

Бєлова О.І.,  
ст. викладач кафедри менеджменту\*  
Київський національний торговельно-економічний університет

## ДЕТЕРМІНАНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. Загалом вплив середовища на діяльність підприємства обумовлює його загальний розвиток, забезпечує ефективність його діяльності, а іноді навіть визначає подальший шлях його розвитку. Тому діяльність кожного підприємства неможлива без правильного діагностування його стану та прогнозування розвитку середовища підприємства. Отримані результати діагностування та прогнозування слугують основою для формування місії підприємства, вибору його цілей та стратегій, а також значною мірою впливають на формування дієвого мотиваційного механізму та слугують базою для його створення [1].

Структура середовища підприємства складається з певних елементів. Говорячи про вплив цих елементів на підприємство, зазвичай їх називають факторами середовища. В усіх літературних джерелах ці фактори поділяють на фактори внутрішнього середовища та фактори зовнішнього середовища. В свою чергу зовнішнє середовище включає в себе макро- та мікросередовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізом та класифікацією факторів зовнішнього середовища, а також визначенням особливостей їх впливу на підприємства займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Довгань Л.Є., Немцов В.Д., Шершньова З.Є., Обронська С.В., Радіонова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменов А.Н., П'ятницька Г.Т., Міщенко А.П., Віханський О.С., Зуб А.Т., Клейнер Г.Б., Гольдштейн Г.Я., Друкер П.Ф., Шендел Д.Є., Хаттен К.Ж., Хігінз Ж.М., Пірс Ж.А., Робінсон Р.В., Чендлер А.Д., Томпсон А.А., Стрікленд А.Ж. та багато інших. Не зважаючи на таке широке коло дослідників, залишається багато проблем і невирішених питань.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування класифікації факторів (детермінантів) впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на торговельні мережі та оцінка сили їх впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний економічний словник дає таке визначення поняттю «фактор» – фактор (англ. factor – посередник, від латин. factor – той, що робить, від facio – роблю):

- умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу;
- один з основних ресурсів виробничої діяльності підприємства й економіки в цілому (земля, праця, капітал, підприємництво);
- рушійна сила економічних, виробничих процесів, що справляє значний вплив на результати економічної діяльності [6].

Сукупність факторів середовища називають групою факторів. Таким чином, більшістю науковців виділяється дві групи факторів: група факторів внутрішнього середовища та група факторів зовнішнього середовища.

За визначенням більшості науковців, зовнішнє середовище являє собою сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Л. Червінська дає наступне визначення зовнішньому середовищу організації: «Це чинники й умови, що перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але впливають або можуть впливати на його функціонування» [9]. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є неконтрольованість їх з боку підприємства, оскільки вони не залежать від нього. Таким чином, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище може здійснювати суттєвий вплив на діяльність підприємства та окремих працівників, зокрема, при цьому вплив зовнішнього середовища не контролюється підприємством і підприємство не може впливати на нього. Відповідно до цього можна говорити про те, що якщо зовнішнє середовище здійснює несприятливий вплив на діяльність підприємства, послабити цей вплив підприємство може за рахунок укріплення своїх сильних сторін у внутрішньому середовищі.

Внутрішнє середовище організації визначається як сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації. Згідно з думкою більшості науковців, внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, котра знаходиться в рамках організації. Воно здійснює постійний та безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає в себе набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал організації та ті

\* Науковий керівник: Бай С.І. – д.е.н., професор

можливості, які є в наявності у організації. Ф. Хміль визначає внутрішнє середовище організації як комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формулюються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища організації і вимагають відповідних активних дій керівництва [8].

У літературі виділено декілька класифікацій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Першою є загальновідома класифікація, яка включає розподіл середовища на внутрішнє, макросередовище та безпосереднє оточення [3; 4; 6; 7].

Згідно з загальноживим трактуванням, внутрішнє середовище організації складається з декількох підгруп (зрізів). По-перше, вченими виділяється *кадровий* зріз, яких охоплює такі процеси як взаємодія менеджерів та працівників; найму, навчання та просування кадрів; оцінка результатів праці та стимулювання; створення та підтримка відносин між працівниками. По-друге, виділяється *організаційний* зріз, який включає в себе: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила та процедури; розподіл прав та обов'язків; ієрархію підпорядкування. По-третє, *виробничий* зріз включає в себе: виготовлення продукту, забезпечення та ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень та розробок. По-четверте, *маркетинговий* зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, які пов'язані з реалізацією продукту. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту та систем розповсюдження. По-п'яте, виділяється *фінансовий* зріз, який включає в себе процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання та рухом грошових коштів в організації. Зокрема, це підтримка ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Макросередовище, на думку вчених, створює загальні умови стану середовища організації. Наголошується, що у більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак, ступінь впливу стану макросередовища на різноманітні організації відмінна. Це пов'язано як з розбіжностями у сферах діяльності організацій, так і з розбіжностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Вивчення безпосереднього оточення організації направлене на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться у безпосередній взаємодії. При цьому наголошується, що важливим є той факт, що організація може здійснювати суттєвий вплив на характер та зміст цієї взаємодії, тим самим вона може приймати активну участь у формуванні додаткових можливостей та у запобіганні виникненню загроз її подальшому існуванню.

Деякі науковці виділяють внутрішнє середовище, а також залежно від характеру впливу – прямого або непрямого – елементи зовнішнього середовища підприємства: макро- та мікросередовища.

До факторів *макросередовища*, що не контролюються підприємством і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність відносяться: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні. До другої групи чинників зовнішнього середовища підприємства – це її *мікросередовище*, тобто чинники, що не контролюються фірмою і безпосередньо впливають на її функціонування дана класифікація відносить постачальників, клієнтів, конкурентів, посередників, так звані контактні аудиторії – заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує підприємство (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи та ін.). Наголошується, що саме чинники мікросередовища є своєрідним провідником впливу на підприємство факторів макросередовища.

До зовнішнього середовища підприємства також відноситься *інституційне середовище*, яке, згідно з визначенням Л. Девісона та Д. Нортона, є сукупністю основоположних політичних, соціальних та юридичних правил, що утворюють базис для виробництва, обміну та розподілу. Центральний елемент інституційного середовища – соціальна норма, тобто стандарти поведінки, що встановлені суспільством у формі погодження, суспільної стратегії, правил. Визначається, що система соціальних норм охоплює різні групи норм, які взаємодіють, доповнюють одна одну в процесі регуляції суспільних відносин: економічні, політичні, правові, релігійні, корпоративні норми. Правові норми належать до соціальних норм–правил. Це загальнообов'язкові правила соціальної поведінки, встановлені або санкціоновані державою, виражені публічно у формально-визначених наказах, охороняються органом держави шляхом контролю за їх додержанням та застосування передбачених законом заходів примусу за правопорушення.

Складовими внутрішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на її ефективність вбачаються: стратегії, цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура.

Існує також теорія, яка розглядає зовнішні фактори як неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації [4]. Зовнішній вплив, відповідно до неї, представляється як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу. Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації.

До віддаленого впливу відносяться: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи. До оперативного впливу відносяться: виробнича структура, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив постачальників та вплив споживачів. До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відносини постачальників та кредиторів.

Зовнішнє середовище відповідно до даної теорії розглядається за функціональними сферами [4]: соціальне, правове, державне, політичне, технологічне, економічне, ресурсне середовище.

При цьому стверджується, що існує межа, яка відокремлює організацію від її оточення. Зміни в організації впливають на один чи декілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення.

Ми погоджуємося з тим, що організація повинна реагувати на вплив зовнішнього середовища. Адже в основі її побудови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Також виділяються фактори мікросередовища, що пов'язані з підприємством, але не являються сферою його безпосереднього впливу. До них відносяться люди та організації, які взаємодіють з підприємством у зв'язку із виконуваними ним цілями та завданнями: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи тощо.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Осовський розрізняє середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До *середовища непрямого впливу* – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності.

Підприємства, що надають споживачам можливість купувати товари оптом та в роздріб, залежать від рівномірності надходження товарів від постачальників. Порушення їх надходження приводить до недоотримання прибутку, незадоволення потреб покупця тощо. Все це у кінцевому результаті створює позитивні умови для конкурента, який знаходиться у кращому становищі. Звідси пряма залежність організації від постачальників. Відзначається, що для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники товару, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Але на якому б високому рівні не знаходилися технологія, капітал та матеріали, ефективність стратегічного управління підприємством неможлива без такого фактору як трудові ресурси. Тут мова йде як про пошук та відбір висококваліфікованих спеціалістів, так і про їх утримання шляхом застосування мотиваційного механізму. Аналізуючи мотиваційний механізм стратегічного управління у торговельних мережах, не можна не зазначити вплив на нього зміни економіки, адже вони завжди спричиняють додаткові витрати, зокрема на персонал. Не менш важливими є і життєві цінності та традиції. Вони включають дотримання етичної поведінки по відношенню до співробітників. Оскільки у торговельних мережах робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співвідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й підприємства в цілому. Таким чином, можна сформулювати перелік основних чинників, що мають бути покладені в основу формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (рис. 1.)

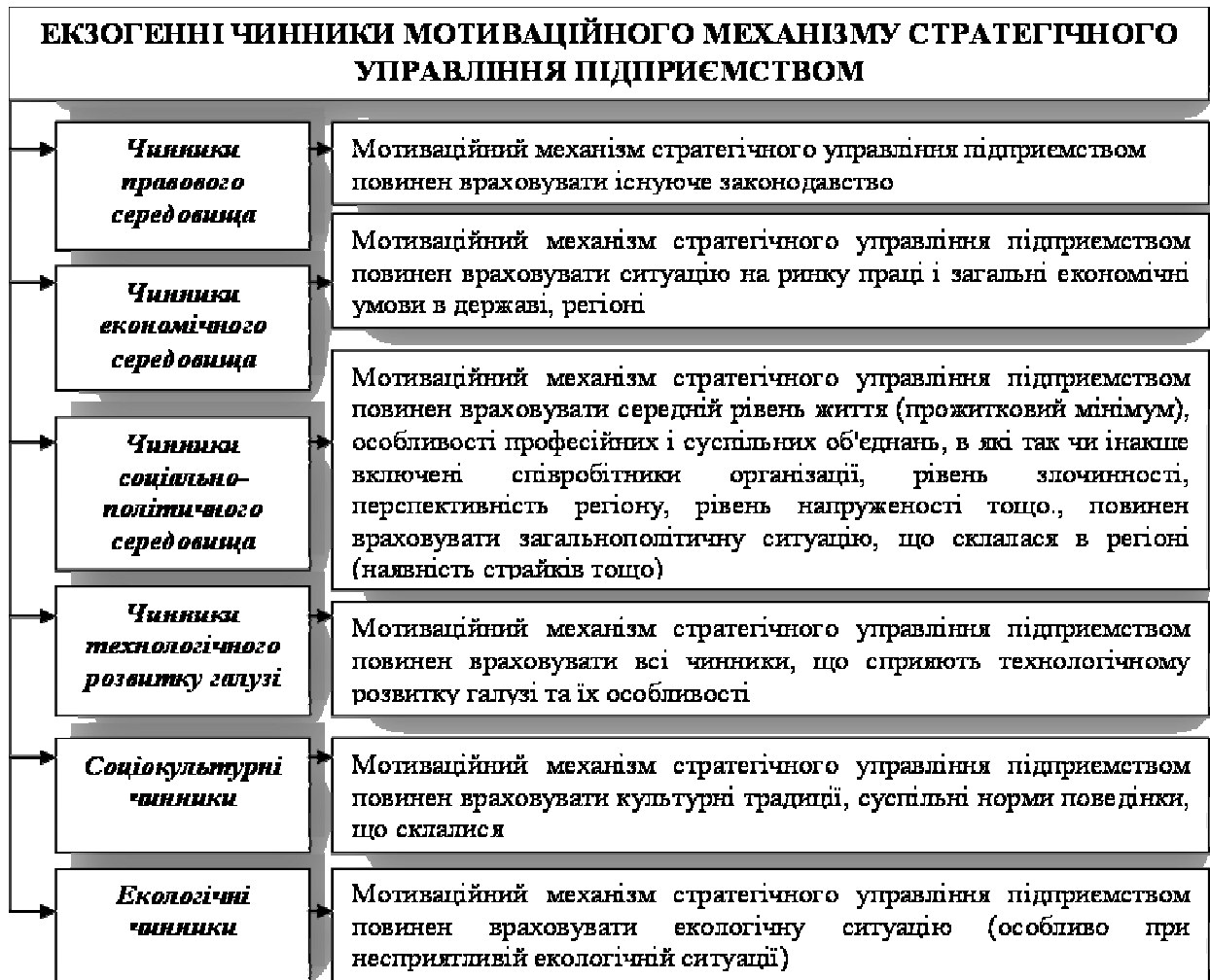
Всі попередні класифікації виділяють у своєму переліку такі групи факторів зовнішнього середовища як макросередовище та мікросередовище. Суттєво відрізняється класифікація факторів зовнішнього середовища, описана науковцем П'ятницькою Г.Т. Автор розділяє середовище підприємства на наступні групи:

- *загальне середовище*, до якого відносяться економічні чинники, політико-юридичні чинники, демографічні чинники, соціально-культурні чинники, технологічні чинники, природно-кліматичні чинники;

- *галузеве (ринкове) середовище*, до якого відносяться бар'єри для нових учасників, сила виробників (продавців), сила споживачів, наявність товарів (або послуг) замінників, інтенсивність конкуренції та ємність ринку;

- *операційне або ділове середовище*, до якого відносяться конкуренти, кредитори, споживачі, робоча сила, постачальники;

- внутрішнє середовище, до якого відносяться ресурси (матеріальні та нематеріальні), здібності, основні компетенції, конкурентні переваги, стратегічна конкурентоспроможність [5].



**Рис. 1. Основні екзогенні чинники мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством**

*Джерело: складено автором на основі [2]*

В ході проведеного дослідження, ми дійшли висновку, що у всіх авторських класифікаціях факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є багато спільного, але присутня і велика кількість відмінностей. Всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюють неабиякий вплив на торговельні мережі. Але говорячи про формування ефективного мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами, можна виділити ключові з них, які здійснюватимуть безпосередній вплив на мотивування персоналу та на які керівництво має звертати увагу при формуванні мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (рис. 2).

Задля створення ефективного мотиваційного механізму всі дії керівництва мають виконуватися послідовно і вчасно. По-перше, складається перелік факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на мотивування працівників у стратегічному управлінні підприємством. Після цього керівництво має отримати максимально повну інформацію про ці фактори. Далі має здійснюватися оцінка отриманої інформації стосовно кожного фактору впливу та прогнозується величина можливого впливу (це можна здійснити методом балів та рангів).

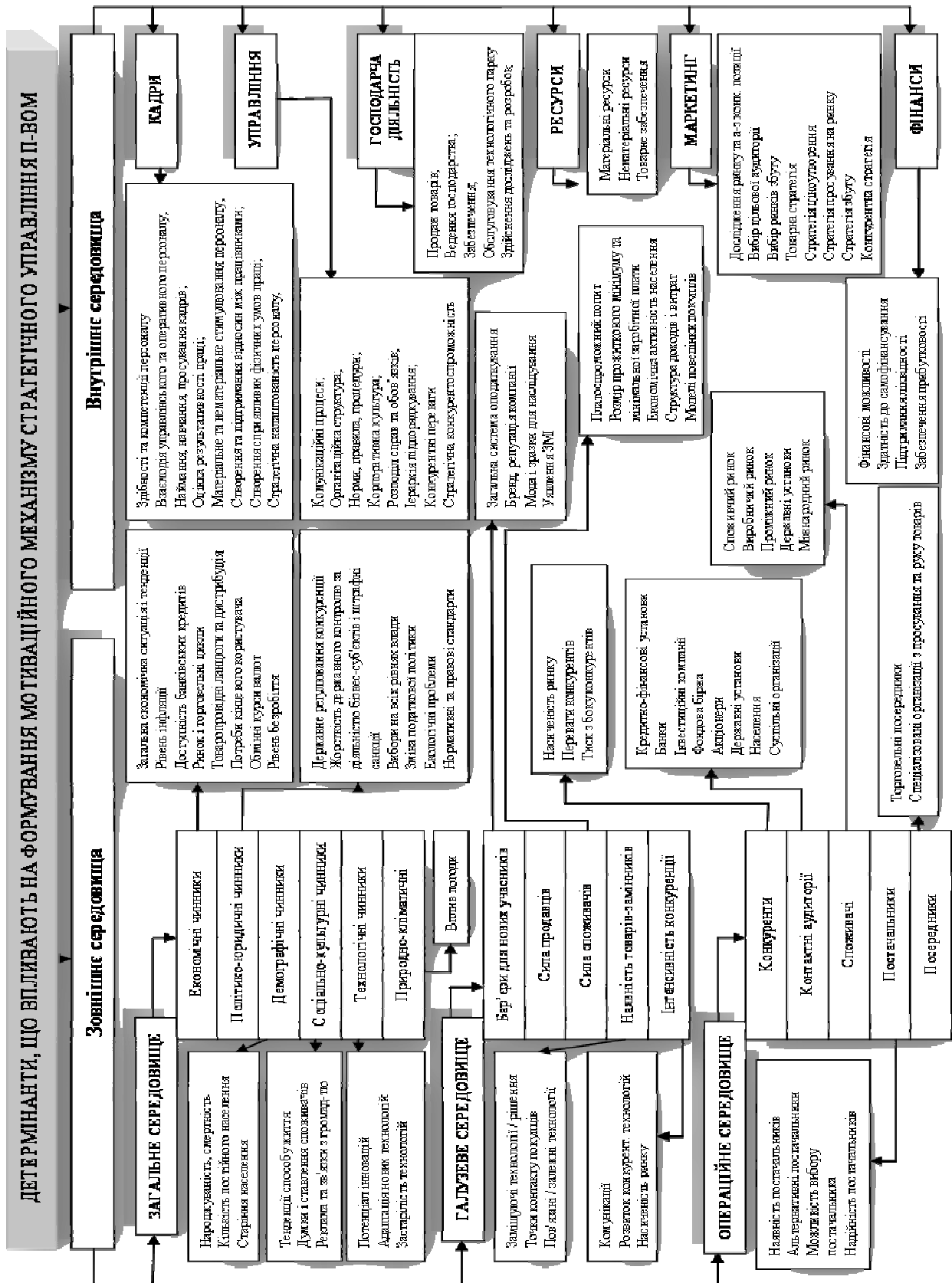


Рис. 2. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління на торговельних мережах

Джерело: складено автором на основі [4, 7, 8]

Задля створення ефективного мотиваційного механізму всі дії керівництва мають виконуватися послідовно і вчасно. В першу чергу складається перелік факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на мотивування працівників у стратегічному управлінні підприємством. Це забезпечує визначення всіх можливостей та загроз, які здійснюють вплив на мотиваційний механізм у стратегічному періоді, а також встановлення його сильних та слабких сторін. Як підсумок, отримується база для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій, які сприятимуть дієвості мотиваційного механізму на підприємстві.

Проаналізувавши вагомість факторів для вітчизняних торговельних мереж (за основу взято метод балів від 1 до 5, де 1 – гірший показник, 5 – кращий) та ступінь їх впливу на підприємство, складено вектор впливу кожного фактору на діяльність торговельних мереж. Відповідно, можна виділити основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які на нашу думку впливають на формування та становлення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

**Найбільш вагомі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища торговельних мереж та ступінь їх впливу на торговельні мережі**

№ з/п	Фактори зовнішнього середовища	Коеф. вагомості	Бал	Виважена оцінка впливу фактора	Фактори внутрішнього середовища	Коеф. вагомості	Бал	Виважена оцінка впливу фактора
1	Загальна економічна ситуація і тенденції	0,10	5	0,50	Дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції	0,05	5	0,25
2	Бренд, репутація торговельної мережі	0,20	5	1,00	Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	0,10	5	0,50
3	Загальна система оподаткування	0,05	5	0,25	Стратегічна налаштованість персоналу	0,10	5	0,50
4	Платоспроможний попит	0,10	5	0,50	Фінансові можливості	0,10	5	0,50
5	Насиченість ринку	0,05	5	0,25	Маркетингова політика	0,10	4	0,40
6	Надійність постачальників	0,05	5	0,25	Матеріально-технічна база	0,10	5	0,50
7	Потреби кінцевого користувача	0,15	4	0,60	Здібності та компетенції персоналу	0,20	5	1,00
8	Тенденції способу життя	0,10	4	0,40	Організаційна культура	0,05	4	0,20
9	Думки і ставлення споживачів	0,15	4	0,60	Матеріальні ресурси	0,10	5	0,50
10	Реклама та зв'язки з громадськістю	0,05	5	0,25	Фінансові можливості	0,10	5	0,50
	ВСЬОГО	1,00		4,60	ВСЬОГО	1,00		4,85

Джерело: складено автором

Відповідно, при дослідженні факторів впливу на торговельні мережі серед внутрішнього та зовнішнього середовища, нами виділено по десять основних у кожній групі. Зважаючи на те, що підприємство не здійснює впливу на силу факторів зовнішнього середовища, знову постає питання про стимулювання основних факторів внутрішнього середовища.

**Висновки з даного дослідження.** Узагальнюючи існуючі підходи до побудови мотиваційного механізму, слід зазначити, що велике значення має дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність конкретного підприємства та оцінка сили їх впливу. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств.

Подальші дослідження вбачаються у побудові математичної моделі оцінки дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

**Література**

1. Белова О.І. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О.І. Белова, Н.В. Ракша – Полтава: Економіка і регіон, №3 (30), 2011. - С. 129-133

2. Верхоглазенко В.Н. Система мотивації персоналу / В.Н. Верхоглазенко, Консультант директора // Бизнес Академия. - 2002. - №5 (15) С. 23-34
3. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія ; Тернопіль : Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. Т. 3 – 2002. – 952 с.
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський / К.: "Кондор", 2006. – 664 с.
5. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г.Т. П'ятницька. – К. : «Логос», 2006. – 568 с.
6. Райзберг Б.А., Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
7. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. А.Томпсон, А. Стріклен. – Диалектика-Вильямс, 2010. – 928 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
9. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України: Дис. ... докт. екон. наук: 08.09.01 / Кабінет Міністрів України. – К., 2003. – 402 с.

УДК 338.46

Плакида С.І.,  
аспірант<sup>1</sup>

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського*

## СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ПОСЛУГА»: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

**Постановка проблеми.** Становлення економіки послуг в Україні – неминучий процес, властивий всім країнам світу, об'єктивно обумовлений розвитком продуктивних сил, підвищенням ефективності матеріального виробництва і зміною системи суспільних потреб, які на певному етапі розвитку виходять за межі, що задовольняються виробництвом речей. У зв'язку з цим, виникла необхідність осмислення і уточнення сутності поняття «послуга» як економічної категорії для виявлення специфіки її функціонування, особливостей менеджменту, достовірності обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різних аспектів сфери послуг знайшли своє відображення в роботах вітчизняних і закордонних учених: Г.А. Аванесової, О.М. Азаряна, Д.А. Аманжолової, В.В. Апопія, Л.С. Демідової, В.К. Карнаухоної, Ю.О. Коваленка, С.Н. Коробкової, О.Б. Моргульця, Л.Б. Нюренбергера, А.П. Румянцева, В.Л. Тамбовцева. У той же час, питання щодо сутності поняття «послуга» залишаються дискусійними і недостатньо дослідженими. У науковій літературі відсутнє гнучке визначення сутності, специфічних властивостей послуги, що негативно відбивається на прийнятті управлінських рішень щодо регулювання ринку послуг, на практиці статистичного супроводу економічної діяльності, яка вимагає чіткої ідентифікації послуг, диференціації видів послуг, визначення їх класифікаційних ознак. Також внаслідок суперечливості визначення сутності поняття «послуга» страждає юридична практика, оскільки суперечливість понять у законодавчих актах може призвести до затяжних судових справ, великих судових витрат.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування авторської позиції щодо визначення сутності поняття «послуга».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи різні літературні джерела, можна сказати, що існує чимало підходів до визначення сутності поняття "послуга". Багато у чому це пояснюється тим, що сфера послуг має полісемантичний характер, включає різні види діяльності.

Проаналізувавши визначення сутності поняття «послуга», можна зазначити, що більшість авторів вважають, що послуга – це діяльність [1, с. 748; 2, с. 25; 3, с. 17; 4, с. 265; 5, с. 7], інша група авторів дотримується позиції, що послуга – це економічне благо [1, с. 748; 5, с. 7; 6, с. 337; 7, с. 661]. Як відомо, економічне благо – це найбільш широке поняття, бо воно являє собою все те, що виробляється, створюється і використовується в економіці, отже воно не може чітко розкрити сутність поняття «послуга». Варто зазначити, що послугу розуміють і як різновид товару [5, с. 7; 8, с. 413]. Тому

<sup>1</sup> Науковий керівник: Горожанкіна М. Є. – д.е.н., доцент