

ЛІТЕРАТУРА

1. **Зарицька І.** Передумови та особливості прояву сучасної світової банківської кризи / І. Зарицька // Вісник НБУ. – 2009. – № 6. – С. 20 – 29.
2. **Кагановська Т. Є.** Поняття та зміст державного управління / Т. Є. Кагановська // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. – 2009. – № 2. – С. 73 – 81.
3. **Лобозинська С. М.** Державне регулювання банківської системи України : монографія / С. М. Лобозинська. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. – 416 с.
4. **Малиновський В. Я.** Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
5. **Михасюк І. Р.** Державне регулювання економіки : підручник / І. Р. Михасюк, Л. А. Швайка. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 220 с.
6. **Стиглиц Дж.** Многообразные инструменты, шире цели: движение к Пост-Вашингтонскому консенсусу / Дж. Стиглиц [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.r-reforms.ru/cons.htm>
7. **Шелудько Н. М.** Фінансові кризи на ринках, що розвиваються: теоретичні і емпіричні аспекти аналізу / Н. М. Шелудько, А. І. Шкляр // Фінанси України. – 2009. – № 2. – С. 3 – 21.
8. **Compilation Guide on Financial Soundness Indicators**, Juli 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.imf.org

REFERENCES

- "Compilation Guide on Financial Soundness Indicators". <http://www.imf.org>.
- Kahanovska, T. Ie. "Poniattia ta zmist derzhavnoho upravlinnia" [The concept and content of public administration]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka*, no. 2 (2009): 73-81.
- Lobozynska, S. M. *Derzhavne rehuliuвання bankivskoi systemy Ukrainy* [State regulation of the banking system of Ukraine]. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2010.
- Malynovskyi, V. Ya. *Derzhavne upravlinnia* [Governance]. Kyiv: Atika, 2003.
- Mykhasiuk, I. R., and Shvaika, L. A. *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of the economy]. Lviv: Mahnoliia plus, 2006.
- Stiglits, Dzh. "Mnogoobraznye instrumenty, shire tseli: dvizhenie k Post-Vashingtonskomu konsensusu" [Diverse tools, wider goal: move to the post-Washington consensus]. <http://www.r-reforms.ru/cons.htm>
- Sheludko, N. M., and Shkliar, A. I. "Finansovi kryzy na rynkakh, shcho rozvyvaiutsia: teoretychni i empyrychni aspekty analizu" [Financial crisis in emerging markets: theoretical and empirical aspects of the analysis]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2009): 3-21.
- Zarytska, I. "Peredumovy ta osoblyvosti proiavu suchasnoi svitovoi bankivskoi kryzy" [Background and features of the modern global banking crisis]. *Visnyk NBU*, no. 6 (2009): 20-29.

УДК 005.93:33.025.12

ФОРМУВАННЯ СХЕМИ КОНТРОЛЮ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

БЕЛОВА О. І.

УДК 005.93:33.025.12

Белова О. І. Формування схеми контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

У статті проаналізовано етапи формування та реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, визначено важливість та необхідність контролю механізму як засобу оптимізації та гармонізації. Визначено вимоги до контролю та сім етапів контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством: формування робочої групи; визначення напрямків контролю; визначення методів контролю; визначення термінів контролю; складання інструкцій; складання звітної документації; перевірка ефективності контролю. Сформовано схему контролю за реалізацією мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, яка визначає зв'язок між етапами та шляхи подолання можливих перешкод. Сформульовано основні проблеми, з якими підприємство може зітхнутися на етапі контролю. Сформульовано основні правила та принципи, якими менеджери мають керуватися у процесі здійснення контролю за механізмом.

Ключові слова: стратегічне управління, механізм, мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством, контроль.

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Белова Олена Ігорівна – старший викладач, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

УДК 005.93:33.025.12

Белова Е. И. Формирование схемы контроля мотивационного механизма стратегического управления

В статье проанализированы этапы формирования и реализации мотивационного механизма стратегического управления, определены важность и необходимость контроля механизма как средства оптимизации и гармонизации. Проанализированы требования к контролю и определены семь этапов контроля мотивационного механизма стратегического управления: формирование рабочей группы; определение направлений контроля; определение методов контроля; определение сроков контроля; составление инструкций; составление отчетной документации; проверка эффективности контроля. Сформирована схема контроля за реализацией мотивационного механизма стратегического управления, определяющая связь между этапами и пути преодоления возможных препятствий. Сформулированы основные проблемы, с которыми предприятие может столкнуться на этапе контроля. Сформулированы основные правила и принципы, которыми менеджеры должны руководствоваться в процессе осуществления контроля механизма.

Ключевые слова: стратегическое управление, механизм, мотивационный механизм стратегического управления, контроль.

Рис.: 2. **Библ.:** 10.

Белова Елена Игоревна – старший преподаватель, кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

UDC 005.93:33.025.12

Bielova O. I. Formation of the Scheme of Control of the Motivation Mechanism of Strategic Management

The article analyses stages of formation and realisation of the motivation mechanism of strategic management, identifies importance and necessity of control of the mechanism as the means of optimisation and harmonisation. It analyses requirements to the control and identifies seven stages of control of the motivation mechanism of strategic management: formation of the working group; identification of directions of control; identification of methods of control; identification of the terms of control; preparation of instructions; preparation of reporting documentation; and check of efficiency of control. It forms a scheme of control over realisation of the motivation mechanism of strategic management, which identifies connection between stages and ways of overcoming possible obstacles. It formulates main problems the company can face at the stage of control. It formulates main rules and principles managers should follow in the process of execution of control of the mechanism.

Key words: strategic management, mechanism, motivation mechanism of strategic management, control.

Pic.: 2. **Bibl.:** 10.

Bielova Olena I. – Senior Lecturer, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

У процесі формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством власники та керівництво торговельних мереж мають чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму. Відповідно до місії та цілей підприємства формуються й особливості його подальшого розвитку та показники ефективності діяльності. Перш за все, повинен бути проведений повний та всебічний аналіз діяльності підприємства та виявлені основні демотивуючі фактори [2, 3, 4], що заважають формуванню мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Після чого, спираючись на основи організаційної культури підприємства, відбувається формування основних елементів мотиваційного механізму [1]. Автор виділяє: мотивування кадрової групи, мотивування фінансової групи, мотивування матеріально-технічної бази та мотивування маркетингу [2]. Таким чином, відбувається становлення основних мотиваційних пріоритетів підприємства та формується стратегія розвитку підприємства, відповідно до якої виділяються нові стратегічні цілі та відбувається їх реалізація. Завершальним і надважливим етапом виступає контроль реалізації стратегії, який демонструє переваги та недоліки механізму та ілюструє ступінь досягнення поставлених цілей.

Проблемами формування та контролювання мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством 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., Хатген К. Ж., Хіггінз Ж. М., Пірс Ж. А., Робінсон Р. В., Чендлер А. Д., Томпсон А. А., Стрікленд А. Ж. і багато інших. Не зважаючи на таке широке коло дослідників, залишається багато проблем і невирішених питань [1].

Метою дослідження є створення загальної схеми контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Особливість мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством полягає в тому, що він складає основу для досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей [1, 5]. Досить часто підприємства виявляються неспроможними реалізувати даний механізм та стратегію підприємства в цілому. Причинами цього, на нашу думку, є, перш за все, некоректно проведений аналіз. Відповідно до цього, другою причиною є неправильно зроблені висновки щодо демотивуючих факторів, які здійснюють вплив на формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Також можуть виникати непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі підприємства. А іноді підприємство неповністю використовує наявний у нього потенціал, особливо людський, який здійснює вирішальну роль у процесі формування та реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Таким чином, основне завдання реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством – це створення необхідних передумов для успішної реалізації загальної стратегії підприємства [2]. Можна сказати, що на даному етапі проводяться стра-

тегічні зміни, які готують підприємство до втілення запланованої стратегії. Оцінка та контроль мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством є завершальним етапом функціонування даного механізму. На цьому етапі забезпечується стійкий зворотній зв'язок між роботою по досягненню цілей та самими цілями, що їх сформувало підприємство.

Основними завданнями контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, на нашу думку, мають виступати:

- ✦ встановлення переліку показників, за якими буде проводитись оцінка реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством;
- ✦ створення системи виміру та відслідковування стану параметрів контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством;
- ✦ виявлення можливих причин відхилень у показниках оцінки реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, у тому випадку, якщо вони спостерігаються;
- ✦ проведення коригуючих заходів по усуненню відхилень у показниках оцінки реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, якщо це необхідно та можливо.

Реалізація мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством дозволяє оцінити напрямок і спосіб просування підприємства на ринку та шляхи досягнення ним цілей; втілення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством створює умови для того, щоб підприємство змогло реалізувати свою стратегію.

Труднощі полягають у тому, що навіть якщо стратегія була обрана підприємством вірно, то це не означає, що на стадії її реалізації не виникне серйозних проблем. Це було б можливо у тому випадку, якщо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства залишалися б незмінними або були б повністю прогнозовані. Саме тому перед керівництвом підприємств постає серйозна задача здійснення контролю за тим, наскільки ефективним є мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством, наскільки успішно просувається підприємство в реалізації поставлених перед ним цілей, а також у встановленні того, чи зможе підприємство взагалі досягти цих цілей, і, якщо не зможе з якихось причин, то що підприємству необхідно відкоригувати або що змінити у своїй поведінці.

Головною метою контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, на відміну від звичайного стратегічного контролю, на нашу думку, виступає спрямування на те, наскільки правильно або навпаки неправильно здійснюється реалізація стратегії, а також з'ясування того, чи призведе реалізація стратегії за допомогою мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством до реалізації поставлених цілей. Відповідно до цього і встановлюється та будується система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

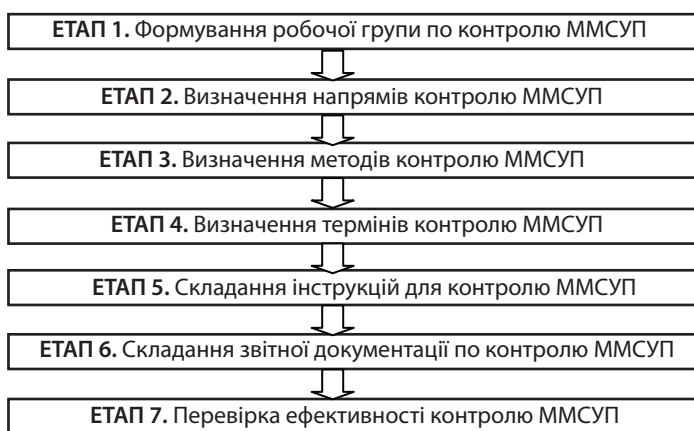
Для того, щоб система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством була ефективною, вона має відповідати ряду вимог. Найбільш значущими вимогами для інформаційного забезпечення у побудові системи контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством є такі [8, 9, 10]:

- ✦ СВОЄЧАСНІСТЬ: інформація повинна поступати своєчасно для того, щоб можна було прийняти відповідні рішення по коригуванню мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством;
- ✦ ПРАВИЛЬНІСТЬ: інформація повинна містити вірні та адекватні дані стосовно того, що відображає стан показників і процесів, які контролюються;
- ✦ ТОЧНІСТЬ: на інформації повинен бути вказаний точний час її отримання та точний час, до якого вона відноситься.

Також при формуванні системи контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством необхідно виділити ті види контролю, які мають проводитись на різних рівнях управління у торговельних мережах.

Для інституційного або корпоративного рівня характерний в основному стратегічний контроль, при якому головна увага зосереджується на підтримці балансу між різними видами бізнесу. На рівні відділів переважає тактичний контроль, що концентрує увагу менеджерів на поліпшенні конкурентної позиції підприємства. У процесі тактичного контролю, як правило, відслідковуються рівень витрат і частка ринку. Для функціонального рівня характерний в основному операційний і тактичний контроль, у рамках якого щодня або щотижня відслідковуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число реклаमाцій і т. ін. [8, 10]. Відповідно до цього можуть бути виділені основні етапи контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (ММСУП) (рис. 1).

Перший етап передбачає визначення переліку осіб на всіх рівнях управління, які відповідатимуть за проведення контролю.



Умовні позначки: ММСУП – мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством.

Рис. 1. Основні етапи контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (складено автором)

Другий етап передбачає встановлення пріоритетних завдань по напрямках діяльності підприємства та їх ранжирування з метою їх перевірки.

Третій етап передбачає встановлення основних показників контролю та методик їх розрахунку.

Четвертий етап передбачає розподіл часу контролю на певні періоди, в які має проводитись контроль.

П'ятий етап передбачає задокументований перелік дій, які мають відбуватися у послідовному порядку в процесі проведення контролю.

Шостий етап передбачає заповнення та своєчасне подання спеціальних форм по проведенню контролю.

Сьомий етап передбачає співставлення бажаних результатів стосовно правильності та своєчасності проведення контролю з фактичними.

Ефективна система оцінки і контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, але і первинну розробку стратегії.

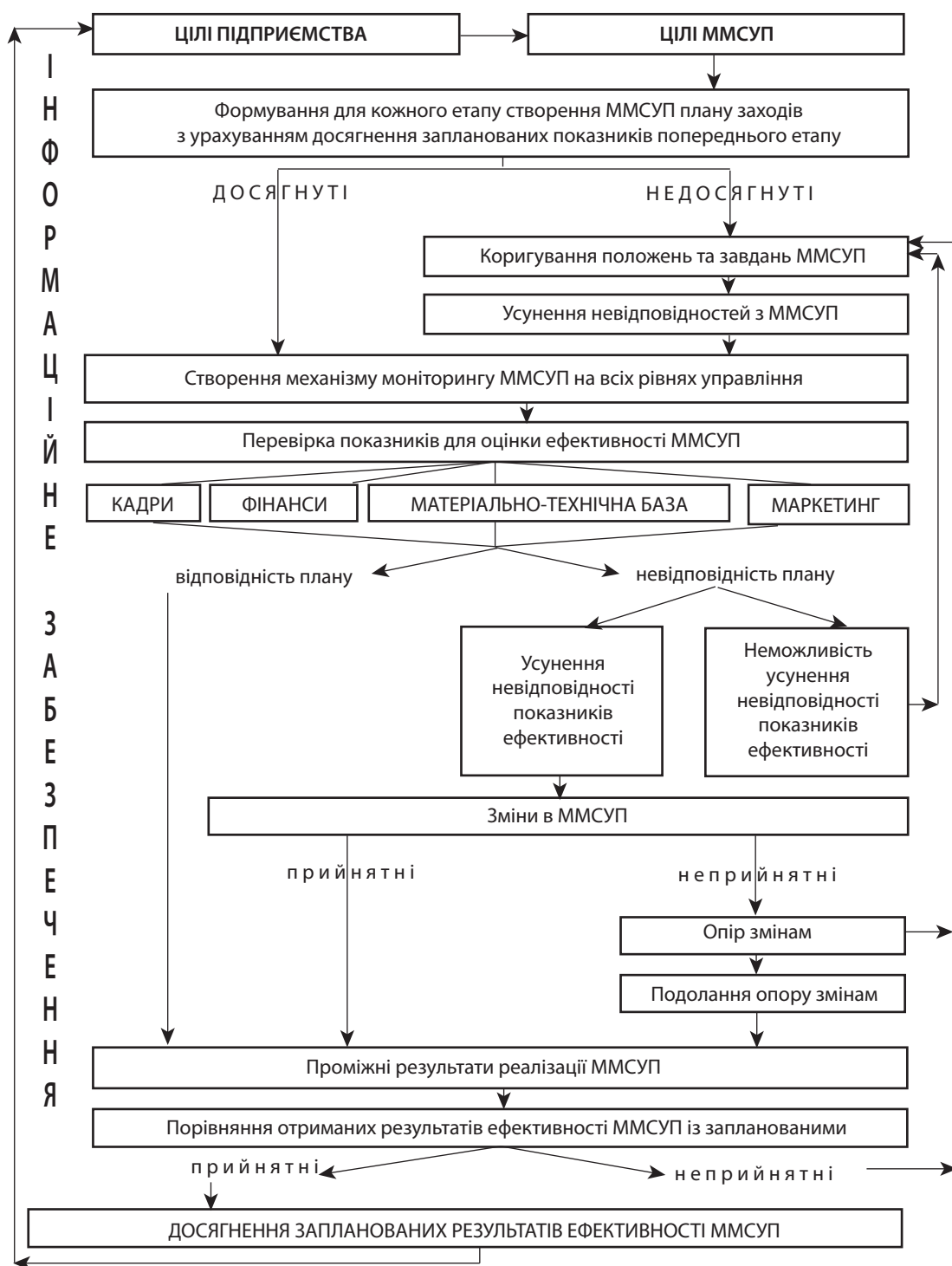
Реалізація мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством робить необхідним прийняття системи, яка використовується для управління організацією. Ця система визначає, які підрозділи будуть відповідати і за що, які інформаційні системи знадобляться для контролю за виконанням реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, яка буде потрібна перепідготовка робочої сили тощо.

Реалізація та контроль мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством є безперервним процесом. Після того, як даний механізм впроваджений, 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 підприємством з точки зору стратегічного аналізу. Це, насамперед, його здійсненість, 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 підприємства (рис. 2).

На етапі реалізації та контролю мотиваційного механізму стратегічного управління виникає безліч проблем і для цього існують об'єктивні причини. До того ж процес проектування вимагає певного (іноді значного) часу, протягом якого відбудуться такі зміни в середовищі існування підприємства, що плани можуть якоюсь мірою «застаріти» ще до початку реалізації.

Виділимо такі *типові для процесу реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством проблеми*:

- ✦ можлива невідповідність між мотиваційним механізмом стратегічного управління підприємством і організаційною структурою підприємства, які можуть протидіяти один одному; ця проблема може виникнути як при формуванні робочої групи для контролю даного механізму, так і при складанні інструкцій для контролю;



Умовні позначки: ММСУП – мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством.

Рис. 2. Схема контролю за реалізацією мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством (авторська розробка)

✦ нестача або відсутність певних навичок і потреба їх компенсації. Небажання керуючих змінювати стиль роботи і набувати нових навичок; дана проблема виникає на етапі створення робочої групи для контролю та на етапах визначення напрямків, методів і термінів контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством;

✦ системи інформації та зв'язку можуть не відповідати новим вимогам керівництва і не давати адекватної оцінки змінам, що відбуваються, тому група вищого керівництва підприємства не буде повною мірою володіти ситуацією; ця проблема стосується всіх етапів контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством;

- ✦ реалізація мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством включає зміни, які, у свою чергу, містять невизначеності й ризик, а вони можуть викликати настороженість керівників, небажання брати відповідальність за прийняття ризикованих рішень на себе; дана проблема може відобразитись як на формуванні робочої групи, так і на етапах складання напрямків, методів і термінів контролю, а також на етапі створення інструкцій для проведення контролю;
- ✦ управлінські методи, такі як програма компенсації, розвитку управлінської структури і т. ін., які діють в межах структурної схеми, можуть не відповідати стратегічним цілям.

Таким чином, для уникнення проблем з контролем реалізації мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством слід притримуватися таких **принципів**.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути простою для сприйняття. Даний принцип передбачає простоту сприйняття системи контролю для затвердженої робочої групи та працівників підприємства в цілому. При додержанні даного принципу знижується трудомісткість і зменшується кількість зусиль працівників на її реалізацію.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути гнучкою. Даний принцип передбачає здатність застосування системи контролю при зміні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути економічною. Даний принцип передбачає мінімізацію затрат на розробку та впровадження системи контролю в реалізацію мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути своєчасною. Даний принцип передбачає своєчасне застосування регулюючих і коригуючих заходів при зміні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства або невідповідності проміжних показників ефективності запланованим.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути точною. Даний принцип передбачає недопущення помилок у розрахунках показників ефективності або швидке їх усунення.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути об'єктивною. Даний принцип передбачає однакове відношення до всіх об'єктів здійснення контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Система контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути комплексною. Даний принцип передбачає всебічну оцінку мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством та вклад в його реалізацію усіх структурних підрозділів.

При використанні цих принципів процес контролю мотиваційного механізму стратегічного управління

підприємством буде проходити у більш стислі терміни та дозволить уникнути більшості труднощів.

ВИСНОВКИ

Запропонована схема контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством дозволяє не тільки об'єктивно оцінити всі заплановані показники ефективності, але й усунути можливі причини невиконання реалізації цього механізму. Подальші дослідження з цього питання вбачаються у формуванні математичної моделі оцінки ефективності та дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Белова О. І.** Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Інноваційна економіка. – 2012. – № 10 (36). – С. 109 – 115.
2. **Белова О. І.** Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 155 – 163.
3. **Белова О. І.** Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О. І. Белова, Н. В. Ракша // Економіка і регіон. – 2011. – № 3 (30). – С. 129 – 133.
4. **Белова О. І.** Ранжирування мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2012. – № 12. – С. 46 – 48.
5. **Белова О. І.** Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2013. – № 2. – С. 52 – 57.
6. **Економічна енциклопедія:** у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
7. **Попова О.** Соціологічні дослідження як основа формування системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Вісник НУВГП. – 2007. – № 3 (39). – С. 218 – 229.
8. **Томпсон А.** Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. – 12-те вид. / А. Томпсон, А. Стрікланд. – К.: Диалектика-Вільямс, 2010. – 928 с.
9. **Фомичев С. А.** Стабільність – признак мастерства / С. А. Фомичев, И. О. Скачков, О. Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 7.
10. **Червінська Л. П.** Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України / Л. П. Червінська : дис. ... докт. екон. наук: 08.09.01 / Кабінет Міністрів України. – К., 2003. – 402 с.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Київського національного торговельно-економічного університету, завідувач кафедри менеджменту **Бай С. І.**

REFERENCES

- Bielova, O. I. "Teoretychni aspekty formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnykh merezhamy" [The theoretical aspects of motivation mechanism of strategic management trading networks]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 10(36) (2012): 109-115.

Bielova, O. I. "Metodolohichni pidkhdid do formuvannia zmistu ta struktury motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Methodological approach to the content and structure of the motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Biznes Inform*, no. 2 (2013): 155-163.

Bielova, O. I., and Raksha, N. V. "Vplyv motyvatsiinoho mekhanizmu na stratehichne upravlinnia pidpriemstvom" [Impact of motivational mechanism for strategic management]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(30) (2011): 129-133.

Bielova, O. I. "Ranzhyruvannia motyvatoriv ta demotyvatoriv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Ranking motivators and demotivators motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Ekonomist*, no. 12 (2012): 46-48.

Bielova, O. I. "Formuvannia tryvymirnoi matrytsi staniiv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Formation of three-dimensional ma-

trix states motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Ekonomist*, no. 2 (2013): 52-57.

Chervinska, L. P. "Motyvatsiia trudovoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytstvi Ukrainy" [Motivation employment in the agricultural production of Ukraine]. *dys. ... dokt. ekon. nauk: 08.09.01*, 2003.

Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2002.

Fomichev, S. A., Skachkov, I. O., and Urazlina, O. Yu. "Stabilnost – priznak masterstva" [Stability – a sign of skill]. <http://www.stq.ru/riasite/index.phtml?page=1&tbl=works&id=9>

Popova, O. "Sotsiologichni doslidzhennia iak osnova formuvannia systemy motyvuvannia v protsesi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Sociological studies as a basis for the formation of motivation in the process of strategic management]. *Visnyk NUVHP*, no. 3(39) (2007): 218-229.

Tompson, A., and Striklend, A. *Stratehichniy menedzhment: kontseptsii i sytuatsii dlia analizu* [Strategic Management: Concepts and situations for analysis]. Kyiv: Dyalektyka-Viliams, 2010.

УДК 658.8.01

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

БОЛОТНАЯ О. В.

УДК 658.8.01

Болотная О. В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса

В статье представлен анализ современных методов управления конкурентоспособностью предприятия, направленных на снижение незастрахованных рисков, связанных с изменениями в рыночной конъюнктуре. Исследование проведено в разрезе выделения системы традиционных инструментов антикризисного маркетинга. При этом акцент сделан на её соответствии реалиям информационного (постиндустриального) общества, а также условиям хозяйствования в Украине. Рассмотрены принципы «партизанского» маркетинга, эффективность которого возрастает, что доказано на основе критического рассмотрения соотношения экономического потенциала и затрат рекламных мероприятий на телевидении, радио, в печатных изданиях и в Интернете. Проведен анализ маркетинговых стратегий, которые используются наиболее успешными современными украинскими компаниями. Исследование внешней среды функционирования национальных хозяйствующих субъектов позволило сделать вывод о доминировании в структуре методов повышения конкурентоспособности (получения конкурентных преимуществ на рынке) теневых инструментов, в частности, практики заключения коррупционных сделок.

Ключевые слова: антикризисный маркетинг, конкурентоспособность предприятия, инструменты маркетинга, экономика, методы, конкурентоспособность товара.
Бibl.: 10.

Болотная Оксана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра маркетинга и менеджмента ВЭД, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: kandidat_market@mail.ru

УДК 658.8.01

Болотна О. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи

У статті представлено аналіз сучасних методів управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованих на зниження незастрахованих ризиків, пов'язаних зі змінами в ринковій кон'юктурі. Дослідження проведено в розрізі виділення системи традиційних інструментів антикризового маркетингу. При цьому акцент зроблений на її відповідність реаліям інформаційного (постіндустріального) суспільства, а також умовам господарювання в Україні. Розглянуто принципи «партизанського» маркетингу ефективність якого зростає, що доведено на основі критичного розгляду співвідношення економічного потенціалу і витрат рекламних заходів на телебаченні, радіо, у друкованих виданнях і в Інтернеті. Проведено аналіз маркетингових стратегій, які використовуються найбільш успішними сучасними українськими компаніями. Дослідження зовнішнього середовища функціонування національних господарюючих суб'єктів дозволило зробити висновок про домінування в структурі методів підвищення конкурентоспроможності (отримання конкурентних переваг на ринку) тінювих інструментів, зокрема, практики укладання корупційних угод.

Ключові слова: антикризовий маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, інструменти маркетингу, економіка, методи, конкурентоспроможність товару.
Бibl.: 10.

Болотна Оксана Владимірівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу та менеджменту ЗЕД, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: kandidat_market@mail.ru

UDC 658.8.01

Bolotnaya O. V. Marketing Tools of Increase of Company's Competitiveness under Crisis Conditions

The article provides analysis of modern methods of management of company competitiveness, directed at reduction of uninsured risks connected with changes in the market situation. The study is conducted in the context of allocation of the system of traditional tools of the anti-crisis marketing. Moreover, the emphasis is put on its correspondence with realities of the information (post-industrial) society and also economic conditions in Ukraine. The article considers principles of «partisan» marketing, efficiency of which increases, which is proved on the basis of critical consideration of correlation of economic potential and expenditures of advertising campaigns on TV, radio, in printed editions and Internet. It conducts analysis of marketing strategies, which are used by the most successful modern Ukrainian companies. The study of external environment of functioning of national subjects of economy allowed making a conclusion about domination, in the structure, of methods of increase of competitiveness (acquiring competitive advantages in the market) of shadow tools, in particular, the practice of making corruption deals.

Key words: anti-crisis marketing, company competitiveness, marketing tools, economy, methods, competitiveness of a commodity.
Bibl.: 10.

Bolotnaya Oksana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing of Foreign Trade Activities, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)
E-mail: kandidat_market@mail.ru