

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

БЄЛОВА ОЛЕНА ІГОРІВНА

УДК 005.32:005.93

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.04. – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ-2016

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі маркетингу та поведінкової економіки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Петрова Ірина Леонідівна
ВНЗ «Університет економіки та права
«КРОК»»,
завідувач кафедри маркетингу та
поведінкової економіки

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор
Ткаченко Алла Михайлівна
Запорізький національний технічний
університет,
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

кандидат економічних наук, доцент
Лаптів В'ячеслав Ігорович
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
доцент кафедри управління персоналом та
економіки праці

Захист відбудеться «__» листопада 2016 р. о «14:00» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-Г, ауд. 601.

Автореферат розісланий «__» жовтня 2016 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

А.В. Федорченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний стан економіки вимагає від підприємств підвищення стратегічної активності, що можливо за умов побудови дієвого мотиваційного механізму стратегічного управління ними. Це особливо важливо для сфери торгівлі, яка забезпечує ефективний зв'язок між виробництвом і кінцевим споживанням продукції, а її внесок у формування ВВП України впродовж останнього десятиліття збільшився з 38,9 млрд. грн. (19,1%) до 262,7 млрд. грн. (24%). Зниження темпів приросту роздрібного товарообороту за останній рік стало свідченням недостатнього рівня гнучкості та стратегічної орієнтованості підприємств торгівлі. За таких умов зріс ризик послаблення суспільної значущості таких підприємств, зниження їх ефективності та інвестиційної привабливості. На тлі посилення конкуренції виникла потреба пошуку нових стратегічних інструментів підвищення стратегічної активності підприємств та їх працівників. Стратегічна поведінка об'єктивно стає передумовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення цільової результативності підприємств.

Вивченню питань стратегічного розвитку підприємств та розробки систем мотивування присвячено багато досліджень останніх років. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії і практики стратегічного менеджменту внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Азарян, Л. Балабанова, П. Балабан, Л. Батенко, І. Баширов, І. Галиця, Г. Гант, Ф. Гілберт, В. Дедекаєв, Л. Довгань, П. Дойль, Г. Емерсон, А. Жеманюк, М. Збарський, О. Зборовська, І. Ігнат'єва, О. Каніщенко, Р. Каплан, Ю. Леонова, А. Мазаракі, В. Момот, А. Наливайко, Д. Нортон, В. Павлова, Н. Пасенко, І. Петрова, М. Портер, Є. Прохорова, Г. П'ятницька, Т. Решетняк, А. Ткаченко, С. Шапіро, З. Шершньова та ін. Вивченню питань розробки систем мотивування, зокрема, побудови мотиваційних механізмів присвячені праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як А. Кібанов, А. Колот, В. Лаптев, Ю. Одегов, І. Петрова, Г. Руденко, М. Семікіна, Т. Соломанідіна, В. Соломанідін, С. Цимбалюк та ін.

В опублікованих ними роботах оцінюються підходи до створення системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, досліджуються причини зниження її результативності, можливості та механізми стимулювання стратегічного розвитку підприємств. Проте, поза увагою науковців залишились питання визначення рушійних сил, що обумовлюють та підтримують стратегічну активність персоналу та підприємств торгівлі.

Актуальність і недостатня дослідженість зазначених питань зумовили вибір теми дисертаційної роботи, постановку її мети і завдань, визначення предмета і об'єкта, а також логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно плану науково-дослідних робіт кафедри маркетингу та поведінкової економіки Університету економіки та права «КРОК» за темою «Маркетингові стратегії розвитку в інноваційній економіці» (державний реєстраційний номер 0115U005106), в межах якої особисто автором визначено роль мотиваційної стратегії у стратегічному наборі вітчизняного підприємства торгівлі.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування дієвого мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі в Україні.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи дослідження мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами;
- визначити основні детермінанти формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами;
- розробити методичні підходи до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами;
- провести аналіз впливу екзогенного середовища підприємств торгівлі на мотиваційний механізм стратегічного управління;
- діагностувати структурні компоненти мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі;
- оцінити ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі;
- запропонувати концептуальні підходи до розробки мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі;
- представити методичне забезпечення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі;
- здійснити моделювання варіантів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (ММСУП).

Методи дослідження. Мета і завдання роботи зумовили використання таких методів дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами; історичний – для розгляду еволюції поглядів на мотиваційний механізм та стратегічне управління; групування – для класифікації ключових детермінантів мотиваційного механізму стратегічного управління, його важелів та складових; аналогії – для порівняння підходів до мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами; спостереження і порівняння – для виявлення особливостей мотиваційного механізму стратегічного управління вітчизняними підприємствами торгівлі; експертних оцінок – для виявлення чинників, що впливають на дієвість такого механізму; структуро-логічного моделювання – для удосконалення змісту мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами; кореляційного аналізу та прогнозування – для виявлення взаємозв'язку детермінантів даного механізму, їх сили впливу та характеру подальшого його розвитку; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

Інформаційна база дослідження складається з основних положень та результатів теоретичних розробок, опублікованих у наукових роботах зарубіжних та вітчизняних учених із проблематики стратегічного управління та розробки систем мотивування, матеріали конференцій, періодичних видань, чинні нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств, первинна інформація, отримана автором у результаті анкетування представників вітчизняних підприємств торгівлі, а також ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні теоретичні та практичні результати, які визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у наступному:

вперше:

- обґрунтовано пропозиції щодо формування змісту та структури ММСУП, який включає поєднання чотирьох проєкцій даного механізму: кадрову, фінансову, маркетингову, матеріально-технічного забезпечення, а також врахування мотиваторів та демотиваторів, аналіз та оцінка яких дозволяють управляти процесом формування ММСУП на кожному етапі реалізації обраної стратегії підприємства;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат теорії стратегічного управління у напрямі уточнення дефініції мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів (цілі, функції, інструменти впливу, мотиви, мотиватори, демотиватори, індикатори оцінки результатів діяльності, результати), спрямованих на реалізацію стратегії підприємства;

- зміст принципів формування мотиваційного механізму підприємства торгівлі за рахунок включення до їх складу клієнтоорієнтованості, орієнтації на довгострокові цілі, реалізації конкурентних переваг, отримання довгострокового прибутку та ін., дотримання яких у сукупності дозволяє встановити ключові мотиватори та спрямувати зусилля підприємства на його стратегічну активність;

- ключові екзогенні та ендогенні детермінанти розвитку підприємств торгівлі в системі стратегічного управління ними, оцінка впливу яких дозволяє визначити тип загальної мотиваційної стратегії та розробити пропозиції щодо її впровадження;

- комплексний підхід до оцінювання дієвості ММСУП, який поєднує оцінку кадрового потенціалу із результатами діяльності підприємства, що дозволяє визначити рівень дієвості ММСУП і є основою для прийняття рішення щодо його подальшого коригування;

дістали подальшого розвитку:

- підходи до групування підприємств торгівлі за критеріями формату та ступеня впровадження стратегічного підходу, на основі чого визначено групу гіпермаркетів із розвиненим стратегічним підходом, групу супермаркетів із елементами стратегічного підходу та групу «магазинів біля дому», де відсутній стратегічний підхід, що дозволяє визначити технології та завдання управління при формуванні ММСУП для кожної групи підприємств;

- тривимірна матриця оцінювання станів ММСУП, яка поєднує оцінки мотиваторів та демотиваторів працівників підприємств торгівлі та індикатори

оцінки результативності їх стратегій, що дозволяє дослідити стан мотивації на визначених групах підприємств і розробити заходи для підвищення стратегічної активності персоналу та змотивувати його на досягнення стратегічних цілей підприємства;

- обґрунтування та систематизація альтернативних мотиваційних стратегій відповідно до ступеня впровадження на підприємстві стратегічного підходу, а саме: стратегію індивідуального мотивування, мотивування за результатами діяльності підприємства та мотивування за грейдами; по кожній з яких встановлено критерії вибору, обмеження, переваги та недоліки, ступінь ризикозахищеності, що дозволяє адаптувати ММСУП до підприємств торгівлі різних форматів;

- підходи до обґрунтування етапів реалізації ММСУП із визначеними для кожного з них станами мотивації на встановлених групах підприємств шляхом порівняння впливу мотиваторів та демотиваторів у взаємозв'язку з індикаторами оцінки обраної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження полягають в розробці та удосконаленні: принципів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі, які, на відміну від існуючих, передбачають їх стратегічну орієнтацію; методики оцінювання ефективності мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі, що надає можливість оцінити вплив основних мотиваторів та демотиваторів на їх прибуток; моделі мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі, що надає змогу оцінити їх стан та надати конкретні пропозиції щодо оптимізації їх діяльності.

Розроблені рекомендації щодо методичного забезпечення оцінки ММСУП, що забезпечило можливість оцінювання ефективності цього механізму в цілому і за окремими рівнями управління, використані у практичній діяльності ТОВ «Фудмаркет» Велика Кишеня» (довідка № 24/5 від 17.03.2014 р.). Рекомендації щодо формування ММСУП, що включають перелік послідовних етапів та полегшують процес розробки та реалізації стратегії розвитку, застосовано у діяльності ДП «Продмережа» Фуршет» (довідка № 64/17 від 10.04.2015 р.). Запропоноване методичне забезпечення контролю ММСУП, що дозволяє поетапно в рамках обраної стратегії оцінити фактичні результати їх діяльності із запланованими та прогнозованими, використане у практичній діяльності ТОВ «Компанія «Бак Хаус»» (довідка № 15/12 від 12.06.2015 р.). Запропонований механізм оцінки роботи торговельних працівників та методика їх мотивування, а також методика визначення стратегічних цілей діяльності та підвищення заінтересованості працівників у їх досягненні, використані у практичній діяльності магазину №297 мережі супермаркетів «Сільпо», ТОВ «Фоззі Груп» (довідка № 85 від 14.10.2015 р.).

Практичне значення теоретичних, методичних і прикладних результатів дослідження також підтверджується їх використанням у навчальному процесі ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Операційне управління», «Інформаційний менеджмент» (довідка №2/1 від 20.01.2016 р.).

Результати дослідження використовуються у підвищенні кваліфікації викладачів ВНЗ України. Зокрема, методика формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, методичні підходи до формування його змісту та структури, методичне забезпечення його оцінювання впроваджено у навчальний процес програм перепідготовки та підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах-членах Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (довідка від 20.01.2016 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, а її результати, рекомендації та пропозиції розроблені автором особисто та наведені у його наукових публікаціях. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати доповідалися і отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Науково технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2007 р.), «Перший крок у науку» (м. Луганськ, 2007 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Ялта, 2007-2009 рр.), «Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи – 2007» (м. Полтава, 2007 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 2007 р.), «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2011 р.), «Розвиток підприємництва в умовах глобалізації: проблеми та перспективи» (м. Луганськ, 2012 р.), «Новости передовой науки» (Болгарія, м. Софія, 2013 р.), «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика» (м. Полтава, 2013 р.), «Товарознавство і торговельне підприємництво: стан, проблеми, перспективи» (м. Київ, 2013 р.), «Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів» (м. Київ, 2013 р.), «Strategy of enterprises in waiting period of the crisis: economic, social and legal aspects» (м. Київ, 2013 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2013 р.), «Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку» (м. Харків, 2015 р.), «Економічна теорія та освіта ХХІ століття» (м. Київ, 2015 р.), «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (м. Київ, 2016 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дослідження опубліковано автором у 28 наукових працях загальним обсягом 14,3 д. а., з них: 12 – у наукових фахових виданнях; 1 – у зарубіжному виданні; 3 – у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 12 – в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації: Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг складає 179 сторінок. Дисертація містить 26 таблиць на 29 сторінках, 56 рисунків на 32 сторінках, 34 додатки на 86 сторінках. Список використаних джерел налічує 175 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну,

практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача, подано відомості про апробацію отриманих результатів.

У розділі 1 **«Теоретичні і методичні основи мотиваційного механізму в системі стратегічного управління підприємствами»** узагальнено теоретичні основи дослідження мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами (ММСУП); визначено основні детермінанти формування ММСУП; розроблено методичні підходи до формування змісту та структури ММСУП.

Теоретичне узагальнення результатів наукового тлумачення сутності стратегічного управління є підґрунтям дослідження проблеми спонукання стратегічного розвитку підприємств. У даному контексті виділено поняття «мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством», який визначено як реалізацію сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, мотиваторів, методів, ціннісних орієнтацій підприємства і поведінкових реакцій, що стимулюють його стратегічну активність.

Зважаючи на те, що головною метою стратегічного управління підприємством торгівлі є розвиток його потенціалу, в роботі на основі аналізу наукових джерел щодо структури ММСУП, запропоновано уточнений перелік елементів та компонентів такого механізму, які характеризують стратегічно орієнтоване підприємство торгівлі. Виявлено кадрову, фінансову, маркетингову компоненти та компоненту матеріально-технічного забезпечення підприємства, що охоплюють всі ключові зони процесу стратегічного управління. Їх аналіз сприяє проведенню якісної діагностики діяльності підприємств на базі сучасного інструментарію дослідження, в т. ч. дозволяє виявити проблемні зони їх функціонування, сформулювати стратегічну карту та окреслити тенденції їх розвитку.

У роботі доведено, що для побудови та вдосконалення ММСУП необхідно враховувати настрої і побажання працівників. З цією метою визначені мотиватори та демотиватори, що характеризують дієвість і стан стратегічної активності працівників підприємства.

Діяльність кожного підприємства вимагає правильного діагностування його стану та прогнозування розвитку його середовища. Тому в роботі проведене дослідження детермінантів екзогенного та ендогенного середовищ, які здійснюють найвагоміший вплив на діяльність підприємств у сучасних умовах, що дозволяє у стислі терміни оцінити силу їх впливу на ефективність ММСУП та спрогнозувати майбутні тенденції з урахуванням спрямування на підвищення стратегічної активності підприємства. Результати діагностування та прогнозування використані для формування місії підприємства торгівлі, вибору його цілей та стратегії, обґрунтування стратегічного набору. В роботі доведено, що вони значною мірою впливають на формування дієвого ММСУП і сформовано його структуру (рис. 1), яка відображає відповідні внутрішні компоненти та зовнішні впливи.

В результаті дослідження встановлено, що ММСУП в центрі якого є людина, є результатом поєднання мотивуючих і підтримуючих факторів (мотиваторів). Застосована методика формування ММСУП, з одного боку, дозволяє виявити «проблемне поле» (демотиватори), подолання якого сприяє сучасний інструментарій досліджень, а з іншого – встановити пріоритетні для працівників підприємства мотиватори, які стимулюють їх стратегічну активність.

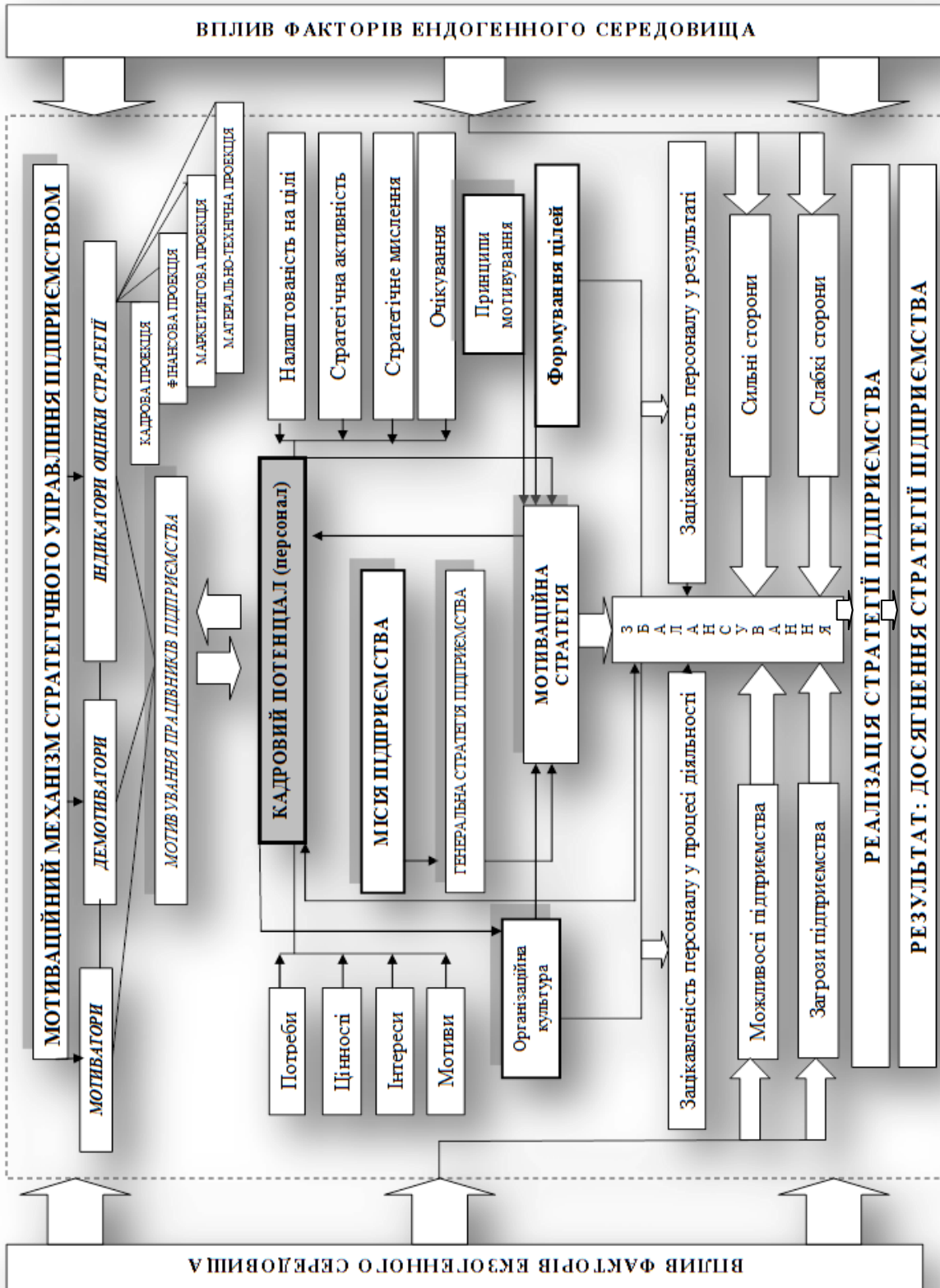


Рис. 1. Структура мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством
Джерело: розроблено автором

Водночас встановлено, що у спеціальній літературі відсутній комплексний підхід до побудови методики формування ММСУП. Тому запропонована автором методика надає можливість поєднати методи формування етапів стратегічного управління підприємством із методами мотивування його кадрової компоненти. При застосуванні відповідних принципів та правил формування, а також критеріїв можливих змін, стає можливим побудувати оптимальну схему ММСУП,

застосування якої дозволить на практиці здійснювати вплив на розвиток стратегічної активності персоналу та підприємства.

У розділі 2 **«Аналіз та оцінка мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі»** проведено аналіз впливу екзогенного середовища підприємств торгівлі на ММСУП; діагностовано структурні компоненти ММСУП; оцінено ефективність ММСУП.

Діагностика впливу детермінантів екзогенного середовища на формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі дозволяє зробити висновок, що важливими при його формуванні є загальна економічна ситуація; імідж, репутація підприємства; думки, ставлення, потреби кінцевого споживача, його платоспроможний попит.

Протягом останнього десятиліття спостерігається постійне зростання кількості підприємств торгівлі та збільшення показників їх загальної торговельної площі. Поступово скорочується кількість кіосків та палаток, оскільки покупці надають перевагу великим підприємствам торгівлі з широким асортиментом товарів. В той самий час, не зважаючи на збільшення площ підприємств торгівлі, попит населення у наявності різних їх форматів задоволений лише частково.

На основі отриманих даних було згруповано досліджувані підприємства за трьома групами з різним ступенем орієнтації на споживача та різними критеріями диференціації послуг (Група 1 – «Магазин біля дому», Група 2 – «Супермаркет», Група 3 – «Гіпермаркет»).

За результатами проведеного дослідження в роботі показано, що підприємства торгівлі, які займаються переважно продажем продовольчих товарів, прагнуть займати лідируючі позиції на ринку та мати широке коло споживачів. Деякі підприємства торгівлі, окрім основного виду діяльності, налагодили випуск і реалізацію продукції під власними торговими марками. Певною мірою зазначені тенденції обумовлюються зміною купівельної спроможності покупців.

Таким чином, зміни у зовнішньому середовищі викликають зміни поведінки підприємства та зміни у його позиціонуванні. Встановлено, що мотиваційний механізм стратегічного управління підприємствами торгівлі лише частково відповідає потребам і вимогам їх працівників. Результати проведеного соціологічного дослідження, використані в процесі формування ефективного ММСУП, дали змогу встановити реально існуючі проблеми на підприємствах торгівлі та визначити можливі шляхи їх подолання.

Діагностика та кореляційний аналіз структурних компонентів ММСУП показав, що серед виділених чотирьох проекцій такого механізму, найбільший вплив здійснюють кадрова та маркетингова компоненти, від яких істотним чином залежать результати фінансової та матеріально-технічної проекцій (Табл. 1).

Забезпечення ефективної роботи працівників підприємств торгівлі, сприяння їх стратегічному мисленню та постійному розвитку дозволить таким підприємствам чітко ставити перед собою стратегічні цілі, здійснювати ретельний аналіз загроз та можливостей у екзогенному середовищі, враховувати можливі ризики формування та реалізації стратегічного плану, а також сприятиме стратегічній активності персоналу та підприємства в цілому.

Вплив проєкцій ММСУП на стратегічне управління підприємств торгівлі

ПРОЕКЦІЇ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	Формати підприємств торгівлі			ПРОЕКЦІЇ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	Формати підприємств торгівлі		
	Група 1	Група 2	Група 3		Група 1	Група 2	Група 3
«Кадрова» (I₁)	4,21	4,72	5,16	«Матеріально-технічна» (I₂)	4,02	4,39	3,86
Стратегічне мислення персоналу	5,71	4,25	5,24	Основні фонди	2,35	3,15	2,02
Здатність до прогнозування	1,78	4,54	6,07	Оновлення обладнання	2,31	2,76	2,21
Орієнтація на стратегічні зміни	2,25	4,06	5,75	Виробничі потужності	3,51	4,76	3,12
Зв'язок між рівнями управління	4,19	5,69	5,26	Формув. стратегічних запасів	4,46	3,49	3,37
Здатність впровадження змін	4,77	3,01	3,45	Нововведення та їх сприйняття	5,10	5,08	5,15
Формування «правильних» цілей	3,45	5,38	3,84	Товарно-матеріальне забезпечення	5,14	6,12	4,98
Вчасне контролювання процесів	4,48	4,52	5,85				
Конкурентоспроможний персонал	5,40	5,42	5,93	Логістика	5,24	5,37	6,17
«Фінансова» (I₂)	3,55	4,31	4,66	«Маркетингова» (I₄)	4,92	4,73	5,15
Власний капітал підприємства	4,32	5,04	4,44	Частка ринку	4,62	3,72	5,38
Ліквідність підприємства	2,90	4,73	5,60	Асортиментна політика	4,33	4,50	4,76
Частка довгострок. заборгованості п-ва	5,39	5,08	6,30	Проведення цільових досліджень	4,93	3,92	5,89
Фінансова автономія підприємства	2,90	4,64	4,00	Моніторинг зовні. середовища	4,87	5,40	5,62
Фінансова стабільність підприємства	2,70	2,55	2,37	Моніторинг внутр. середовища	5,59	5,77	5,65
Рентабельність підприємства	2,33	2,75	3,18	Програмне забезпечення	5,66	5,54	5,97
Комерційний дохід від реалізації товарів	3,91	5,32	5,20	Реакція на попит споживачів	4,43	4,21	2,79
Обсяг чистого прибутку підприємства	3,94	4,36	6,17				
Загальний стан стратегічної орієнтованості (I₅)					4,18	4,54	4,71

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

Задля оцінювання існуючих на підприємстві мотиваторів та демотиваторів, у роботі запропоновано методика розрахунку дієвості ММСУП. Відповідне діагностування здійснюється шляхом моніторингу специфічних індикаторів та чинників, що впливають на стратегічний розвиток підприємств торгівлі. Формально оцінку дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі представлено в такий спосіб:

$$D = \frac{L \cdot C \cdot S \cdot P \cdot m}{\sqrt{\frac{ED}{(1+q)^n}}} * \sqrt[4]{I_1 * I_2 * I_3 * I_4}, \quad (1)$$

де D – дієвість мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі; L – складність та працемісткість роботи, C – впевненість співробітника у справедливості та чесності винагороди, S – стратегічне мислення та впевненість співробітника у собі; P – вірогідність того, що винагорода задовольняє потреби співробітника; ED – дохід підприємства торгівлі; q – річна інфляція; I_1 – інтегральний показник впливу кадрової компоненти; I_2 – інтегральний показник впливу фінансової компоненти; I_3 – інтегральний показник впливу маркетингової компоненти; I_4 – інтегральний показник впливу матеріально-технічної компоненти, n – період.

Отже, здійснена в роботі оцінка дієвості ММСУП демонструє, що найкращі показники на сьогоднішній день притаманні підприємствам торгівлі групи 3. Стратегічне управління 1 та 2 груп ризикує погіршуватися у майбутньому при незмінному мотиваційному механізмі стратегічного управління ними (Табл. 2).

Узагальнюючи результати діяльності досліджуваних підприємств торгівлі, у роботі показано, що стратегічно орієнтованими залишаються лише підприємства досліджуваної Групи 3. Про це, у першу чергу, свідчить динаміка зростання їх прибутковості та виплат на персонал. Підприємства Групи 3 вдвічі підвищили прибуток за останні 5 років та майже вдвічі збільшили виплати на персонал. Підприємства Групи 2, при зростанні прибутку в 1,6 рази за останні 5 років,

збільшили виплати на персонал лише в 1,2 рази. Підприємства Групи 1 при дуже високому показнику зростання прибутку (більше, ніж у 5 разів) підвищили виплати на персонал в 2,9 рази, але при цьому штат збільшився майже вдвічі (рис. 2).

Таблиця 2

Дієвість ММСУП на підприємствах торгівлі

Фактичні значення				Прогноз			
Роки	Формати підприємств торгівлі			Роки	Формати підприємств торгівлі		
	Група 3	Група 2	Група 1		Група 3	Група 2	Група 1
2008 р.	0,51	0,27	0,37	2015 р.	0,278	0,273	0,267
2009 р.	0,37	0,21	0,34	2016 р.	0,293	0,271	0,251
2010 р.	0,49	0,26	0,32	2017 р.	0,304	0,269	0,236
2011 р.	0,49	0,16	0,28	2018 р.	0,397	0,267	0,222
2012 р.	0,46	0,26	0,22	2019 р.	0,519	0,264	0,209
2013 р.	0,34	0,28	0,231	2020 р.	0,678	0,263	0,197
2014 р.	0,26	0,25	0,183	2021 р.	0,885	0,261	0,185

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

Прибуток підприємства

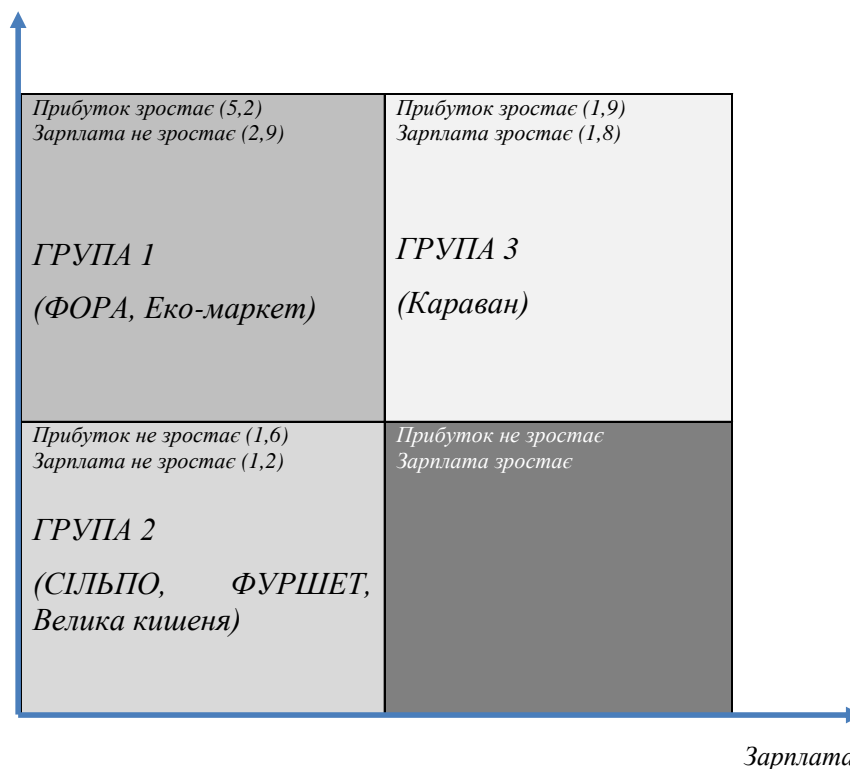


Рис. 2. Матриця «прибуток-зарплата» для підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, встановлено, що серед аналізованих підприємств, найбільш ефективно показали себе чинники механізму у 3-ї групи підприємств торгівлі, але в той самий час найбільших змін потребує мотиваційний механізм стратегічного управління у 2-й та 1-й їх групах.

У розділі 3 «Забезпечення дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі різного типу» запропоновано концептуальні підходи до розробки ММСУП; представлено методичне забезпечення ММСУП; здійснено моделювання варіантів ММСУП.

У пропонованій автором концепції удосконалення ММСУП основою виступає розробка мотиваційної стратегії, під якою ми розуміємо комплекс заходів,

спрямований на підвищення стратегічної активності підприємства та стратегічної активності його персоналу.

Мотиваційна стратегія повинна розроблятися, як один із підвидів функціональної кадрової стратегії та за своїм змістом і структурою відповідати корпоративній стратегії підприємства й доповнювати її.

На рис. 3 представлено місце мотиваційної стратегії у стратегічному наборі підприємства торгівлі. Також виділено основні альтернативи мотиваційної стратегії, встановлено критерії вибору кожної альтернативи, їх обмеження, переваги та недоліки, визначено ступінь ризикозахищеності кожної з альтернатив та їх застосовуваність на підприємствах торгівлі досліджуваних груп.

Таким чином, можемо зробити висновок, що мотиваційна стратегія підприємства повинна бути складовою його стратегічної концепції та доповнювати її, а також відповідати місії підприємства в цілому.

ММСУП повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників і повинен ураховувати структуру управління персоналом таких підприємств, чинники, що впливають на підприємства всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємствах.

Відповідно до місії та цілей підприємства торгівлі формуються орієнтири його подальшого розвитку та показники ефективності діяльності. Перш за все, повинен бути проведений повний та всебічний аналіз його діяльності та виявлені основні демотивуючі фактори, що заважають формуванню ММСУП. Після чого, спираючись на основи організаційної культури підприємства торгівлі, відбувається формування основних елементів мотиваційного механізму: чинників кадрової, фінансової, матеріально-технічної, маркетингової проєкції. На цьому етапі відбувається становлення основних мотиваційних пріоритетів та формується стратегія розвитку, відповідно до якої виділяються нові стратегічні цілі та відбувається їх реалізація. Завершальним етапом виступає контроль функціонування даного механізму.

Реалізація та контроль ММСУП є безперервним процесом. Після того, як даний механізм упроваджений, необхідно його відслідковувати і проводити в певні періоди оцінку його реалізації. Важливою умовою при цьому є вибір відповідних критеріїв, які визначають, наскільки вдало обраний мотиваційний механізм стратегічного управління підприємствами торгівлі з точки зору стратегічного аналізу. Це, насамперед, його здійсненність, тобто ступінь труднощів і обсяг зусиль для того, щоб даний механізм був застосований на практиці, а також його прийнятність, тобто визначення того, якою мірою результати застосування механізму спрямовані на досягнення цілей підприємств торгівлі. Задля формування ефективного та дієвого ММСУП пропонується використання відповідної матриці станів (моделі) такого механізму, яка оснований на оцінці трьох основних аспектів його діяльності. Найбільш ефективними для аналізу при створенні ММСУП будуть наступні групи факторів: система мотиваторів, що реально діють на підприємстві; демотивуючі фактори; критерії та індикатори оцінки стратегії підприємств торгівлі. Оскільки всі показники виявляють свій ефект у динаміці, в роботі запропоновано схему розташування балів при оцінці індикаторів дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі.

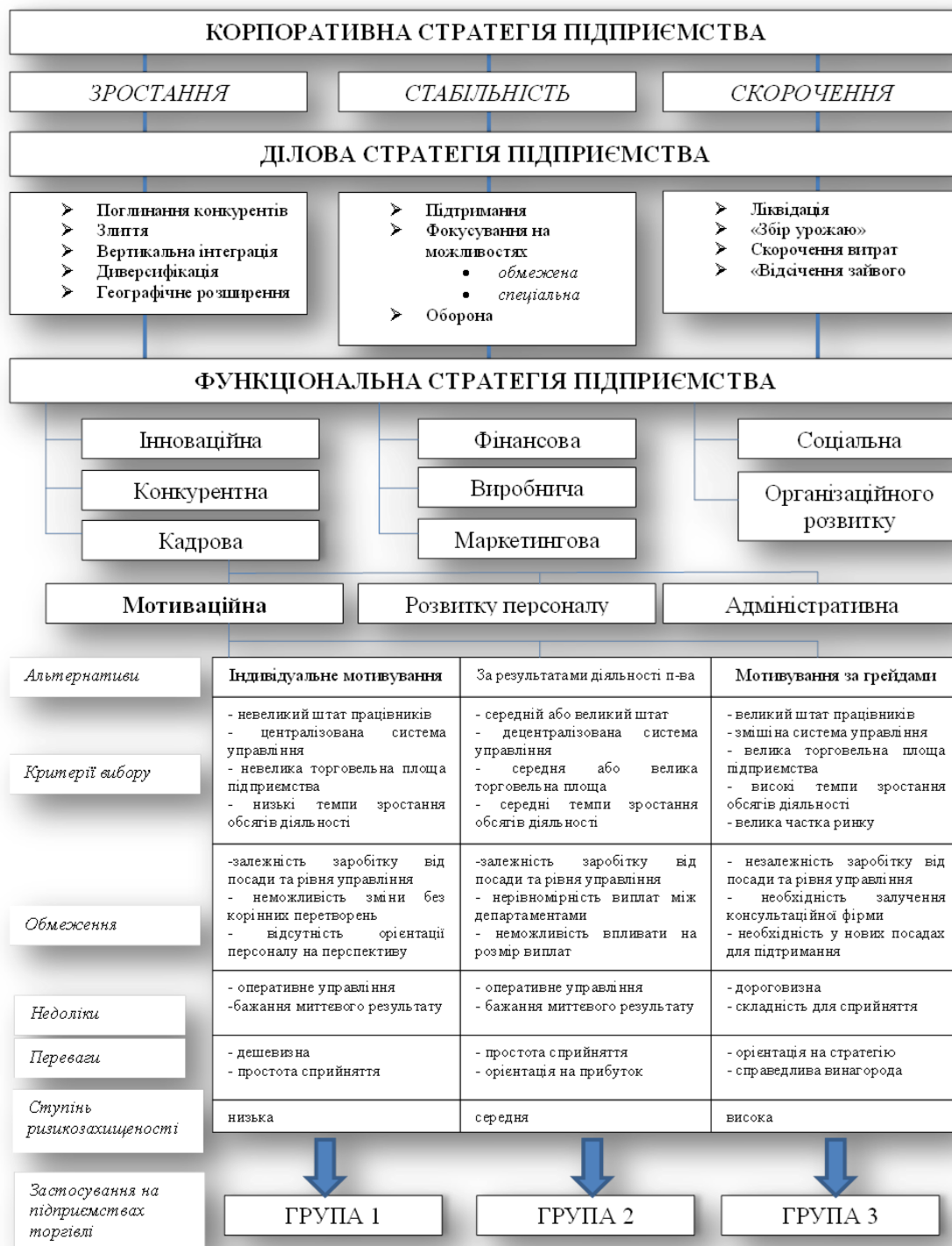


Рис. 3. Мотиваційна стратегія у стратегічному наборі підприємства торгівлі
 Джерело: розроблено автором

Задля формування ефективного та дієвого ММСУП пропонується використання відповідної матриці станів (моделі) такого механізму, яка основана на оцінці трьох основних аспектів його діяльності. Найбільш ефективними для аналізу при створенні ММСУП будуть наступні групи факторів: система мотиваторів, що реально діють на підприємстві; демотивуючі фактори; критерії та індикатори оцінки стратегії підприємств торгівлі. Оскільки всі показники виявляють свій ефект у динаміці, в роботі запропоновано схему розташування балів при оцінці індикаторів дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі.

На основі отриманих даних побудовано матрицю станів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі (Рис. 4). Дана матриця визначає двадцять сім секторів ММСУП, які згруповані за станами: «відмінний», «добрий», «задовільний», «незадовільний». Відповідно до кожного стану сформовано ряд практичних рекомендацій: від підтримуючих заходів при відмінному стані ММСУП до радикальної зміни існуючого ММСУП при його незадовільному стані. Дослідження показало, що результати використання внесених пропозицій дозволяють підвищити дієвість ММСУП підприємства в середньому на 15%.

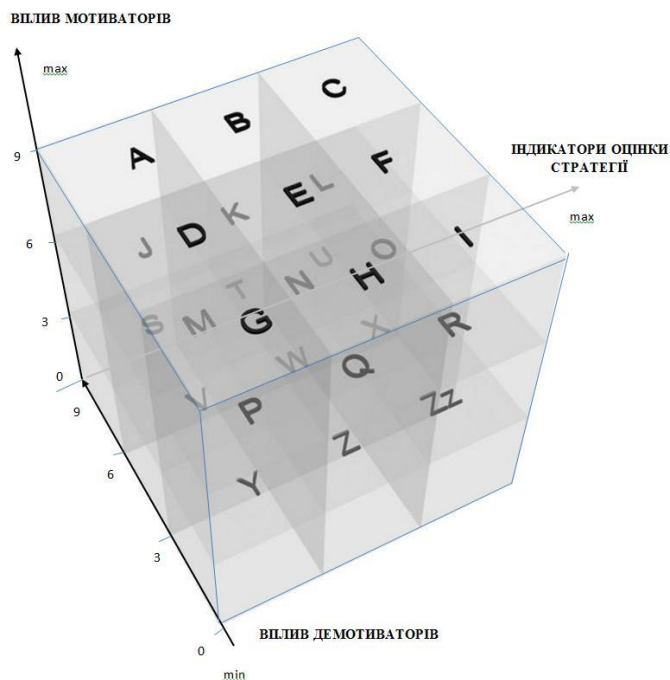


Рис. 4. Тривимірна матриця станів ММСУП

Джерело: розроблено автором

Запропонована тривимірна матриця станів ММСУП може бути використана як методичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління підприємств торгівлі, підвищення стратегічної активності персоналу та підприємства в цілому, покращення показників ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку підприємств торгівлі, підвищення їх конкурентоспроможності та закріпленню відмінної репутації на споживчому ринку.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та подано нове вирішення наукового завдання щодо формування та оцінки мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі, який сприяє посиленню його стратегічної активності. Результати дисертаційного дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, основними з яких є:

1. З урахуванням низки проблем, що перешкоджають успішному розвитку вітчизняного підприємництва, в роботі обґрунтовано необхідність та доцільність мотивування стратегічної активності підприємств. Встановлено, що стратегічну орієнтацію підприємств становить зростання показників результативності та ефективності у динаміці, які згруповано у чотири вектори механізму: кадровий,

фінансовий, маркетинговий, матеріально-технічного забезпечення, аналіз та оцінка яких дозволяють визначити ступінь стратегічної орієнтованості підприємства та дієвість мотиваційного механізму стратегічного управління. Показники, що розраховуються, виходячи з зазначених векторів, формують індикатори оцінки стратегії, які визначено одним із ключових елементів ММСУП. Виокремлено ключові мотиватори та демотиватори працівників, як основу для формування, реалізації та удосконалення ММСУП.

2. Проведене дослідження засвідчило про значні розбіжності у поглядах щодо сутності та видів факторів впливу екзогенного та ендогенного середовищ на діяльність підприємств. З цього погляду в роботі уточнена класифікація детермінантів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі. Керівники всіх рівнів управління підприємств, а також їх власники можуть використовувати уточнену класифікацію детермінантів для проведення детального аналізу факторів екзогенного та ендогенного середовищ підприємств торгівлі з урахуванням їх специфіки, а також для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень стосовно оцінювання ММСУП.

3. На основі поєднання методики мотивування стратегічного управління підприємствами за етапами стратегічного управління з методикою мотивування персоналу та інших груп, що визначають стратегічну орієнтованість та активність підприємств, сформовано методику формування ММСУП, що на відміну від існуючих включає кадровий аспект як основу стратегічної активності підприємства.

4. Проведене дослідження зовнішнього середовища підприємств торгівлі України дозволило дослідити зміни в їх кількості, розмірах їх торговельної площі, середньорічної заробітної плати працівників підприємств торгівлі та ін. Це дозволило встановити наступні тенденції: сфера торгівлі стрімко набирає обороти, в той самий час посилюється роль великих підприємств торгівлі, зокрема торговельних мереж, що говорить про їх орієнтацію на довгострокову перспективу та стратегічні можливості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отримані результати використані в процесі удосконалення методики формування ММСУП, при встановленні пріоритетів та уподобань споживачів у діяльності підприємств торгівлі та сприяють їх стратегічній орієнтованості, стратегічному мисленню керівників усіх рівнів управління.

5. Серед виділених чотирьох проєкцій ММСУП, найбільший вплив здійснюють кадрова та маркетингова проєкції, від яких істотно залежать результати фінансової та матеріально-технічної проєкції. Встановлено, що серед аналізованих підприємств торгівлі, найбільш ефективними є чинники ММСУП у 3-ї групи підприємств. Водночас, найбільших змін потребує ММСУП у 1-й та 2-й групах підприємств. Виокремленні фактори впливу на ефективність ММСУП слід враховувати власникам та керівництву підприємств при формуванні та реалізації їх стратегій.

6. За результатами оцінки економічних результатів ММСУП, виявлено, що на досліджуваних підприємствах торгівлі спостерігається позитивна динаміка показників результативності та ефективності. Але у порівнянні із запланованими результатами спостерігаються значні відставання від графіку завдань. Це свідчить про недосконалість ММСУП на досліджуваних підприємствах. Аналіз наявних методів управління дозволив обґрунтувати доцільність застосування методів

матричного аналізу ММСУП, які дозволяють впливати на складові процесу його формування.

7. З метою формування ефективного ММСУП з урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі, запропоновано концептуальні підходи щодо його впровадження. Вони включають формування загальної схеми ММСУП, що ілюструє всі його необхідні складові елементи: вплив екзогенних та ендогенних детермінантів, проекції механізму (кадрова, фінансова, маркетингова та матеріально-технічна), кадровий потенціал підприємств торгівлі з притаманними йому елементами, методи впливу на кадровий потенціал та на проекції механізму. Запропоновані підходи використовуються задля формування стратегії та стратегічного набору з метою досягнення стратегічних цілей підприємств торгівлі.

8. Необхідність становлення процесу формування та реалізації стратегій на підприємствах торгівлі дозволило запропонувати методичне забезпечення ММСУП, у межах якого складено його модель, що включає послідовні етапи: виявлення та оцінка мотиваторів працівників підприємства, виявлення та оцінка демотиваторів працівників підприємства, виявлення та оцінка індикаторів оцінки стратегії. Дана модель, в основу якої лягли роботи Р. Каплана та Д. Нортон, має на меті оцінку зазначених елементів у динаміці та періодичний моніторинг ММСУП.

9. Розроблено матрицю станів ММСУП, на основі якої відбувається аналіз та оцінка основних мотиваторів та демотиваторів працівників підприємств торгівлі, а також аналіз та оцінка основних індикаторів оцінки стратегії підприємств торгівлі. Відповідно до даної тривимірної матриці виділено двадцять сім секторів стану ММСУП, які згруповано за чотирма загальними станами: «відмінний», «добрий», «задовільний» та «незадовільний». Відповідно до кожного стану механізму внесено конкретні пропозиції, які сприятимуть стратегічній активності персоналу та підприємства в цілому, зміцненню конкурентної позиції та стратегічного потенціалу підприємств торгівлі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у наукових фахових виданнях:

1. Попова О.І. (Белова О.І.) Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О.І. Попова (О.І. Белова) // Економіст. – К.: 2013. – № 12 – С. 52-54. (0,6 д.а.)

2. Попова О.І. (Белова О.І.) Соціологічні дослідження як основа формування системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О.І. Попова (О.І. Белова) // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Рівне: 2007. – № 3 (39) – С. 218-229. (0,9 д.а.)

3. Белова О.І. Механізм формування системи мотивування на етапах розробки та реалізації стратегії / О.І. Белова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Рівне: 2008. – № 3 (43) – С. 3-10. (0,7 д.а.)

4. Белова О.І. Процес управління системою мотивування при стратегічному управлінні підприємством / О.І. Белова // Економіка і регіон. – Полтава: 2008. – №3 (18) – С. 164-170. (0,6 д.а.)

5. Белова О.І. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О.І. Белова, Н.В. Ракша // Економіка і регіон. Полтава: 2011. – №3

(30) – С. 129-133. (0,7 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: досліджено вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємствами).

6. Белова О.І. Ранжирування мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О.І. Белова // Економіст. – К.: 2008. – № 12 – С. 46-48. (1,1 д.а.).

7. Белова О.І. Формування та реалізація мотиваційного механізму стратегічного управління на торговельних мережах / О.І. Белова // Вісник СНУ ім. В.Даля. – Луганськ: 2012. – № 11 (182) Частина 1 – С. 36-42. (0,8 д.а.).

8. Белова О.І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О.І. Белова // Інноваційна економіка. – Тернопіль: 2012. – №10/2012 [36] – С. 109-115. (0,9 д.а.).

9. Белова О.І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості / О.І. Белова // Інноваційна економіка. – Тернопіль: 2013. – №6/2013 [44] – С. 235-241 (0,8 д.а.).

10. Белова О.І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами/ О.І. Белова // Економіст. – К.: 2013. – № 2 – С. 52-57. (1,3 д.а.).

11. Белова О.І. Conceptual approaches to the formation of the motivational mechanism of strategic management in trade networks/ О.І. Белова // Економіст. – К. : 2013. – №6 – С. 59-60. (0,6 д.а.).

12. Белова О.І. Мотиваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.І. Белова // Вчені записки Університету «КРОК». – К. : 2015. – №40 – С. 98-104. (0,8 д.а.).

у наукових періодичних виданнях інших держав:

13. Bielova O. The role of human resources in the strategic management of trading networks / O. Bielova // Современный научный вестник. – Белгород: 2012. – №18 (130) – С. 80-84. (0,5 д.а.).

у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

14. Белова О.І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О.І. Белова // Бізнес-інформ (Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського, Російська наукова електронна бібліотека, Index Copernicus (Польща), Ulrichsweb Global Serials Directory (США)) – Харків: 2013. – № 2 – С. 155-163. (0,9 д.а.).

15. Белова О.І. Формування схеми контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством / О.І. Белова // Бізнес-інформ (Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського, Російська наукова електронна бібліотека, Index Copernicus (Польща), Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Соціонет (Росія), Research Papers in Economics (США), Google Академія (США)) – Харків: 2013. – №5 – С. 328-333. (0,8 д.а.).

16. Петрова І.Л., Белова О.І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / І.Л. Петрова, О.І. Белова // Бізнес-інформ (Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РИНЦ (РФ), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), OpenAIRE (Європейський Союз), SUNCAT Union Catalogue (Велика

Британія) Research Bible (Японія), Соціонет (Росія), Open Academic Journals Index, COPAC Union Catalogue (Велика Британія), J-Gate (Індія), Google Академія (США), Open Access Library, Scintific Indexing Services, Advanced Science Index, InfoBase Index, WorldCat) – Харків: 2015. – №10 – С. 424-430. (0,9 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: запропоновано мотиваційні стратегії для підприємств торгівлі різних форматів).

в інших виданнях:

17. Белова О.І. Strategic priorities of enterprises in crisis condition / Н.В. Ракша, А.О. Харламова, О.І. Белова // Стратегія підприємств у період кризи: економічний, соціальний та правовий аспекти. XI міжнародний науковий симпозиум. Київ. нац. торг.-екон. ун-т // К.: 2013 – С. 284-291. (0,7 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: проаналізовано тенденції змін пріоритетів підприємств торгівлі під час кризи).

19. Попова О.І. (Белова О.І.) Прибуток для підприємства і в житті окремої людини: основна мета чи необхідність для виживання. Третя світова теорія: матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції / О.І. Попова (О.І. Белова) // К.: Східний університет лінгвістики та права, 2004 – С. 256-267. (0,5 д.а.).

20. Попова О.І. (Белова О.І.) Ієрархія цінностей у мотивації праці персоналу організації: праця за винагороду чи за ідею / О.І. Попова (О.І. Белова) // XXI століття: альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали V міжнародної науково-теоретичної конференції. Інститут психології ім. Г.Г.Костюка – К.: 2006. – С. 136-139. (0,4 д.а.).

21. Попова О.І. (Белова О.І.) Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління / О.І. Попова (О.І. Белова) // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Х.: ХНАДУ, 2007. – С. 58-60. (0,1 д.а.).

22. Белова О.І. Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління / О.І. Белова // Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи – 2007: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Громадська асоціація «Аграрна наука та практика», Полтава, 2007. – С. 159-161 (0,1 д.а.).

23. Белова О.І. Мотиваційний механізм в системі стратегічного управління підприємством / О.І. Белова // Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи – 2007: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Громадська асоціація «Аграрна наука та практика», Полтава, 2007. – С. 189-191 (0,1 д.а.).

24. Белова О.І. Роль системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємствами торгівлі / О.І. Белова // Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції – К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2008. – С. 208-209 (0,1 д.а.).

25. Белова О.І. Мотиваційний механізм у стратегічному управлінні підприємством / О.І. Белова, Н.В. Ракша // Сучасні підходи до управління підприємством: Матеріали II Науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – С. – 24-25 (0,1 д.а., особисто автору – 0,08 д.а.: розглянуто теоретичні аспекти формування ММСУП).

26. Белова О.І. The formation of the motivational mechanism of strategic management in trade networks: conceptual approaches O. Bielova // *Новости передовой*

науки: Материали международной научно-практической конференции // София, Болгария, 2013 – С. 44-46 (0,1 д.а.).

27. Белова О.І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / С.І. Бай, О.І. Белова // Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Полтава, ПНТУ ім. Ю.Кондратюка, 2013 – С. 178-181 (0,1 д.а., особисто автору – 0,08 д.а.: розглянуто особливості формування ММСУП).

28. Белова О.І. Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління як основа управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О. Белова // Безпекознавство: теорія та практика: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції – Луганськ, СЛУ ім. В. Даля, 2013 – С. 188-190 (0,1 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2016.

У дисертації розглянуто теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування та оцінки мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі. Уточнено поняття «стратегічне управління підприємством торгівлі», «мотивація», «мотиваційний механізм» та «мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством». Виявлено особливості формування ММСУП і надано перелік вимог та принципів щодо його формування. Встановлено взаємозв'язок детермінантів внутрішнього та зовнішнього середовищ із ММСУП та надано авторську класифікацію детермінантів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі.

Запропоновано розглядати ММСУП як реалізацію сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, мотиваторів, методів, ціннісних орієнтацій підприємства і поведінкових реакцій, що стимулюють його стратегічну активність. Виділено чотири проекції ММСУП: кадрову, матеріально-технічну, фінансову та маркетингову. Виявлено взаємозв'язок проекцій, їх взаємозалежність та силу впливу на ММСУП. Запропоновано тривимірну матрицю станів ММСУП, на основі якої стани такого механізму визначено як «відмінний», «добрий», «задовільний» та «незадовільний». Надано детальну характеристику кожного стану та рекомендації щодо зміни ММСУП відповідно до сектору матриці.

Ключові слова: процес управління, мотиваційний механізм, стратегічне управління, мотиваційний механізм, стратегія, підприємство торгівлі, стратегічна активність.

АННОТАЦИЯ

Белова Е.И. Мотивационный механизм стратегического управления предприятием. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам

экономической деятельности). – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2016.

В диссертации рассмотрены теоретические основы и разработаны практические рекомендации по формированию и оценке мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли. Изучено современное состояние внешней среды предприятий торговли и ее влияние на функционирование мотивационного механизма стратегического управления ими.

Уточнены понятия «стратегическое управление предприятием торговли», «мотивация», «мотивационный механизм» и «мотивационный механизм стратегического управления предприятиями торговли». Выявлены особенности формирования мотивационного механизма стратегического управления и дан перечень требований и принципов по его формированию. Установлена взаимосвязь детерминант внутренней и внешней среды с мотивационным механизмом стратегического управления и предоставлена авторская классификация детерминант мотивационного механизма стратегического управления предприятиями.

Предложено рассматривать мотивационным механизмом стратегического управления предприятием как реализацию совокупности факторов, принципов, стимулов, мотивов, мотиваторов, методов, ценностных ориентаций предприятия и поведенческих реакций, которые стимулируют его стратегическую активность.

Выделено четыре проекции механизма: кадровую, материально-техническую, финансовую и маркетинговую. На основе выделенных проекций мотивационного механизма стратегического управления предприятием рассчитан интегральный показатель каждой из них и общий интегральный показатель влияния мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли. Выявлена взаимосвязь проекций, их взаимозависимость и сила воздействия на мотивационный механизм стратегического управления предприятиями торговли, что позволит повысить стратегическую активность персонала и, как результат, стратегическую активность предприятия в целом.

Разработана концептуальная схема мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли, которая включает основные составляющие механизма и в основе которой стоит управление стратегическим мышлением персонала и его стимулирование. Предложена методика оценки эффективности мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли, которая предусматривает оценку основных действенных индикаторов мотивирования стратегического управления. Разработана схема контроля мотивационного механизма старатегического управления предприятиями торговли, которая предусматривает порядок действий предприятия в процессе реализации и достижения стратегических целей.

Предложена трехмерная матрица оценки состояний мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли, на основе которой состояния определены как «отличное», «хорошее», «удовлетворительное» и «неудовлетворительное». Предоставлено подробную характеристику каждого состояния и рекомендации по изменению мотивационного механизма стратегического управления предприятиями торговли в соответствии с секторами модели.

Ключевые слова: процесс управления, мотивационный механизм, стратегическое управление, стратегия, предприятие торговли, стратегическая активность.

ABSTRACT

Bielova O. Motivation mechanism of strategic management in enterprise. - Manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Candidate of economic sciences on specialty 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by the types of economic activities). – SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Kyiv, 2016.

The dissertation is devoted to increasing of theoretical foundations and practical recommendations for the formation and evaluation of the motivation mechanism of strategic management in enterprise (MMSME). The thesis clarifies the notion of "strategic management of trade enterprises", "motivation", "motivation mechanism" and "motivation mechanism of strategic management in enterprise". The features of the formation of MMSME were discovered and a list of requirements and guidelines for its formation was provided. Relationship of determinants of internal and external environment of the MMSME were established and the author's classification of the determinants of motivation mechanism of strategic management in enterprise was submitted.

There was suggested to consider the MMSME as an implementation of a combination of factors, principles, incentives, motivation, motivators, methods, values and enterprises behavior, which are stimulating its strategic activity. Four projections of MMSME were distinguished: personnel, logistical, financial and marketing. It was discovered the interrelation between projections, their interdependence and strength of impact on MMSME. A three-dimensional matrix of state estimation of the motivational mechanism for strategic management of trade enterprise was proposed, according to which states were defined as "excellent", "good", "satisfactory" and "unsatisfactory". A detailed description of each condition and recommendations for change of MMSME in accordance with each sector of a model were provided.

Keywords: management process, motivation mechanism, strategic management, strategy, trade enterprise, strategic activity.