

УДК 331.101.3:658

**Парсяк В.Н.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та організації виробництва,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

**Ломоносов А.В.**

доктор економічних наук, доцент, директор,  
Херсонська філія Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

**Парсяк К.В.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки,  
Херсонська філія Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

### СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Визначено сутність економічної діяльності та впорядкована система заходів, що стимулюють підприємства реального сектора економіки активізувати свою економічну діяльність. На основі систематизації та узагальнення численних наукових публікацій, запропонована модель економічної діяльності, що складається з набору взаємозалежних бізнес-процесів. Окреслено відносини, які спонукають їх учасників до послідовної трансформації ресурсів на вході у вихід. Продемонстровано, що перший і другий мають певну форму в залежності від характеру відповідних перетворень (закупівля, виробництво і продаж продукту). Перспективи дослідження пов'язані з реалізацією сформульованих теоретичних та методологічних узагальнень в процесі розробки державної економічної політики. Вони можуть стати у нагоді при визначенні стратегії подальшого розвитку корпорацій і управлінських операцій. Перебуваючи у логічному взаємозв'язку, складові системи мотивації економічної діяльності здатні забезпечити відновлення країни і добробут її громадян.*

*Ключові слова:* економіка, промисловість, підприємство, реальний сектор економіки, економічна мотивація, системний підхід.

### СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Парсяк В.Н., Ломоносов А.В., Парсяк К.В.

*Определена сущность экономической деятельности. Упорядочена система мер, стимулирующих предприятия реального сектора экономики активизировать свою экономическую деятельность. На основе систематизации и обобщения многочисленных научных публикаций, предложена модель экономической деятельности, состоящая из набора взаимосвязанных бизнес-процессов. Очерчены отношения, которые побуждают их участников к последовательной трансформации ресурсов на входе в выход. Продемонстрировано, что первый и второй имеют определенную форму в зависимости от характера соответствующих преобразований (закупки, производство и продажа продукта). Перспективы исследования связаны с реализацией сфор-*

*мулированных теоретических и методологических обобщений в процессе разработки государственной экономической политики. Они могут быть полезны при определении стратегии дальнейшего развития корпораций и управленческих операций. Пребывая в логической взаимосвязи, составляющие системы мотивации экономической деятельности может обеспечить восстановление страны и благосостояние ее граждан.*

*Ключевые слова:* экономика, промышленность, предприятие, реальный сектор экономики, экономическая мотивация, системный подход.

## SYSTEM OF ECONOMIC MOTIVATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Parsyak V., Lomonosov A., Parsyak K.

*The essence of economic activity is defined. The system of measures that encourage businesses of real sector of economy to stir their economic activity is put in good order. Based on the systematization and generalization of numerous scientific publications the model of economic activity consisting of a set of interrelated business processes is proposed. Relationships that encourage them to consecutive transformation of resources from input to output are determined. It is demonstrated that the first and the second have some specific form depending on the nature of corresponding transformations. They are: purchase, production and sale of a product. Prospects of the research are connected with realization of the implemented theoretical and methodological generalizations in the process of elaboration of state economic policy. They can be useful in determination of strategy for the further development of corporations and management operations. Being in a logical interconnection, systemic motivation can ensure the recovery of the country and the welfare of its citizens.*

*Keywords:* economy, industry, business, real economy, economic motivation, systematic approach.

**Постановка проблеми.** Майже аксіоматичним виглядає твердження про ключову роль економічної діяльності у житті будь-якої країни. Воно й не дивно: саме за її наслідками формуються матеріальні передумови розвитку суспільства та кожного з його членів – створюються вироби та надаються послуги у формі і за ціною, які задовольняють споживачів. Здавалося б, одне лише розуміння цієї істини має підштовхувати усіх зацікавлених осіб до формування необхідних умов для створення та підтримання на належному рівні процесів виробництва, розподілу та обміну відповідними продуктами. У реальному ж житті події відбуваються за дещо іншим сценарієм.

Як мінімум, у нашій країні, де завжди на шляху до благополуччя її громадян опиняються ті чи інші перепони: або «ринкові перетворення», або «злочинна влада», або військово-політичні конфлікти. Та чи не здається читачеві, що за цими «деревками» ми не помічаємо справжнього лісу? А тому увесь час переймаємося деталями, інколи навіть дрібницями – важливими поза сумнівом, але такими, що уповільнюють процес трансформації бажання кращої долі у відповідні дії, що призводять до наближення омріяного майбутнього.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ми далеко не єдині, кого проблеми мотивації економічної діяльності не залишають байдужими. Зокрема, виявленню засадничих принципів її здійснення присвячені публікації Дьолог Т.І. [3], Сахно А.А. [4], Куценко А.В. [5]. Окремі аспекти мотивації інноваційної активності підприємств, персоналу висвітлені і роботах Білобрової Т.О. [1], Карпунь І.Н. [2]. Цей перелік можна продовжувати. Між тим, і наші колеги по науковому цеху часто-густо схильні до відомої фрагментарності, обмежуючи кордони своїх розвідок обраною предметною областю. Спробуємо подолати цей недолік.

**Постановка завдання.** Виходячи з вищевикладеного, ми поставили собі за мету виявити, перебуваючи на позиціях системного підходу, сукупність заходів, що спонукають до економічної діяльності підприємства реального сектору економіки. Нас зацікавив саме він, оскільки останнім

часом навіть у розвинених країнах відбувся певний дисбаланс на користь фінансових корпорацій. Їхнє захоплення реалізацією спокусливих з точки зору прибутковості схем призвело, в решті решт, до світової кризи 2008 р. Світ до тепер оговтується від неї.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** І розпочнемо із з'ясування сутності економічної діяльності підприємства – самостійного суб'єкту господарювання, створеного за процедурами, передбаченими законодавством, органами державної влади, місцевого самоврядування, іншими суб'єктами (фізичними чи юридичними особами) для задоволення суспільних та особистих споживацьких потреб шляхом систематично здійснюваних, в залежності від спеціалізації, виробничих, науково-дослідних, торговельних й інших операцій.

Систематичність здійснення є свідченням того, що економічна діяльність підприємства має процесний характер. Найбільш поширене визначення процесу містять міжнародні стандарти системи управління якістю: робота, чи сукупність робіт, для яких використовують ресурси і якими керують для перетворення входів на виходи [10]. Skorистаємося цією слушною дефініцією, щоб побудувати модель економічної діяльності. Її графічну інтерпретацію можна бачити на рис. 1.

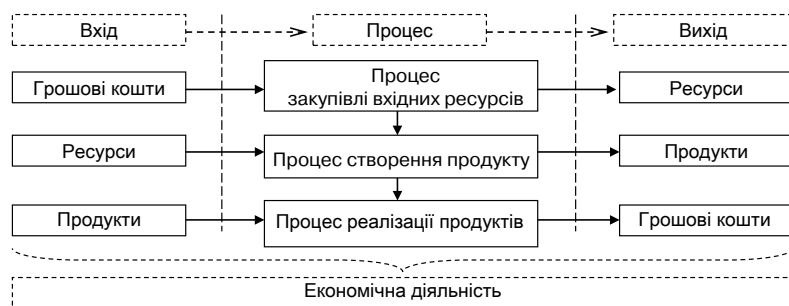
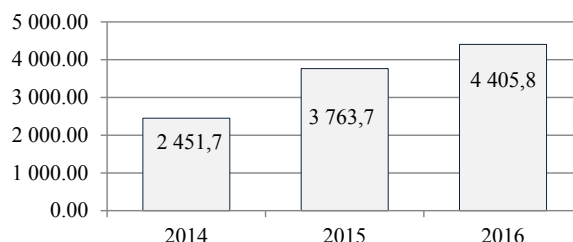


Рис. 1. Ключові бізнес-процеси економічної діяльності підприємства

Очевидно, що вона складається з трьох стрижневих процесів. Перший – закупівля ресурсів. Її теж можна поділити на дві частини: та, що відбувається при формуванні статутного капіталу підприємства, яке знову створюється, і закупівля, яка забезпечує поточну операційну діяльність. У першому випадку мотивація економічної діяльності означає створення в країні умов (клімату), сприятливих для інвесторів (вітчизняних та закордонних). Вимушені констатувати, що попре певні зусилля, докладені органами державної влади<sup>1</sup>, Україна усе ще залишається «потенційно цікавою» для власників вільного капіталу.

Їх не влаштовує нестабільність банківської системи, де складно виявити фінансово-кредитну установу (окрім державних), яка б не розглядалася НБУ як кандидат на ліквідацію; безперервне зростання державного боргу, що негативно позначається на кредитному рейтингу країни – інвестиційні ризики занадто великі; рівень захисту бізнесменів (і в частині їхніх майнових прав, і в тому, що стосується «рівності усіх перед законом»); усе ще фіскальний характер податків (а вони воліють бачити мотивуючий); безкарне попрання прав на інтелектуальну власність; якість соціальної та бізнес-інфраструктури; відтік компетентних кадрів (інтелектуалів, робітників) і молоді за кордон (хто ж буде опікуватися новою технікою, технологіями, здійснювати менеджерські функції на заснованих підприємствах?). Про наслідки сповіщає головне статистичне відомство (рис. 2).

<sup>1</sup> Пригадаємо з цього приводу скасування низки документів дозвільного характеру, встановлення строку реєстрації бізнесу протягом не більше двох днів, запровадження видачі документів дозвільного характеру через центри надання адміністративних послуг, посилення захисту суб'єктів господарювання від надмірного втручання правоохоронних органів тощо.



**Рис. 2. Надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України, млн.дол. США [8]**

Як бачимо у 2016 р. обсяг прямих іноземних інвестицій склав 4.4 млрд. дол. США із зростанням, порівняно з 2014 р, у 1,8 рази. Але їхній «масштаб» з'ясовується у порівнянні: вартість одного лише проекту «Штуттгарт 21», яким передбачено будівництво у столиці землі Баден-Вюртемберг до 2018 р. нового (найпотужнішого та найсучаснішого у Європі) транспортного вузла з шестикілометровим залізничним тунелем, над яким височітиме торговельно-офісний центр; підземним вокзалом, що замінить вже існуючий – 4,1 млрд. євро [6, с. 10].

Між тим, виявляється, що і закупівля ресурсів, необхідних для підтримання поточної господарської діяльності може прискорювати або, навпаки, – гальмувати її розвиток. Переконливі приклади з цього приводу демонструє суднобудування. Наслідком оподаткування операцій із ввезення по імпорту на митну територію України для власних виробничих потреб (будівництво, ремонт і модернізація морських, річкових суден та інших плавучих споруд) енергетичного обладнання, інших комплектуючих виробів, які або відсутні на внутрішньому ринку, або обумовлені змістом робочого проекту, є збільшення їхньої вартості в середньому на 40%.

В умовах, коли швидкість будівництва та його вартість разом з технологічними інноваціями перетворилися у ключові фактори конкурентної спроможності на світовому ринку, усе, що обтяжує собівартість, – демотивує економічну діяльність вітчизняних корабелень. Чого не скажеш про Південну Корею, Китай або навіть сусідню Польщу, де будівництво суден набуло не аби якого розмаху чи, щонайменш, збережене в принципі.

Закупівлі лише тоді мають економічний сенс, коли отримані за їхньою допомогою ресурси живлять виробничий процес – сукупність господарських операцій, пов'язаних із виготовленням продукції та наданням послуг. У піднесені цієї складової економічної діяльності мають бути захищені ключові суб'єкти – власник, менеджмент та інші наймані працівники. Кожен з них керується специфічною мотивацією. Дехто ще пам'ятає часи, коли предметом гордості, джерелом натхнення трудових колективів були знову введені виробничі потужності, кількість персоналу, зайнятого у основних та допоміжних цехах, обсяги «освоєних капіталовкладень». Розбудова економіки нашої країни на ринкових засадах призвела до зміни уявлень власників бізнесу про критерії ефективності економічної діяльності.

На перших порах увага була акцентована на обсягах продажів та отриманому прибутку. Але з часом нова генерація вітчизняних буржуа відкрила для себе нове, ще більш привабливе явище: капіталізацію – ринкову вартість підприємства, що матеріалізувало у визначених межах виробничий та інтелектуальний капітал започаткованої справи. Згодом дійшли розуміння, що досягти бажаного можливо через імплементацію відповідної керівної ідеї управління бізнесом, яка б збігалася з окресленою метою – «концепції управління вартістю» [7]. Деякі з заходів, які вона передбачає систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1. Заходи з підвищення капіталізації підприємства

Групи	Заходи
Розробка маркетингових стратегій	Ринкове позиціонування (перебування на декількох ринках, що зростають, з якомога більшою кількістю власних продуктів),
	створення вагомих конкурентних переваг (включаючи веб-сайту з дружельюбним по відношенню до відвідувачів інтерфейсом),
	визнання споживачами підприємства та його продукції:
	розширення кола значущих нематеріальних активів (патентів, авторських прав, логотип, ділової репутації тощо),
	участь у акціях злиття та поглинання;
	обрання найефективніших ланцюгів поставок з наголосом на електронний маркетинг
Посилення соціальної активності	Неухильне виконання зобов'язань,
	ведення бізнесу з огляду на інтереси громадськості,
	прозорість діяльності підприємства;
	запровадження власних (підтримка сторонніх) соціальних та благодійних програм (проектів)
Покращення корпоративного управління	Застосування міжнародних стандартів корпоративного управління (дотримання прав акціонерів, ефективна діяльність наглядового органу, розподіл повноважень і відповідальності, система управлінської звітності, вибудована на міжнародних стандартах, формалізоване і прозоре управління підприємством), розміщення акцій (облігацій) на міжнародних фондових площадках

Звичайно, що це далеко не вичерпний перелік, але й він виразно засвідчує: правильно вмотивований інвестор, прагнучи нарощувати вартість активів, якими він володіє, здатен (не зважаючи навіть на повільне зростання або стагнацію попиту через економічні негаразди в країні) суттєво покращити організацію бізнес-процесів на своєму підприємстві, виконуючи, крім іншого, ще й соціально-етичну місію з підвищення добробуту місцевих територіальних громад.

Для найманих же працівників суттєвою є трудова мотивація. Її поширення пов'язане із демократизацією економічних відносин в Україні: визнанням плюралізму форм власності, децентралізацією управління, зростанням ролі приватного сектору. Процес мотивації складається з етапів, які у своїй послідовності і комплексності утворюють систему чинників впливу на економічну поведінку індивіда. Отримання винагороди за результати праці призводить до задоволення поточних потреб, що еволюційно тягне за собою виникнення нових – підвищених, як правило. Отже, мотиваційний процесу має циклічний характер.

Часом у поведінці людини спостерігається кілька мотивів (інколи навіть суперечливих). Імовірна ситуація, коли їх спонтанність ускладнює процес управління економічною поведінкою. З цієї причини звернемося до запропонованої типології мотивів (рис. 3). Ті з них, що потрапили до категорії внутрішніх пов'язані, зазвичай, із отриманням задоволення від того, що людина бажає зберегти (або, навпаки, що їй заважає і чого вона хотіла б позбавитися). Наприклад, якщо співробітник державного у минулому підприємства отримав у приватне володіння акції, емітовані впродовж процедури роздержавлення, його внутрішнім мотивом може бути прагнення піклуватися про ефективне використання капіталу, для того, щоб передати цінні папери у спадщину дітям або онукам. У той же час інша особа, усвідомлюючи свою нездатність або небажання приймати участь у роботі органів корпоративного управління, скористається першою нагодою ці акції продати.

Відповідно до особливостей психологічного сприйняття співробітником тих чи інших заходів, що застосовуються по відношенню до нього, розрізняють позитивну і негативну мотивацію. Перша передбачає схвалення певної поведінки з боку мотиваторів. Наприклад, призначення на

вищу посаду, яке супроводжується збільшенням заробітної плати, є позитивною мотивацією, оскільки означає, що топ-менеджмент визнає не аби яку цінність особи для організації.



**Рис. 3. Типологія мотиваційних чинників мотивації особистості, залученої до виробничого процесу**

До негативної мотивації належить те, що так чи інакше пов'язане із осудом, неприйманням, несхваленням того, що зроблено (або не зроблено) робітником. В арсеналі методів негативної мотивації представлені різноманітні стягнення (матеріальні або моральні, психологічні), що розраховані головним чином на одержання «ефекту навчання» запобігання небажаних дії у майбутньому. Це специфічний засіб впливу на людей, проте дехто з керівників вважає його найкращим і найвпливовішим що, з нашого погляду, є суттєвою управлінською помилкою (як, втім, і зловживання заохоченням, особливо матеріальним). За умов, коли працівник регулярно і безсистемно отримує премії, вони поступово перестають впливати на його свідомість і сприймаються як невід'ємна частина заробітної плати.

Структура засобів мотивації будь-якого індивіда має динамічний характер: вона змінюється з часом залежно від віку, матеріального достатку, рівня особистої культури і освіти, інтелектуального розвитку, набутого досвіду, фізичних і морально-психічних можливостей, сімейного стану, посади, суспільного оточення та багатьох інших обставин. Поточний моніторинг цих метаморфоз вкрай важливий, бо за його результатами менеджмент здатен прогнозувати доцільні зміни у системі відповідних спонукальних заходів. При цьому підприємницький світогляд має виходити з того, що інноваційних матеріально-технічних ресурсів, первинного капіталу, оборотних коштів, обґрунтованих бізнес-планів далеко недостатньо для успішного вирішення підприємством його статутних завдань. Необхідна така організація відтворювального процесу, за якої кожний працівник докладав би максимальних зусиль до виконання отриманих доручень, сприймав це як найефективніший спосіб задоволення особистих потреб.

Останнім бізнес-процесом у запропонованій моделі економічної діяльності є реалізація виготовленого продукту на опанованому ринку збуту. Тут мотивація економічної діяльності відбувається у двох площинах. Перша пов'язана із підвищенням купівельної спроможності споживачів. Якщо говорити про тих, хто задовольняє власні потреби, то йдеться про товари, які громадяни дозволяють собі придбати з огляду на кількість грошей, які вони мають, з одного боку, та рівень цін на ці товари, з іншого. Засоби збільшення цього «показника щастя» добре відомі: актуалізація мінімального розміру оплати праці (в Україні він складає віднедавна 3200 грн.) та пенсій (через

їхню індексацію з урахуванням інфляції), застосування антиінфляційних заходів, збільшення зайнятості (через створення робочих місць).

Друга площина має корпоративний вимір. Він, в свою чергу включає наступні аспекти:

– мотивацію ринкових партнерів (постачальників, збутових агентів, ринкових посередників, учасників виробничої кооперації). Відомий фахівець з маркетингового менеджменту П. Дойль [2, с. 426] запропонував два методичні підходи заохочення їх до плідної співпраці. Перший передбачає застосування різних видів знижок на продукцію підприємства. Ті, хто крокує цим шляхом, дещо обтяжує витратну частину маркетингового бюджету. Тому і обирають його на нетривалий час. Інший підхід отримав промовисту назву «партнерінг». Його суть полягає в досягненні домовленостей з найближчим оточенням про довготермінове співробітництво (на підґрунті франчайзингу, аутсорсингу), розробку на цій основі програми спільних дій, розподіл відповідальності, інвестиційних програм, навчання персоналу у спільних інтересах. У такий спосіб цілком ймовірно докорінно змінити на краще практику мотивації економічної діяльності, вплинувши тим самим на формування досконалих ринкових відносин, забезпечити надходження капіталів до промислових підприємств, які їх найбільше потребують;

– мотивацію споживачів (їхньої ситуативної поведінки, стабільного попиту, ініціативи). Різноманітні її аспекти детально викладені у літературі з управління маркетингом.

**Висновки.** Мотивація економічної діяльності лише тоді призведе до бажаних результатів, коли застосовуватиметься синхронно до учасників усіх її бізнес-процесів. Будь яка фрагментарність (часова або просторова) призводить до розбалансування системи інтересів, спроб вирішення проблем, які виглядають нагальними, через ігнорування інших і, як наслідок, суспільство вимушено констатує гальмування підприємницької активності, погіршення макроекономічних показників, невдоволення мешканців країни рівням життя та громадським спротивом владі у його пасивних та активних формах.

Досконала та виважена мотивація економічної діяльності, як виявилось, є тією доцентровою силою, яка здатна об'єднати усіх зацікавлених суб'єктів навколо єдиної мети – піднесення України, перетворення її у державу, де комфортно почуватися, реалізуючи особистий та корпоративний потенціал, пересічні мешканці, ініціатори стартапів та досвідчені бізнесмени. У цьому контексті констатуємо абсолютний збіг, принаймні в теорії, їхніх поривань з прагненнями держави, яка в іпостасі апарату влади мала б виражати та стояти на сторожі індивідуальних, групових й суспільних інтересів.

1. Білоброва Т. О. *Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії [Текст]*. / Г.О. Білобородова // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 78. – С. 9-13.

2. Дойль П. *Менеджмент: стратегія і тактика [Текст]*. / П. Дойль. С.-Петербург: «Питер». – 1999. – 560 с.

3. Дьолог Т. І. *Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації [Текст]*. / Т.І. Дьолог // *Економіка та держава*. – № 10 – 2013. – С. 16-18.

4. Карпунь І. Н. *Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства [Текст]*. / І.Н. Карпунь // *Проблеми економіки та управління*. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2008. – С. 529-533.

5. Куценко А. В. *Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України [Текст]*. / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ. – 2008. – 205 с.

6. Парсяк В. Н. *Інноваційний розвиток під різними кутами зору [Текст]*. / В.Н. Парсяк // *Економіст*. – 2011. – № 2. – С. 8-14.

7. Парсяк В. Н. Управління вартістю підприємства на основі оціночних параметрів дивідендного потенціалу [Текст]. / В.Н. Парсяк, О.В. Горянська // Збірник наукових праць НУК. – 2013. – № 4. – С. 107-113.

8. Прямі інвестиції (акціонерний капітал). Державна служба України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/pik/pik\\_u/pik\\_rik\\_2014.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/pik/pik_u/pik_rik_2014.html).

9 Сахно А. А. Принципи мотивації економічної діяльності підприємств [Текст]. / А.А. Сахно. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 99-102. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://esj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/19.pdf>.

10 Система управління якістю. Вимоги. Національний стандарт України. (ISO 9001:2008, IDT) ДСТУ ISO 9001:2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433\\_iso9001.pdf](http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433_iso9001.pdf).

E-mail: [vladimir\\_parsyak@ukr.net](mailto:vladimir_parsyak@ukr.net)