

Місцезнаходження торговельного підприємства в одному з позиційних полів можна вважати результатом функціональної дії економіко-організаційного інструменту забезпечення конкурентоспроможності та стратегічним орієнтиром розвитку (покращення конкурентної позиції і перехід у наступне позиційне поле).

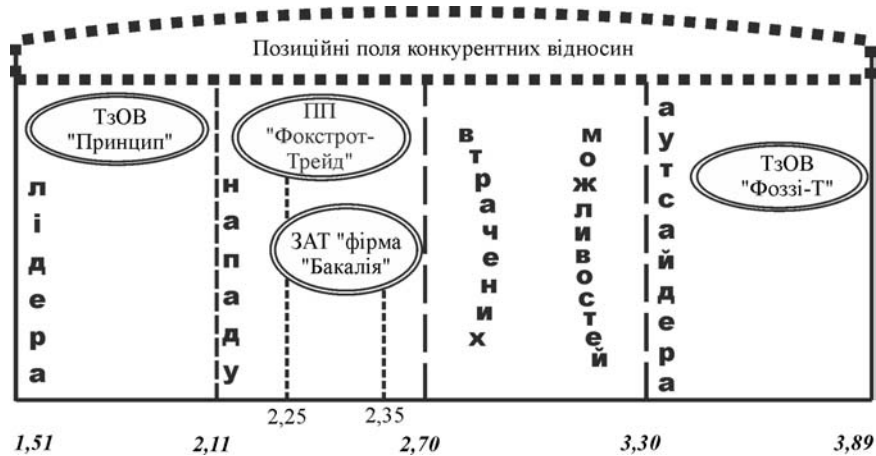


Рис. 1. Карта конкурентного середовища торговельних підприємств

Інтеграційність формування цінової та маркетингової політики торговельним підприємством є узагальнюючим показником ефективності використання ресурсного потенціалу, що забезпечує позицію підприємства (ТзОВ "Принцип") у зоні лідера (досягнення стратегічної мети).

Швидкості обігу товарних ресурсів передбачає врахування раціонального декларування цінової стратегії і можливостей зміцнення конкурентних позицій у зоні нападу та готовність підготовки торговельного підприємства до зміни стратегічної позиції (ТзОВ "Принцип", ЗАТ "фірма "Бакалія").

Висновки. Таким чином, ознакою економіко-організаційного забезпечення позиції лідера для торговельного підприємства є наявність та ефективність використання конкурентних переваг: цінова та маркетингова політика; швидкість обіговості товарних ресурсів; ТзОВ "Фоззі-Т" займає позиції аутсайдера, підтвердженням якої є низька організаційність забезпечення конкурентних переваг та нездатність підприємства до їх економічного відтворення.

Зона втрачених можливостей (часткове досягнення поставлених цілей) характеризує підприємство торгівлі як учасника конкурентних відносин, що готове, але нездатне займати лідируючу позицію (учасником зазначеної зони прагне стати ТзОВ "Фоззі-Т").

Література

1. Асаулук С.Л. Економічні важелі впливу держави на розвиток конкуренції / С.Л. Асаулук // Вісник Харківського Національного університету. – 2010. – № 2. – С. 124-129.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД "Професіонал", 2006.

3. Адлер О.О. Аналіз конкурентоспроможності продукції за допомогою матричного методу оцінки (на прикладі ВАТ "Укртелеком") / О.О. Адлер, І.В. Охріменко // Вісник Харківського Національного університету. – 2011. – № 3, т. 2. – С. 7-10.

4. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность : Изд-во "Экономика", стратегия, управление / Р.А. Фатхудинов. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2000. – С. 23-27.

5. Яхно Т.П. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні / Т.П. Яхно, В.А. Кавка // Вісник Харківського Національного університету. – 2011. – № 3, т. 2. – С. 156-159.

Дражницьа С.А. Определение уровня конкурентоспособности предприятий методом рангов

Обобщена роль и место конкурентоспособности предприятия в процессе обеспечения его эффективной деятельности, а также раскрыто содержание и проведена оценка уровня конкурентоспособности крупноформатных торговых предприятий города Хмельницкий по ранговому методу.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, вес конкурентных преимуществ, ранжировка.

Dragnytsa S.A. Determination of level of competitiveness of the enterprises behind the method of ranks

In the article generalized role and place of competitiveness of enterprise in the process of providing of his effective activity, and also maintenance is exposed and the estimation of level of competitiveness of big-formatting sale enterprises of Khmel'nitskiy city is conducted after a grade method.

Keywords: competitiveness, competitive edges, weight of competitive edges, ranging.

УДК 331.101

Доц. Ю.В. Максимець, канд. екон. наук –
Львівський НУ ім. Івана Франка

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Розглянуто підходи до аналізу мотивації праці. Розкрито моделі механізму здійснення мотивації праці. Обґрунтовано особливості мотивації праці в умовах перехідного періоду. Досліджено особливості розгортання процесу мотивації залежно від типу господарської системи. Проаналізовано мотиваційну функцію трудових відносин у сучасних умовах.

Ключові слова: трудова мотивація, стимулювання праці, мотивація праці, трудові відносини, мотиваційні відносини, мотиваційна модель.

Постановка проблеми. Важливе місце у системі трудових відносин займає мотивація праці персоналу. Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, інтерес до цієї діяльності та способів її реалізації. З одного боку, – це спонукання, нав'язане ззовні, з іншого – це самоспонукування.

Мотивація (франц. – *motif*, лат. – *motivo*) – свідоме спонукання до дії для задоволення тієї чи іншої потреби людини. Виникаючи на основі потреби людини, мотивація обґрунтовує вольову дію, відображає ставлення людини до потреб суспільства [3, с. 384]. У "Філософській енциклопедії" мотивацію розглядають спонуканням до діяльності, пов'язаною зі задоволенням певних потреб [16, с. 509].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації праці в системі трудових відносин в умовах перехідного періоду постає актуальним і дискусійним. Ця проблематика знайшла відображення у роботах, які представили В. Базилевич, А. Гальчинський, В. Геєць, П. Єщенко, М. Карлін, Г. Климко, А. Колот, В. Лагутін, Ю. Пахомов, Б. Пірсон, І. Радіонов, С. Резнік, Б. Скінер, А. Чухно та ін.

Виклад основного матеріалу. Мотивами можуть виступати ідеали, інтереси, переконання, установки, цінності. Однак зауважимо, що за всіма цими мотивами у кожному випадку постають потреби особи – від найпростіших до найскладніших. Мотивацію розглядають як цілеспрямовану активність, котру може виявляти окрема особа і тоді це буде індивідуальна система мотивів, і активність спрямована на спонукання інших що-небудь зробити – мотивування. Отже, мотивація – це процес впливу окремої особи, структури чи організації на іншу особу з метою схилення її до певних дій через виявлення негативних для неї інтересів і дати змогу реалізувати їх у процесі праці.

Мотив має персональний характер. Він не лише підштовхує людину до дії з метою задоволення певних потреб, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюється ця дія. Українські економісти А. Чухно, П. Єщенко й інші запропонували модель механізму здійснення мотивації праці через потреби. Ця модель складається із п'яти послідовних етапів: потреба → мотив → поведінка (дії) → мета → результати задоволення потреб [7, с. 294]. Б. Скінер пропонує модель із чотирьох етапів: стимули → поведінка → наслідки → наступна поведінка [14, с. 42-65]. Проведене дослідження дає змогу нам сформулювати спрощену схему механізму мотивації, яка складається із таких елементів: потреби → мотиви → дії → винагорода → ступінь задоволення.

На першому етапі виникають потреби. Людина відчуває певну нестачу і починає шукати шляхи її усунення. На другому етапі вона аналізує, що повинна отримати від задоволення потреби, і наскільки це буде відповідати її уявленню, як потрібно діяти, щоби досягнути бажаного. На третьому етапі – дії, людина здійснює певні кроки для задоволення потреби, водночас коригуючи свої дії; на четвертому – отримує винагороду за витрачені зусилля у вигляді бажаного товару або послуги. На п'ятому етапі з'ясовує наскільки реально задоволення потреб відповідає бажаному уявленню, тобто оцінює результати задоволення потреби. Залежно від цього мотивація може зберігатися, посилюватися, зменшуватись або зовсім пропадати. Проте логіка розгортання процесу мотивації залежить від типу господарської системи, зокрема способів організації виробництва і розподілу сформованих у суспільстві цінностей та економіко-правових функцій держави.

Визначальними, пріоритетними є фізіологічні, соціальні, психологічні потреби. У науковій економічній літературі поняття "потреба" трактують по-різному. Потреба – це об'єктивно сформований взаємозв'язок індивіда та середовища для забезпечення його існування [4, с. 72]. Потреба це є мотив поведінки людей, стверджує М. Мескон [6, с. 87]. "Потреба є внутрішнім стимулом будь-якої життєдіяльності, зумовленим станом незадоволення людини, для чого необхідні певні дії, а також той чи інший предмет потреби, який

служує мотивом поведінки людей" [5, с. 108]. Потреба породжує інтерес. Інтереси – це актуалізована потреба, задоволення якої, беручи до уваги обмеженість благ, потребує активності індивіда.

Психологи розрізняють два види мотивації – позитивну та негативну. Позитивна мотивація, на думку В. Розанової, передбачає вияв свідомої активності й пов'язана з появою відповідних емоцій і почуттів, що спрямовані на досягнення успіху в діяльності. Негативна мотивація – несхвалення, засудження, що спостерігаємо у відповідних матеріальних і моральних покараннях [9, с. 17-21]. Позитивні мотиви можуть бути ефективними впродовж нетривалого проміжку часу. Матеріальна винагорода, яка тривалий період залишається незмінною, втрачає стимулювальне значення. Дія негативних мотивів ще менш тривала. Покарання лише на початках може давати певні результати. Багаторазове його використання спричиняє негативні наслідки і для особи, яку карають, і для особи, яка карає, а відтак призводять до зниження ефективності самої праці.

Сучасні підходи до розуміння мотивації праці можна умовно розподілити на дві групи – спрощене та багатоаспектне визначення. Прихильники першої групи акцентують увагу на розумінні мотивації праці як суб'єктивного процесу, що відбувається у свідомості працівника і спонукає його до дії. Є. Ільїн зокрема розглядає мотивацію праці як "динамічний процес формування мотиву" [13, с. 167], а Д. Сінк – як "силу, що спонукає до дії" [10, с. 323]. Інші економісти визначають мотивацію праці як "функцію менеджменту" на рівні організації [11, с. 68]. А. Соболевська характеризує мотивацію праці як прагнення задовольнити потреби самореалізації, професійного зростання [12, с. 33]. Мета багатоаспектного визначення мотивації праці – комплексний аналіз цього явища у взаємозв'язку та взаємозалежності. Основною сферою реалізації мотивації суб'єктів суспільного виробництва є трудові відносини. Мотивація впливає на трудову активність через цільове спрямування, характер організації праці й виробництва, формує ціннісні орієнтації, сприяє усвідомленню його місця в суспільному виробництві, системі потреб та інтересів. Отже, мотивація реалізується безпосередньо через працю.

Мотиваційні відносини завжди є відносинами між людьми у сфері доцільної трудової мотивації, в яку вони входять у процесі відтворення робочої сили. Тому менеджери повинні мати уявлення про мотиви, котрі спонукають працювати швидко, ефективно, з більшим ентузіазмом. Дослідження підтверджують, що такими мотивами до праці є можливість заробити собі та родині засоби для життя, отримати задоволення від роботи і мати певний соціальний статус. Перший мотив реалізують за допомогою системи винагород, які використовує адміністрація (рівень оплати праці, премії, додаткові пільги), а другий і третій – через гарантії у впевненості в майбутньому, можливостями службового просування. Однак, на думку англійських фахівців у сфері управління людськими ресурсами Х. Греха та Р. Баннетта, окремі мотиви, що спонукають працівника до певних дій, є небезпечними, а самій теорії мотивації притаманні експериментальність, неточність і не завжди чіткі висновки [1, с. 90]. Це засвідчує практика. Дуже часто однакові дії керівника до підлеглих

мають іншу мету, тобто спонукальні дії для мотивації не однакові. Люди по-різному можуть сприймати одну і ту ж ситуацію.

Зміна мотивів пов'язана зі зміною самої особи, її потреб, форм власності, елементів виробництва, організаційної структури підприємства, характеру роботи. Комплексне дослідження мотиваційного механізму передбачає детальний аналіз двох близьких понять – "трудова мотивація" і "стимулювання праці". І. Гущина зауважує, що поняття ідентичні [2, с. 169]. Ми вважаємо, що тотожність цих понять значною мірою залежатиме від того, яку форму мотивації досліджуємо – внутрішню чи зовнішню. Внутрішня мотивація завжди пов'язана зі самореалізацією в процесі праці, а зовнішня спрямована на ставлення до праці як умови існування людини. Тому, на наш погляд, аргументованіша та переконливіша мотивація, яка ототожнює поняття "зовнішня трудова мотивація" і "стимулювання праці" [15, с. 19-20]. Цих позицій дотримується група відомих українських учених на чолі з академіком НАН України А. Чухном, котрі під стимулом розуміють зовнішні спонукання, що мають цільове спрямування [7, с. 395].

Стимулювання є засобом будь-якого способу мотивації та на будь-якому структурному рівні, а мотивація – це мета системи управління, а стимулювання – засіб її досягнення на різних рівнях управління [8, с. 42]. Стимули перетворюються на мотиви лише тоді, коли їх усвідомлює і сприймає людина [7, с. 295]. Наприклад, щоби премія стала мотивом поведінки конкретного працівника, потрібно усвідомлювати її як справедливу винагороду за працю. Проте для працівників, котрі не мають надії отримати премію, ця можлива винагорода не трансформується у мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу. Отже, мотив і стимул – це дві взаємозумовлені й паралельні ланки одного й того самого процесу мотивації діяльності працівників. У цьому процесі стимулу належить виховна роль, оскільки зацікавлює працівника виявляти ініціативу, спонукає підвищувати фаховий і кваліфікаційний рівень.

Методологія дослідження структурних елементів системи трудової мотивації потребує поглибленого аналізу вимушеної мотивації. Принципове вирішення цієї проблеми ми вбачаємо лише в розгортанні вже існуючої в економічній літературі тези про те, що вимушену мотивацію потрібно розглядати в контексті відчуження праці.

Відчуження праці виявляється у двох основних формах: відчуження праці як діяльності та відчуження праці від власності. На основі концепцій відчуження вибудовують різні мотиваційні моделі, зокрема компенсаційну (Ж. Фрідман), суть якої полягає в тому, що працівник, який не виявляє інтересу і задоволення за місцем основної роботи, творчо самореалізується поза межами трудового процесу, та інерційну (Ш. Дюмазедьє), відповідно до якої, працівники, котрі не зайняті в процесі творчої трудової активності, пасивно проводили робочий день [17, с. 36-37]. Обидві форми відчуження праці негативно впливають на мотиваційні процеси в адміністративно-командній економіці.

Трансформаційні процеси перехідної економіки засвідчили, що відчуження праці, яке мало місце в адміністративній економіці, можна усунути

внаслідок стимулювання працювати задля певної вигоди. Тільки ринкові відносини формують достатньо ефективний механізм економічного примусу (примусової мотивації).

В умовах перехідного періоду, коли старі механізми примусової мотивації не діють, а ринкові ще не створені, необхідне ефективне державне регулювання та соціальна політика. Якщо їх немає, то працівники відчують незахищеність, невпевненість у майбутньому, страх. Це поширюється не лише на зайнятих, а й на інші верстви населення, зокрема пенсіонерів. У таких умовах посилюється "близька" мотивація (мотивація виживання) й ігноруються стратегічні життєві цілі у великих груп населення. Визначальними цінностями стають стабільність, міцність становища, гарантія роботи, безпека.

Формування в Україні ринкових відносин передбачає перехід від не-ефективної з усіх поглядів примусової праці до праці активної, ініціативної та творчої, ґрунтування на іншому механізмі розподілу і мотивації. Системоутворювальні елементи цього механізму ми розглянемо в наступних розділах нашого дослідження.

Висновки. Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності та способів її реалізації. З одного боку, – це спонукання, нав'язане ззовні, з іншого, – самоспонукання.

Мотивами можуть бути ідеали, інтереси, переконання, установки, цінності. Однак за всіма цими мотивами у кожному випадку постають потреби особи – від найпростіших до найвищих. Основною сферою реалізації мотивації суб'єктів суспільного виробництва є трудові відносини. Мотивація впливає на трудову активність, формує у працівника ціннісні орієнтації.

Мотиваційні відносини спрямовані на реалізацію двох цілей. З одного боку вони повинні забезпечити ефективну трудову діяльність і на її основі збільшити виробництво необхідних благ, з іншого – створити потрібні соціально-економічні передумови для всебічного розвитку працівника, його інтелекту, творчості й ініціативи.

Мотиваційна функція трудових відносин у сучасних умовах спрямована на зацікавлення працівників у досягненні вищих кількісних і якісних показників праці, але стимулювання праці є дієвим засобом мотивації тільки в певних умовах. Якщо вона враховує існуючу структуру потреб, традицій, цінностей, інтересів, то його ефект буде позитивним. Якщо ж застосовують систему суперечливих пільг і стимулів, то мотиваційний вплив послаблюється.

Мотивація – величина змінна, і в однієї людини не може існувати одна і та сама мотивація впродовж тривалого періоду. Відповідно до мотивації мають змінюватись і стимули. Стимул може існувати лише тоді, коли мотивація постійно зростає.

Література

1. Грехем Х. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / Х. Грехем, Р. Беннетт : пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

2. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2000. – № 1. – С. 169-174.
3. Энциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
4. Изменения в мотивации труда в новых условиях / под ред. И.Ф. Биляевой. – М. : Изд-во НИИ труда, 1992. – 124 с.
5. Киллен К. Вопросы управления : сокр. пер. с англ. / К. Киллен. – М. : Изд-во "Экономика", 1981. – 264 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / отв. ред. Л.И. Евенко. – М. : Изд-во "Дело", 1992. – 702 с.
7. Основы экономической теории : підручник / А.А. Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Клишко та ін.; за ред. А.А. Чухна. – К. : Вид-во "Вища шк.", 2001. – 606 с.
8. Радаев В.В. О социальных компромиссах и теневой экономики. Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год / В.В. Радаев / под общ. ред. Т.Н. Заславской. – М. : Изд-во "Логос", 1999. – 432 с.
9. Розанова В.А. Человеческий фактор в управлении : учебн. пособ. / В.А. Розанова. – М. : ООО "Управление персоналом", 2004. – 208 с.
10. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк : пер. с англ. – М. : Изд-во "Прогресс", 1989. – 528 с.
11. Слуцкий Л. К вопросу о мотивации наемного труда в сфере малого бизнеса / Л. Слуцкий // Человек и труд. – 2000. – № 11. – С. 68-71.
12. Соболевская А.А. Трудовая мотивация в механизме управления труда на зарубежных предприятиях / А.А. Соболевская // Труд за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 32-48.
13. Социология труда / под ред. А.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербина. – М. : Изд-во Моск. ун-та 1993. – 368 с.
14. Управление человеческим потенциалом современной организации / под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза : Изд-во ПГУАС, 2004. – 583 с.
15. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1999. – 256 с.
16. Философская энциклопедия. – В 5-и т. / ред. кол.: гл. ред. Ф.В. Константинов и др. – М. : Изд-во "Сов. Энциклопедия". – 1983. – Т. 3. – 584 с.
17. Ядов В.А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований / В.А. Ядов // Советская социология. – В 2-ух т. – М. : Изд-во "Наука". – 1982. – Т. 2. – С. 36-37.

Максимец Ю.В. Мотивация труда в системе трудовых отношений в современных условиях экономического развития

Рассмотрены подходы к анализу мотивации труда. Раскрыты модели механизма осуществления мотивации труда. Обоснованы особенности мотивации труда в условиях переходного периода. Исследованы особенности развертывания процесса мотивации в зависимости от типа хозяйственной системы. Проанализирована мотивационная функция трудовых отношений в современных условиях.

Ключевые слова: трудовая мотивация, стимулирование труда, мотивация труда, трудовые отношения, мотивационные отношения, мотивационная модель.

Maksymets Yu.V. Motivation of work in system of labour relations in modern conditions of economic development

In the article approaches to the analysis of motivation of work are considered. It is opened models of the mechanism of motivation of work. It is proved features of motivation of work in the conditions of a transition period. It is opened features of course of process of motivation depending on type of economic system. It is analysed motivational function of labour relations in modern conditions.

Keywords: labour motivation, work stimulation, motivation of work, labour relations, motivational relations, motivational model.

УДК 336.71

Доц. Н.П. Дребот, канд. екон. наук;

ст. викл. Н.Р. Галайко, канд. екон. наук; ст. викл. О.Р. Галько –
Львівський інститут банківської справи УБС НБУ, м. Київ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Розглянуто питання щодо планування банківської діяльності, висвітлено необхідність та особливості розроблення і впровадження управлінського планування в сучасних умовах, розкрито мету та умови стратегічного планування та основні принципи їх реалізації в умовах вітчизняного ринку.

Ключові слова: банківська система, банківська діяльність, банківська установа, бюджетування, планування, стратегічне планування.

Вступ. В умовах світової фінансової кризи постало питання ефективності діяльності всього господарського комплексу країни, особливо роботи банківських установ. У цих умовах чітко простежується нерозривний зв'язок процесу планування у загальній системі управління банком. Останні роки виявилися періодом значного розвитку вітчизняної банківської системи та глибоким спадом, який характеризується кризовими процесами у банківській системі та економіці загалом. Сьогодні існує позиція, що економічна криза – це час, який найкраще підходить для осмислення основних проблем і впровадження якісних змін у процес управління банком. Однією з проблем діяльності банків упродовж останніх років була недосконала система планування, відсутність розуміння різниці між плануванням у ринковій та командно-адміністративній економіці, відсутність системної оцінки співвідношення між ризиковістю і прибутковістю банківської діяльності.

Комерційна діяльність банків в умовах гострої конкуренції є не найоптимальнішою без розроблення системи фінансового планування, що передусім, означає управління прибутковістю та управління майбутніми грошовими потоками. Банк, що успішно управляє дохідністю, може надавати якісні фінансові послуги і продукти з низькими витратами. Одним зі способів досягнення цієї мети є застосування або вдосконалення системи бюджетування, банківських продуктів, послуг та всього процесу діяльності банку. У комплексі процес бюджетування повинен забезпечити ефективний інструмент планування, контролю, оцінювання результатів діяльності, інформаційного обміну і координації роботи підрозділів банку. Однак на цей час за нестабільності фінансової, економічної і політичної ситуації, коли перед банками особливо нагально постають питання підтримки ліквідності і відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати для вирішення короткотермінових завдань, що виникають перед банком. Окрім цього, інструмент бюджетування може бути покладено в основу розроблення і реалізації плану фінансового оздоровлення банку. Тобто технологія бюджетування може використовуватися як для розроблення статичного бюджету, так і гнучкого, оперативного, що дає змогу робити прогноз на короткий проміжок часу і виробляти стратегію дій залежно від зміни зовнішніх ринкових умов функціонування банку.