

**Завертаний Д. В.
Андрейченко А. В.**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ХЛЕБОПЕКАРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ

Резюме

Исследованы особенности формирования конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий. Описана связь рыночной конъюнктуры и конкурентных стратегий. Разработан процесс формирования конкретных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, хлебопекарная отрасль, рыночная конъюнктура, конкурентоспособность, система снабжения и сбыта, производство продукции.

**Zavertany D. V.
Andreychenko A. V.**

Odessa National University named after I. I. Mechnikov

FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF BAKERY ENTERPRISES UNDER THE IMPACT OF MARKET CONJUNCTION

Summary

Peculiarities of formation of competitive strategies of baking enterprises have been investigated. The relationship of market conditions and competitive strategies has been described. The process of formation of concrete strategies of enterprises of the bakery industry has been developed.

Key words: competitive strategy, baking industry, market conditions, competitiveness, supply and sale system, production.

УДК 640.4-028.42:338.48:330

Завідна Л. Д.

Київський національний торговельно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

На основі теоретичного і методологічного дослідження проведено аналіз та оцінку стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Визначено конкурентні позиції продукту (послуги) стратегічної одиниці бізнесу на ринку сфери готельних послуг. Запропоновано, згідно з матрицею БКГ, альтернативні стратегії для кожного досліджуваного підприємства готельного бізнесу.

Ключові слова: підприємство готельного бізнесу, формування стратегічного портфеля, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), конкурентна позиція продукту (послуги), відносна частка ринку, темп зростання ринку, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), альтернативні стратегії.

Постановка проблеми. Під час нинішньої кризи структура ринку готельних послуг прагне до біомодальної схеми, де великі готельні підприємства виграють від економії на масштабі, малі готелі – за рахунок фокусування на певних нішах і сегментах, а середні готельні підприємства частіше за інших змушені йти з ринку. Отже, зовнішнє середовище є постійним джерелом проблем і загроз розвитку будь-якого бізнесу. Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них за допомогою вирішення внутрішніх проблем характеризує найважливіший бік діяльності та успіху в управлінні підприємством. Сьогодні менеджмент підприємств готельного бізнесу стикається з низкою негативних чинників, які формують основні умови і фактори підприємницької активності і досягнення високих результатів роботи.

Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних, урахувавши можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Для того щоб успіх

у бізнесі був можливий, підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його стратегією.

Вибір стратегії в бізнесі – одне з провідних питань в управлінні. Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Правильно сформована стратегія дає змогу отримати значний обсяг прибутку в довгостроковому періоді, використовуючи позиції товарів (послуг), запропонованих готельним підприємством на ринку [1, с. 266].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г.Л. Азоев, І. Ансофф, В.А. Білошапка, І.О. Бланк, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, В.І. Гончаров, А.А. Мазаракі, А.А. Марченко, А.П. Наливайко, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, С.С. Скобкин, А.Дж. Стрікленд, О.М. Сумець, А.А. Томпсон та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на глибину наукових досліджень, проблема формування стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу не знайшла свого повного висвітлення в наукових працях учених.

Отже, перед нами постає важливе завдання – розробити адекватний і адаптивний практичний інструментарій стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу, що дасть можливість збалансувати такі найважливіші фактори, як ризик, надходження грошей, відновлення окремих видів діяльності готельного підприємства.

Мета статті полягає в аналізі та оцінці стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ); визначенні конкурентної позиції продукту (послуги) на ринку сфери готельних послуг; запропонуванні, згідно з матрицею БКГ, альтернативні стратегії для кожної структурної одиниці готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не існує стратегії, єдиної для всіх підприємств. Кожен готель є унікальним у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожного готельного підприємства унікальний, він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку і потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, стану економіки тощо.

Отже, вибираючи стратегію підприємства, необхідно визначити поточний стан портфеля бізнесу. Аналіз портфеля припускає використання різних методів.

Одним із найвідоміших методів є *матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)*, розроблена в 60-х роках [2, с. 262].

У матриці БКГ розглядаються два чинники [3]: відносна частка ринку і темп зростання ринку. *Відносна частка ринку* – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, та загальним обсягом ринку, на якому він представлений. *Темп зростання ринку* – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Таким чином, матриця БКГ визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (продукт, послуги) підприємства (квадранти матриці): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу [1, с. 266–272; 2, с. 258–264; 4; 5].

У рамках дослідження практики формування і застосування альтернативних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу проведемо аналіз 21-го підприємства готельного господарства з 10 областей України (Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської) та м. Київ за 2014–2015 рр. з урахуванням категорії готелів (1–5 зірок).

Для побудови матриці БКГ на основі вихідних даних (табл. 1) визначимо відносну частку ринку СОБ (стратегічна одиниця бізнесу):

$$\text{Відносна частка ринку СОБ} = \frac{\text{Об'єм продаж СОБ}}{\text{Об'єм продаж провідного конкурента}} \quad (1)$$

А також для представлення частки СОБ у вигляді кола, діаметр якого пропорційний ємкості ринку, розрахуємо частку ринку СОБ:

$$\text{Відносна частка ринку СОБ} = \frac{\text{Об'єм продаж СОБ}}{\text{Місткість ринку}} \quad (2)$$

Побудову матриці БКГ здійснимо за двома головними чинниками: *темп зростання – частка ринку* чистого прибутку від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств у 2015 р. (рис. 1), що найбільш точно дають можливість визначити необхідну стратегію для кожного підприємства готельного бізнесу.

Для оцінювання стану підприємств готельного бізнесу загалом проаналізуємо одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля», тобто проаналізуємо наявність, кількість і обсяги продажу СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) у кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу [6].

Оцінюючи матрицю БКГ «зростання – частка ринку» за чистим прибутком, було встановлено, що домінуюча кількість досліджуваних готелів знаходиться в позиції «собаки» (16 од.), які мають здебільшого від'ємний прибуток, виняток – Готель 6 (4*), темп зростання прибутку достатньо високий – 6,95%, тобто в 2015 р. даний готель отримав найбільше прибутку з усіх досліджуваних готелів – 11 733 тис. грн., але частка ринку цього готелю становить лише 0,14%.

Тобто для збільшення позиції на ринку, керівництво повинно кардинально переглянути стратегію подальшого розвитку.

У позиції «важкі діти» («Знаки питання») знаходяться готелі 7 (3*) та 17 (2*) – низька частка ринку, але високі темпи зростання.

У позиції «дійні корови» залишаються готелі 1 (5*), 16 (3*) та 10 (3*), тобто висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу.

Далі проведемо позиціонування СОБ у матриці БКГ за чистим прибутком, визначимо обсяг кожної СОБ пропорційний площі кола (рис. 2) і відобразимо траєкторію їх руху. Так, використовуючи свою стратегічну позицію лідерства за темпом зростання ринку, Готель 7 (3*) може перетворитися на «зірку», або навпаки, якщо не почне конструктивно працювати над збільшенням частки ринку, може перетворитися на «собаку». У Готелі 1 (5*) є всі можливості перетворитися на «зірку», якщо керівництво готелю спрямує маркетингові зусилля на стимулювання збуту, активізацію реклами та цінові знижки.

Дослідження свідчать, що в основі матриці БКГ лежать дві гіпотези. Перша гіпотеза заснована на ефекті досвіду. Вона передбачає, що істотна частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем витрат виробництва. Із цієї гіпотези випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність у разі продажу за ринковими цінами, і для нього фінансові потоки максимальні.

Друга гіпотеза заснована на моделі життєвого циклу товару і передбачає, що на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для відновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і т. д. Якщо темп зростання ринку невеликий (зрілий або стагнруючий ринок), то товар не потребує значного фінансування.

Матриця БКГ має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага на відміну від простої моделі життєвого циклу товару (галузі) полягає у комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, та виробленні рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами [3; 7].

Таблиця 1

Вихідні дані побудови матриці БКГ «аналіз чистого прибутку»

№ пор.	Готель	Категорія готелю	Чистий прибуток від реалізації продукції (послуг), тис грн.		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
			2014 рік	2015 рік	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн.	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку готельних послуг, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку	Частка для матриці
1	Готель 1	5*	-580 601	-559 278	3,67	5 763 159	0,51	низький	3,15	3,07	1,03	висока
2	Готель 2	4*	-152 385	-155 547	-2,08	1 691 122	-0,08	низький	2,37	3,19	0,74	низька
3	Готель 3	4*	-80	-1 396	-1645,00	811 558	-32,1	низький	0,71	10,79	0,07	низька
4	Готель 4	4*	4	7	75,00	811 558	1,46	низький	0,55	8,79	0,06	низька
5	Готель 5	4*	-747	-988	-32,26	811 558	-0,63	низький	0,95	8,75	0,11	низька
6	Готель 6	4*	7 812	11 733	50,19	5 763 159	6,95	низький	0,49	3,46	0,14	низька
7	Готель 7	3*	-2 541	381	85,01	5 763 159	11,78	високий	0,55	1,47	0,37	низька
8	Готель 8	3*	-361	-3 395	-840,44	129 857	-2,62	низький	4,15	6,09	0,68	низька
9	Готель 9	3*	-47	11	76,60	127 873	0,24	низький	0,26	9,34	0,03	низька
10	Готель 10	3*	-1 649	508	69,19	46 660	0,08	низький	24,72	17,22	1,44	висока
11	Готель 11	3*	5 628	0	0,00	5 763 159	0,00	низький	0,33	1,06	0,31	низька
12	Готель 12	3*	-59 415	-79 258	-33,40	5 763 159	-4,63	низький	0,26	0,98	0,27	низька
13	Готель 13	3*	-290	136	53,10	123 579	0,16	низький	5,00	7,32	0,68	низька
14	Готель 14	3*	148	216	45,95	201 703	0,22	низький	1,28	2,21	0,58	низька
15	Готель 15	3*	-323	-323	0,00	74 089	0,00	низький	6,51	7,00	0,93	низька
16	Готель 16	3*	-245	168	31,43	127 873	0,10	низький	8,49	7,94	1,07	висока
17	Готель 17	2*	-1 224	-249	79,66	5 763 159	11,03	високий	0,07	1,20	0,06	низька
18	Готель 18	2*	-809	-778	3,83	1 490 228	0,14	низький	0,22	1,88	0,12	низька
19	Готель 19	1*	-101	-71	29,70	247 697	0,18	низький	0,22	10,20	0,02	низька
20	Готель 20	1*	-824	-828	-0,49	129 857	0,00	низький	0,47	12,51	0,04	низька
21	Готель 21	1*	21	3	-85,71	201 703	-0,42	низький	0,04	0,35	0,12	низька
ВСЬОГО	-788029	-788948		41605870								

Джерело: розроблено та побудовано автором

Темп росту	Найменування	Чистий прибуток, тис. грн		Найменування	Чистий прибуток, тис. грн	
		ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ		СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
Високий (більше 10%)	Готель 7	381				
	Готель 17	-249				
	ВСЬОГО	132		ВСЬОГО	-	
Низький (менше 10%)		СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ		
	Готель 2	-155 547		Готель 1	-559 278	
	Готель 3	-1 396		Готель 10	508	
	Готель 4	7	Готель 16	168		
	Готель 5	-988				
	Готель 6	11 733				
	Готель 8	-3 395				
	Готель 9	11				
	Готель 11	0				
	Готель 12	-79 258				
	Готель 13	136				
	Готель 14	216				
	Готель 15	-323				
	Готель 18	-778				
	Готель 19	-71				
	Готель 20	-828				
	Готель 21	3				
		ВСЬОГО	-230 478		ВСЬОГО	-558 602
		Низька (менше 1)			Висока (більше 1)	
Відносна частка ринку						

Рис. 1. Матриця БКГ «темп зростання – частка ринку» за чистим прибутком підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено та побудовано автором

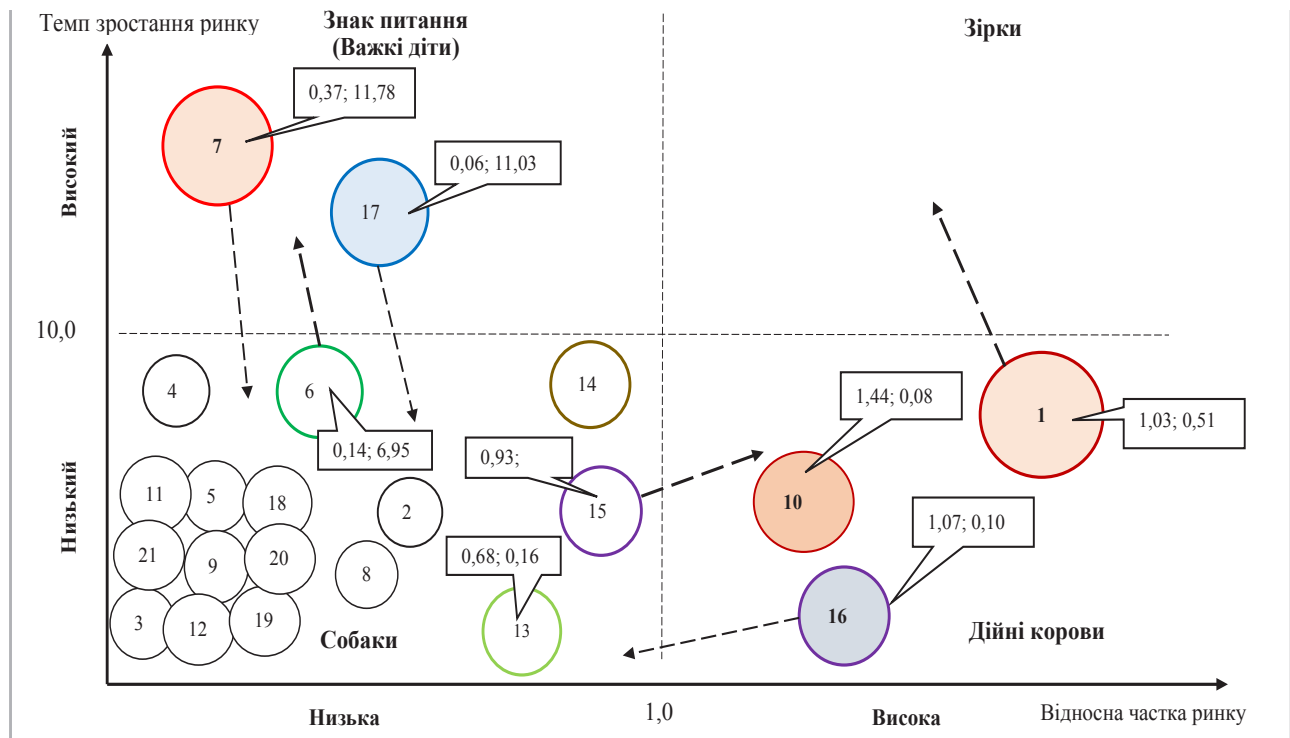


Рис. 2. Позичування СОБ у матриці БКГ за чистим прибутком

Джерело: розроблено та побудовано автором

**Альтернативні стратегії для підприємств готельного бізнесу
згідно з матрицею БКГ за чистим прибутком**

Квадрат БКГ	Готель	Категорія готелю	Альтернативні стратегії
«Дійні корови» («Грошові мішки»)	Готель 1 Готель 10 Готель 16	5* 3* 3*	1. Збереження частки ринку 2. Стратегія стабільності 3. Збирання врожаю
«Важкі діти» («Знаки питання», «Збирання врожаю»)	Готель 7 Готель 17	3* 2*	1. Збільшення частки ринку або скорочення 2. Стратегія підсилювання
«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»)	Готель 2 Готель 3 Готель 5 Готель 8 Готель 9 Готель 11 Готель 12 Готель 18 Готель 19 Готель 20 Готель 21	4* 4* 4* 3* 3* 3* 3* 2* 1* 1* 1*	1. Стратегія скорочування (елімінування) 2. Ліквідація бізнесу
«Сильні собаки»	Готель 13 Готель 14 Готель 4	3* 3* 4*	Стратегія стабільності
«Сильні собаки» (близько до дійних корів)	Готель 15	3*	Стратегія зростання
«Сильні собаки» (близько до важких дітей)	Готель 6	4*	1. Стратегія стабільності 2. Збільшення частки ринку

Джерело: розроблено та побудовано автором за [1–7]

За результатами проведеного дослідження на основі матриці БКГ пропонуємо для кожної структурної одиниці готельного бізнесу такі альтернативні стратегії (табл. 2).

Стратегія 1. «Збереження частки ринку», «Стратегія стабільності» – притаманна для стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які перебувають у позиції «дійні корови»: готелі 1, 10 та 16. Готельним підприємствам слід утримувати своє коло споживачів шляхом проведення акцій, зниження ціни на послуги, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту та вдосконалення рекламної політики.

Стратегія 2. «Збільшення частки ринку», «Стратегія підсилювання» – притаманна для стратегічних одиниць бізнесу, які перебувають у позиції «Важкі діти»: готелі 7 та 17. Готельні підприємства повинні здійснювати політику на інтенсифікацію маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін, або вихід із ринку. В даному полі два шляхи: переходити в поле собак (стратегія скорочення) або в поле зірок (стратегія утримання, подальше зростання та оптимізація частки ринку).

Стратегія 3. «Втримування позицій», «Збільшення частки ринку» – притаманна для стратегічних одиниць готельного бізнесу, які перебувають у позиції «Зірки» або прагнуть перейти з позиції «дійні корови» в позицію «Зірки»: Готель 1, де послуги займають лідируючі позиції в реалізації. Готельним підприємствам необхідно здійснювати активізацію реклами, зниження цін, широке розповсюдження, застосування нових видів технологій для просування готельних послуг.

Стратегія 4. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують насамперед для слабких «корів», «знаків питання» та «собак», що не мають майбутнього.

Стратегія 5. «Ліквідація бізнесу», «Стратегія скорочування» (елімінування) – застосовується для структурних одиниць готельного бізнесу, що перебувають в позиції «собак» (12 готелів) і «знаків питання», що не приносять доходу або немає надії, що колись будуть його приносити. Готелі 4, 13 та 14 належать до поля «сильні собаки», до яких теж треба застосовувати «Стратегію стабільності», адже дана продукція (послуги) слабо користується попитом.

Висновки. Отже, формування стратегічного портфеля за методом БКГ – вагомий інструмент стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та стабілізації готельного бізнесу в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. На фазі виходу готельного бізнесу на ринок та його розвитку доцільно застосовувати *стратегію зростання* – «збільшення частки ринку», на етапі стабілізації доцільніше використати *стратегію обмеженого зростання* – «збереження частки ринку», на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – «збирання врожаю», «ліквідація бізнесу». Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій готельного бізнесу на ринку.

Список використаних джерел:

- Скобкин С.С. Стратегія розвитку підприємства індустрії гостеприимства и туризма : [учеб. пособ.] / С.С. Скобкин. – М. : Магістр ; ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
- Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ : ЕкСОб, 2002. – 560 с.
- Хендерсен Б.Д. Товарний портфель (Матрица «рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы) / Б.Д. Хендерсен [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mgmt-edu.ru/14-177.php>.
- Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : [навч. посіб.] / О.М. Сумець. – Київ : Професіонал, 2015. – 320 с.

5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : [монографія] / А.П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
6. Громяк С.И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.03.02 / С.И. Громяк. – Львов : Львов. нац. ун-т им. И. Франко, 2001. – 20 с.
7. Корнюшин В.Ю. Управление маркетингом : [учебно-методическое пособие] : Ч. 2 / В.Ю. Корнюшин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook133/book/index/index.html>.

Завидная Л. Д.

Киевский национальный торгово-экономический университет

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Резюме

На основе теоретического и методологического исследования проведены анализ и оценка стратегического портфеля предприятия гостиничного бизнеса с использованием матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ). Определены конкурентные позиции продукта (услуги) стратегической единицы бизнеса на рынке сферы гостиничных услуг. Предложены, согласно матрице БКГ, альтернативные стратегии для каждого исследованного предприятия гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: предприятие гостиничного бизнеса, формирование стратегического портфеля, матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), конкурентная позиция продукта (услуги), относительная доля рынка, темп роста рынка, стратегическая единица бизнеса (СЕБ), альтернативные стратегии.

Zavidna L. D.

Kyiv National University of Trade and Economics

FORMATION OF THE STRATEGIC PORTFOLIO OF THE HOTEL BUSINESS ENTERPRISE

Summary

On the basis of theoretical and methodological research, the analysis and evaluation of the strategic portfolio of the hotel business using the matrix of the Boston Consulting Group (BCG) was conducted. The competitive positions of a product (service) of a strategic business unit in the sphere of hotel services were determined. According to the BCG matrix, alternative strategies for each hospitality enterprise were suggested.

Key words: hotel business, strategic portfolio formation, matrix of the Boston Consulting Group (BCG), competitive position of a product (service), relative market share, market growth rate, strategic business unit (SBU), alternative strategies.

УДК 331.101.3

Золотарьова Д. Р.

Грінько І. М.

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено наукові підходи до трактування сутності поняття «мотивація» як складника ефективного управління підприємством. Визначено сутність мотивації праці персоналу та обґрунтовано необхідність його трактування з урахуванням синергетичного ефекту. Систематизовано основні методи мотивації праці та розкрито їхню сутність. Розроблено рекомендації щодо раціонального поєднання методів мотивації праці персоналу в практичній діяльності управління персоналом підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, методи мотивації, персонал, управління, результативність, підприємство.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку управлінської діяльності, загострення конкуренції серед підприємств різних галузей особливої актуальності набуває проблема щодо ефективного застосування трудового потенціалу робітників. Вирішення цього завдання можливе за допомогою доречного поєднання методів мотивації праці персоналу, адже саме за цієї умови реалізується підвищення результативності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивація працівників персоналу є предметом дослідження багатьох учених. Для вирішення зазначеної проблематики відсутній однозначний алгоритм дій, тому багато наукових робіт присвячено саме

їй. Наприклад, такі зарубіжні автори, як С. Альдерфер, В. Врум, Г. Гант, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, займалися цією проблемою і сформулювали власні теорії мотивації. З початком економічних реформ в Україні дослідженням проблем мотивації праці персоналу займаються провідні вітчизняні вчені: А.О. Климчук [4], А.М. Колот [5], Н.Є. Кудла [6], О.Б. Моргулець [8], В.М. Нижник [9], О.А. Харун [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий внесок науковців у вирішення вказаної проблеми, їхні дослідження ґрунтуються на пропозиціях використання стандартних методів управління та мотивації праці