

Економіка підприємства

УДК 005.32:005.922.1

О.І. Белова
старший викладач,
здобувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Університет економіки та права «КРОК»

Мотиваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У статті досліджено структуру інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні елементи, цілі та методи мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством як основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стратегічна активність, стратегічна результативність, мотиваційний механізм.

Е.И. Белова
старший преподаватель,
соискатель кафедры менеджмента и маркетинга,
Университет экономики и права «КРОК»

Мотивационные инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия

В статье исследована структура инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Определены основные элементы, цели и методы мотивационного механизма в стратегическом управлении предприятием как основе обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стратегическая активность, стратегическая результативность, мотивационный механизм.

O. Bielova
Senior Lecturer,
External PhD Student
of Management and Marketing Department
«KROK» University

Motivational tools of enterprises competitiveness ensuring

In the article the structure of tools of the enterprises competitiveness ensuring is explored. The main elements of aim and methods of motivational mechanism in strategic management as foundations of enterprises competitiveness ensuring are defined.

Keywords: strategic activity, strategic effectiveness, motivational mechanism.

Постановка проблеми

На сьогодні запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є посилення його конкурентної позиції. Досягнення належного рівня конкурентоспроможності дає змогу підприємству підтримувати показники результативності та ефективності діяльності. Однак, зважаючи на кризові явища в країні, постає питання пошуку нових альтернатив розвитку задля збереження та розширення частки ринку. Нинішні реалії діяльності підприємств є такими, що потребують новітніх методів і форм ведення бізнесу, приведення процесу управління підприємством у відповідність до вимог і стандартів, а також акцентування на формуванні та розвиткові конкурентних переваг, що повинні базуватися на науково-технічному рівні виробництва та продукту, рівні маркетингу, рівні менеджменту, організаційно-технічному рівні виробничих процесів, фінансово-економічному рівні підприємства, рівні персоналу тощо [4; 6].

За таких умов зростає ризик послаблення позицій підприємств, погіршення якості обслуговування споживачів, зниження інвестиційної привабливості підприємств і послаблення конкурентної позиції загалом. Відповідно, постає питання про пошук нових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств та управління їхнім перспективним розвитком.

Фокусування сучасної парадигми управління на результаті сприяє створенню нових форм і способів поєднання детермінант ефективного управління підприємством задля забезпечення стійкого перспективного розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значний внесок у розвиток теорії та практики конкурентоспроможності підприємства та стратегічного менеджменту внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Л. Довгань [5], П. Гордієнко [4], Л. Дідковська [4], Н. Яшкіна [4], Ю. Каракай [5], Л. Артеменко [5], А. Наливайко [6], С. Оборська [12], І. Петрова [7; 8], Ф. Хміль [11], З. Шершньова [12] Т. Шпильова [8], Н. Сисоліна [8], М. Портер [9], А. Томпсон [10], А. Стрікланд [10] та інші. Однак, незважаючи на наявність вагомий наукової бази, поза увагою науковців залишилися проблеми визначення рушійних сил, що обумовлюють стратегічну активність підприємств та їхню конкурентоспроможність.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Саме завдяки поєднанню взаємопов'язаних елементів на підприємстві може розвиватися стратегічна активність і, як наслідок, буде стимулюватися процес розроблення та реалізації стратегії.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення впливу основних елементів мотиваційного механізму на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, з'ясування того, якими повинні бути основні цілі, методи та очікувані результати такого механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження

Забезпечення безперервного розвитку підприємства неможливе без становлення його стійкої конкурентної позиції. Задля її досягнення на підприємствах функціонують різні управлінські механізми. Ми вважаємо, що підприємство, яке прагне постійного розвитку, повинно бути спрямоване на стратегічний розвиток, а не тимчасовий результат. Тому необхідно вживати заходів з формування стратегічної активності, що можливо за умови застосування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

Мотиваційний механізм у стратегічному управлінні підприємством (далі – ММСУП) ми визначаємо як реалізацію сукупності факторів, правил, принципів, стимулів, мотивів, мотиваторів, методів, що покликані стимулювати процес розроблення та реалізації стратегії, в основі якої є процес мотивування кадрового потенціалу [1; 2; 3].

Задля формування алгоритму побудови такого механізму є необхідність проаналізувати та систематизувати взаємозв'язок стратегічного управління підприємством з результатами його діяльності. Адже практика свідчить, що головною передумовою успіху є узгодженість процесів розроблення та реалізації стратегії всередині підприємства (рис. 1).

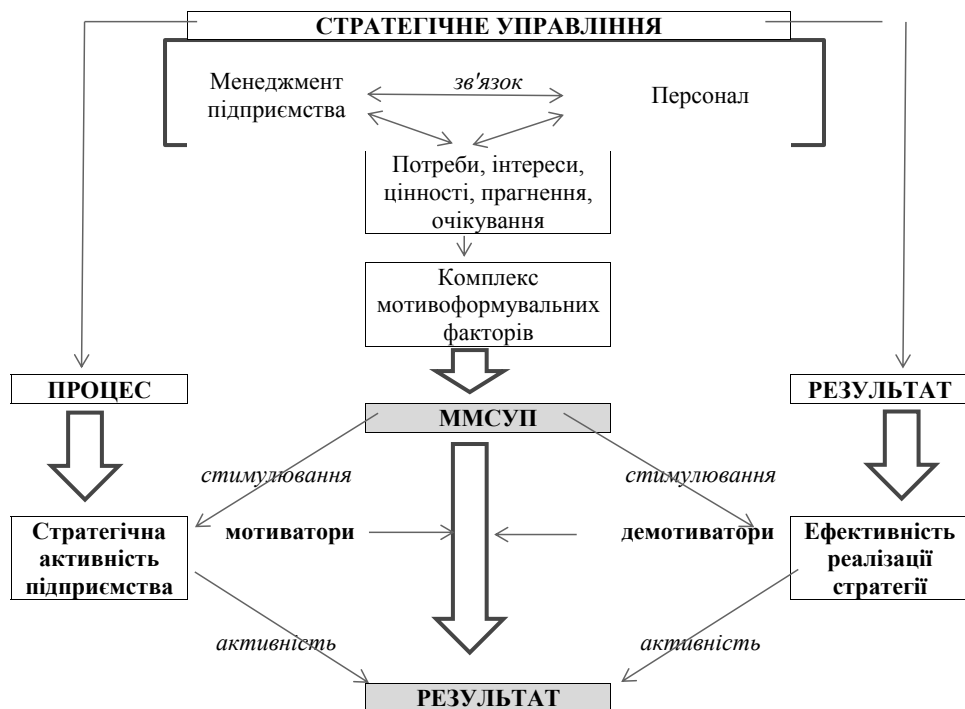


Рис. 1. Структура мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

Джерело: складено автором

Як видно з рисунка, ММСУП підприємством повинен бути спрямований на формування та підтримання стратегічної активності підприємства і забезпечення його стратегічної результативності.

Таким чином, можемо визначити поняття «стратегічна активність підприємства» як його здатність пристосовуватися до змін у екзогенному середовищі та максимально використовувати всі можливості, уникаючи загроз.

З ним корелюється поняття «стратегічна активність персоналу», яке ми визначаємо як його здатність реалізувати стратегічні завдання, відчувати себе невід'ємною частиною діяльності підприємства, аналітично мислити, швидко реагувати на зміни, ефективно і своєчасно приймати рішення.

Таким чином, поняття «стратегічна активність» поєднує в собі стратегічну активність підприємства та персоналу, адже при ефективному та дієвому їх взаємозв'язку відбувається підвищення показників результативності та ефективності діяльності підприємства, що свідчить про високі результати реалізації стратегії підприємства, дає поштовх до подальшого розвитку.

Виходячи з необхідності стимулювання стратегічної активності на підприємстві, можемо виділити основні елементи мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством:

- забезпечення стратегічної активності підприємства (аналіз ресурсів, формування резервів, розподіл ресурсів, організація процесу реалізації, технологічне забезпечення тощо);
- розвиток стратегічної активності підприємства (удосконалення системи управління, удосконалення методів продажів, стимулювання персоналу, стимулювання стратегічної активності тощо).

Ці основні елементи мають свої сфери впливу, основні цілі та методи їх реалізації (їх узагальнення див. на рис. 2).

Як видно з рисунка, основними сферами впливу механізму виступають кадри, фінанси (ми виділяємо і фінансову безпеку підприємства, і фінансовий розвиток), інновації, маркетинг та інвестиції. На нашу думку, спрямованість ММСУП на ці сфери найбільш сприятиме розвиткові стратегічної активності підприємства.

Таким чином, стратегічна активність є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування його стратегічної позиції:

$$K = SP * CA, \quad (1)$$

де K – конкурентоспроможність підприємства,

SP – стратегічна позиція підприємства,

CA – стратегічна активність підприємства.

Як зазначалося, стратегічна позиція підприємства є основою для проведення моніторингу його діяльності:

$$SP = SPt * CK, \quad (2)$$

де SPt – стратегічний потенціал підприємства,

CK – стратегічний клімат підприємства.

Слід також зазначити, що стратегічний потенціал підприємства можна визначити як бальну оцінку сильних і слабких сторін підприємства в ендogenous середовищі, а стратегічний клімат – як бальну оцінку можливостей і загроз підприємства в екзогенному середовищі. Стратегічна активність визначає динамічну поведінку підприємства в напрямі його розвитку:

$$CA = C3 * CD, \quad (3)$$

де $C3$ – ступінь володіння підприємством інструментарієм зі стратегічного розвитку,

CD – стратегічні дії підприємство для досягнення результату.

Стратегічні дії обумовлюються стратегічною активністю персоналу та можуть обчислюватися за формулою:

$$CD = \sqrt{MP * MSA}, \quad (4)$$

де MP – результативність мотивування персоналу,

MSA – результативність заходів зі стимулювання стратегічної активності підприємства.

Ці показники характеризують процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що знайшло підтвердження в результатах дослідження діяльності підприємств торгівлі за 2009-2013 рр. за трьома форматами (Група 1 – «Гіпермаркет», Група 2 – «Супермаркет», Група 3 – «Магазин біля дому»), які були проаналізовані за критерієм сервісу. На підприємствах торгівлі спостерігається така ситуація за зазначеними показниками (табл. 1):

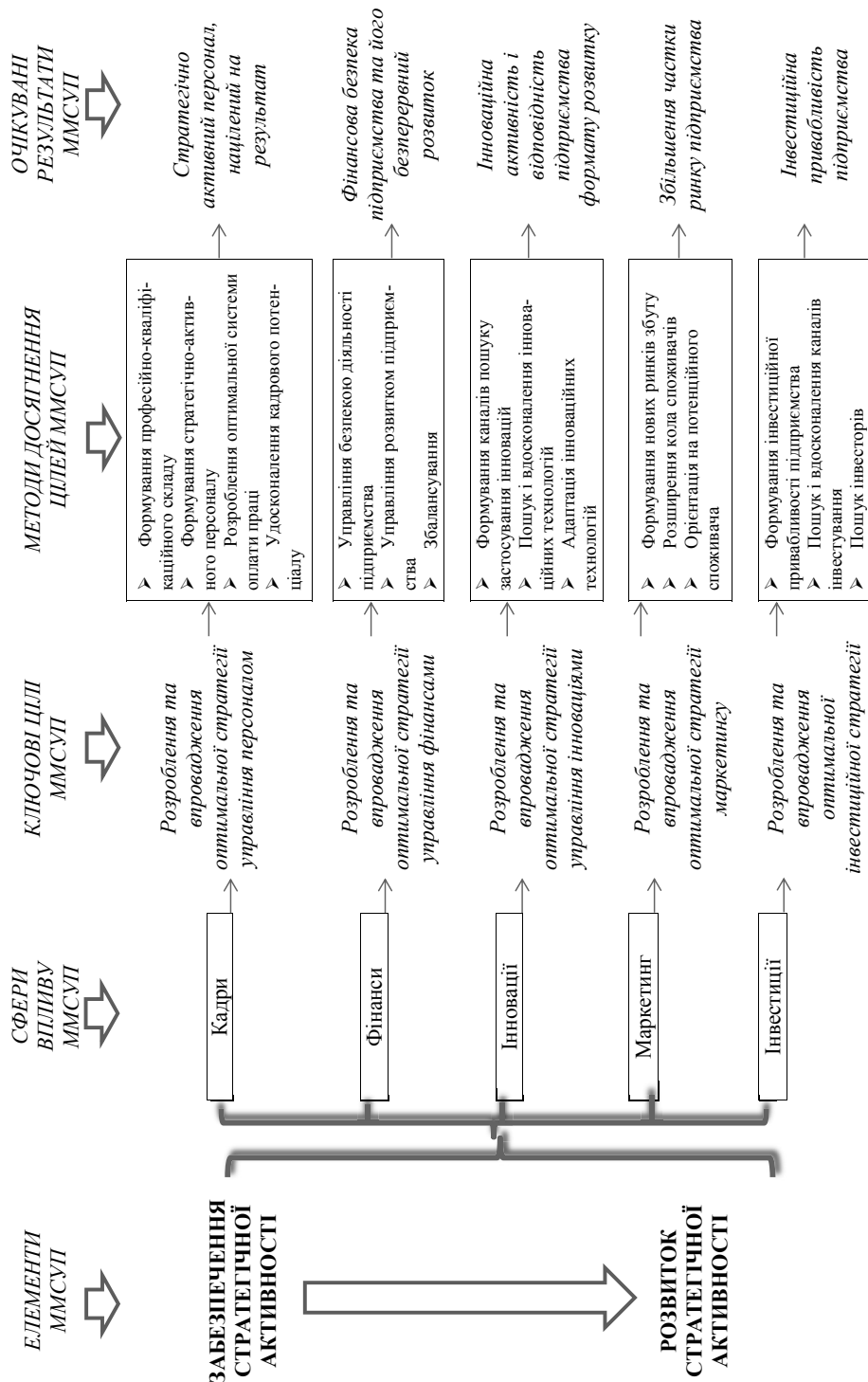


Рис. 2. Елементи, цілі та методи ММСУП

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Показники конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Показники	Підприємства торгівлі														
	Група 1					Група 2					Група 3				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
К	18,9	20,4	16,7	18,3	20,6	22,3	26,6	24,8	27,4	28,8	26,5	29,7	26,3	24,8	27,9
СП	4,10	4,63	3,99	4,16	4,25	5,10	5,02	5,13	4,96	5,21	4,89	5,06	5,32	5,28	5,16
СА	4,60	4,40	4,18	4,40	4,84	4,37	5,29	4,83	5,52	5,52	5,41	5,87	4,94	4,70	5,41
СД	2,10	2,00	1,90	2,00	2,20	1,90	2,30	2,10	2,40	2,40	2,30	2,50	2,10	2,00	2,30

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

Кожен із зазначених показників було оцінено за 3-бальною шкалою (1 бал – низька результативність, 2 бали – середня, 3 бали – висока).

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі за Групою 1 є найвищою, що пояснюється комплексним підходом до розвитку підприємств цього формату та відносно вищою стратегічною активністю. Однак аналіз даних свідчить, що розглянуті групи підприємств демонструють незначну стратегічну активність, що спричиняє їх недостатню конкурентоспроможність на ринку.

Формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством є особливим і важливим видом управлінської діяльності, орієнтованим на забезпечення стратегічної активності підприємства, а також процесів формування, коригування та досягнення довгострокових організаційних цілей за допомогою конкурентоспроможного персоналу за умов пристосування до змін у екзогенному та ендогенному середовищі [5].

Однак слід наголосити, що вивчення процесу сприяння стратегічній активності підприємства тільки починає свій розвиток на багатьох підприємствах і супроводжується численними проблемами. Часто формування механізмів розвитку підприємства відбувається без проведення попереднього всебічного аналізу можливостей, загроз, сильних, слабких сторін та потенціалу підприємства [5]. Це призводить у першу чергу до того, що персонал не залучається до процесів реалізації стратегії через нерозуміння її принципів та особливостей. Відповідно, є ризик виникнення лише оперативного реагування на проблеми та труднощі в діяльності підприємства.

Висновки

Таким чином, аналіз показав, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від використовуваних мотиваційних інструментів. Запропоновані аспекти формування ММСУП дадуть змогу в подальшому згрупувати показники результативності та ефективності діяльності підприємства для оцінювання стану стратегічної активності підприємства, усунути можливі причини невиконання реалізації мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

Подальші дослідження з цього питання вбачаються у формуванні математичної моделі оцінювання ефективності та дієвості ММСУП, а також у формуванні комплексу завдань стратегічного управління підприємствами, що передбачає ідентифікацію основних етапів процесу формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємствами, які включатимуть: всебічний аналіз і

діагностику стратегічної позиції підприємств; виявлення та усунення демотивуючих факторів як ендogenous, так і екзогенного середовища, що справляють негативний вплив на діяльність підприємств; контроль результативності ММСУП, що дає змогу комплексно розглянути мотиваційний механізм у стратегічному управлінні підприємствами.

Література

1. *Белова О. І.* Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова. – Інноваційна економіка, №10, 2012 [36]. – С. 109-115.
2. *Белова О. І.* Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова. – БІЗНЕС-ІНФОРМ, БИ-2-2013. – С. 155-163.
3. *Белова О. І.* Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова. – Економіст, № 2, 2013. – С. 52-57.
4. *Гордієнко П. Л.* Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – Вид. друге, перероб. і допов. – К. : Алерта, 2008. – 478 с. – Бібліогр. : С. 464-473.
5. *Довгань Л. Є.* Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
6. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
8. *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність : стимули та перешкоди : Монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.
9. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
10. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. ; Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
11. *Хміль Ф.* Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін / Ф. Хміль // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 31-35.
12. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління Стратегічне управління. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 338.48:658

А.В. Снігур
здобувач,

*кафедра управління фінансово-економічною безпекою,
Університет економіки та права «КРОК»*

Економічна безпека та управління ризиками туристичних підприємств

У статті розглянуто основні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»; виконано систематизацію загроз і ризиків; наведено алгоритм процесу управління ризиками туристичних підприємств.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, загрози економічній безпеці підприємства, ризик, управління ризиками.