання конкурентоспроможності за допомогою стратегічного маркетингу, визначенні методів дослідження конкурентоспроможності та виборі стратегій, які

можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах стратегічний підхід є ключовим елементом формування, збереження й підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки він спрямований на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й швидке реагування на них. Тому використання саме маркетингових заходів разом з управлінськими може забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги на ринках різних рівнів [6].

Однією з головних складників оцінювання конкурентної позиції підприємства є дослідження його конкурентоспроможності. У практиці маркетингу застосовуються різні методи дослідження конкурентоспроможності підприємства, найбільш популярними з них є: моделі конкурентної переваги