

REFERENCES

Ayadi, N., and Boujelbene, Yo. "The Determinants of the Profitability of the Tunisian Deposit Banks". *IBIMA Business Review*. 2012. <https://pdfs.semanticscholar.org/b34f/66b9789168bffa973be3c4540b435c0ceaf5.pdf>

Chorna, M. et al. "Ways to Improve the Management of The Economic Security of Travel Companies". *IBIMA Business Review*. 2019. <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2019/126670/126670.pdf>

Erina, J., and Lace, N. "Commercial Banks Profitability Indicators: Empirical Evidence from Latvia". *IBIMA Business Review*. 2013. <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2013/873515/873515.pdf>

"Inflatsiyni zvit za zhovten 2019 roku" [October 2019 Inflation Report]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2019-roku>

Nesterenko, S. et al. "Optimization of Factorial Portfolio of Trade Enterprises in the Conditions of the Non-Payment Crisis". *IBIMA Business Review*. 2019. <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2019/278890/278890.pdf>

Portna, O. V. "Finansovyi potentsial komertsiiykh bankiv yak skladova sukupnogo finansovoho potentsialu Ukrainy" [Financial Potential of Commercial Banks as a Component of Ukraine's Aggregate Financial Potential]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*, no. 49: *Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva* (2013): 109-118.

Portna, O. V. "Resursy pidpriemstv yak skladova sukupnogo finansovoho potentsialu krainy" [Enterprise Resources as

a Component of the Country's Aggregate Financial Potential]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (2013): 231-235.

Soroka, I. I. "Zarubizhnyi dosvid otsiniuvannia finansovoho stanu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [Foreign Experience in Assessing the Financial Condition of Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2015): 363-367.

Tkachyk, L. P., and Hlemba, K. S. "Okremi aspekty mizhnarodnoi praktyky upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva" [Separate Aspects of International Practice Management of Financial Resources of Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, vol. 2, no. 11 (2015): 130-133.

Tran Thai, Ha. N. "Institutional Environment, Government Ownership and Firm Profitability: Empirical Evidence From Vietnam". *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. <https://www.abacademies.org/articles/institutional-environment-government-ownership-and-firm-profitability-empirical-evidence-from-vietnam-8283.html>

"Zvit pro finansovu stabilnist za hruden 2019 roku" [Financial Stability Report for December 2019]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2019-roku>

Zaborovets, O. P. "Zarubizhnyi dosvid vdoskonalennia finansovoho planuvannia pidpriemstva" [Foreign Experience Improving Financial Planning Enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*. 2016. <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/66665/66202>

УДК 334. 024

JEL: P42; R13

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2019 КОЛЕСНИК Т. М.

УДК 334. 024

JEL: P42; R13

Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації

Проведено аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Відзначено, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження та розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т. ін.); розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Наведено класифікацію конкурентоспроможності за певними ознаками. Визначено складові зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність. Відзначено ендogenousні причини низької конкуренції вітчизняних організацій. Зазначено, що за відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства та організації не використовують усталені шляхи здобуття конкурентних переваг. Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських товаровиробників. Ще однією причиною є самоусунення держави від виконання належних їй функцій щодо створення сприятливих умов розвитку бізнес-середовища та низька якість державних інститутів. Зроблено висновок, що аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації дає можливість знизити рівень невизначеності та ризику в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства, підвищити якість стратегічного планування та прогнозування його діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Ключові слова: конкурентоспроможність, активність, аналіз, фактори впливу, організація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Колесник Тетяна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kolesnikdmtry2011@gmail.com

Колесник Т. Н. Анализ факторов влияния на управление конкурентоспособностью организации

Проведен анализ факторов влияния на управление конкурентоспособностью организации. Отмечено, что основными условиями обеспечения конкурентоспособности являются: применение научных подходов к стратегическому менеджменту; обеспечение единства развития техники, технологии, экономики, управления, применение современных методов исследования и разработок (программно-целевое планирование, теория принятия решений и т. д.); рассмотрение взаимосвязей функций управления любым процессом на всех стадиях жизненного цикла объекта; формирование системы мероприятий по обеспечению конкурентоспособности различных объектов. Дана классификация конкурентоспособности по определенным признакам. Определены составляющие внешней и внутренней среды организации, которые влияют на её конкурентоспособность. Отмечены эндогенные причины низкой конкуренции отечественных организаций. Отмечено, что при отсутствии эффективной конкурентной среды и сформированности цивилизованных рыночных отношений отечественные предприятия и организации не используют устоявшиеся пути получения конкурентных преимуществ. Свидетельствами этого является, например, значительная технологическая отсталость и низкая инновационная активность украинских товаропроизводителей. Еще одной причиной является самоустранение государства от выполнения надлежащих ему функций по созданию благоприятных условий развития бизнес-среды и низкое качество государственных институтов. Сделан вывод, что анализ внешних и внутренних факторов влияния на управление конкурентоспособностью организации дает возможность снизить уровень неопределенности и риска в процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятия, повысить качество стратегического планирования и прогнозирования его деятельности, повысить уровень конкурентоспособности предприятия и его продукции, сохранить конкурентные позиции и увеличить долю рынка, принадлежащую предприятию.

Ключевые слова: конкурентоспособность, активность, анализ, факторы влияния, организация.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

Колесник Татьяна Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)
E-mail: kolesnikdmityr2011@gmail.com

Kolesnyk T. M. Analysis of the Factors Influencing the Organization's Competitiveness Management

An analysis of the factors influencing the management of the organization's competitiveness is carried out. It is noted that the main conditions for ensuring competitiveness are: application of scientific approaches to strategic management; ensuring unity of development of technical means, technology, economics, management, use of modern research and scientific developments methods (program-targeted planning, decision-making theory, etc.); consideration of the interconnections of the functions of managing any processes at all stages of the object's life cycle; formation of a system of measures to ensure the competitiveness of various objects. A classification of competitiveness on certain attributes is provided. The components of the external and internal environment of the organization that influences its competitiveness are defined. Endogenous reasons for low competition of national organizations are noted. It is noted that in the absence of an efficient competitive environment and the establishment of civilized market relations, domestic enterprises and organizations do not use most common ways of gaining competitive advantages. Evidence of this is, for example, significant technological backwardness and low innovation activity of Ukrainian producers. Another cause is the self-removal of the State from the proper functions to create favorable conditions for the development of business environment and the poor quality of the State institutions. It is concluded that the analysis of external and internal factors influencing the management of the organization's competitiveness provides an opportunity to reduce the level of uncertainty and risk in the process of production and economic activities of enterprise, increase the the quality of strategic planning and forecasting of its activities, increase the level of competitiveness of the enterprise and its products, maintain a competitive position and increase the market share owned by the enterprise.

Keywords: competitiveness, activity, analysis, influence factors, organization.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Kolesnyk Tetyana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beke-
ketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazha-
nova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)
E-mail: kolesnikdmityr2011@gmail.com

У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якої організації є збереження або розширення займаних позицій на ринку чи його сегментах, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація організації на максимізацію прибутку, що, своєю чергою, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Посилення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках викликано посиленням глобалізації світової економіки, збільшенням темпів і масштабів змін у технологічному середовищі. Конкурентоспроможність організації повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівникам і здатністю завоювати та тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку.

Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо питань конкурентоспроможності як

вирішального фактора успіху бізнесу свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з конкуренцією та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Дослідженню факторів впливу на конкурентоспроможність організацій присвячені праці багатьох учених-економістів. Серед них Ю. Голяк [1], О. Гетьман [2], Н. Грицишин [3], О. Єлісеєнко [4], О. Кузьмін [5], Т. Кулініч [6], Л. Лісовська [7] та багато інших. Але ряд питань щодо визначення причин низької конкуренції вітчизняних підприємств та організацій і факторів впливу на управління їх конкурентоспроможністю залишилися невіршеними на цей час та потребують подальших досліджень.

Метою статті є аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації.

Узагальнюючи висловлювані різними авторами погляди на конкурентоспроможність організації, можна стверджувати, що конкурентоспроможними вважаються ті господарюючи суб'єкти, які функціонують ефективно, тобто надають споживачу конкурентоспроможні товари (послуги).

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- ✦ застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- ✦ забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- ✦ застосування сучасних методів дослідження та розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень);
- ✦ розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- ✦ формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» різними авторами, можна схематично виділити такі ознаки даного поняття (рис. 1).

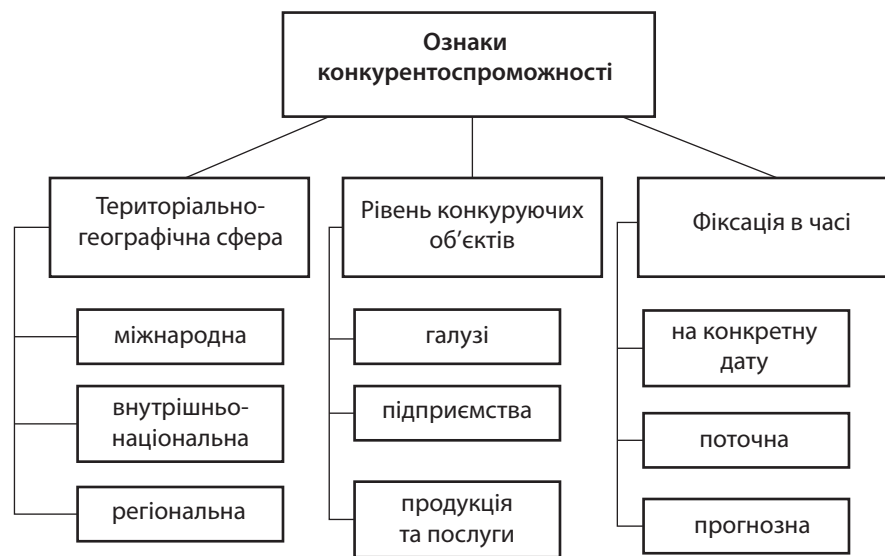


Рис. 1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

На рівень управління конкурентоспроможністю організації впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [8].

Основні складові зовнішнього середовища організації наведено в *табл. 1*.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу

факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози та можливості, з якими зіштовхується організація, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [9].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності організації. Основні складовані внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено в *табл. 2*.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Сьогодні в Україні практично відсутні конкурентоспроможні підприємства та організації, особливо в реальному секторі економіки. Серед основних причин такої ситуації дуже часто називають технологічну відсталість підприємств промисловості; використання застарілих технологій та обладнання; брак ресурсів і, відповідно, низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинутих країн світу; незначні можливості виробництва високотехнологічних товарів і надання сучасних якісних послуг.

Узагальнивши роботи вітчизняних економістів, можна виділити дві групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Перша група – це ендогенні чинники, які зумовлені діями (або бездіяльністю) самих організацій, друга група – екзогенні, які спричинені особливостями вітчизняної системи господарювання.

Складові зовнішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність

Складова	Характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експортні країни тощо.
4. Монополізація економіки	Кількість і структурна природних монополій у країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітенту, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан і захищеність всіх видів природних ресурсів
6. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, у регіоні, у галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Таблиця 2

Основні елементи внутрішнього середовища організації, які впливають на її конкурентоспроможність

Складова	Характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб і можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5. Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури завданням діяльності організації, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
9. Місцезнаходження організації	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій наведено на *рис. 2*.

Крім того, існують екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій [10].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації ґрунтується на викорис-

танні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Системним підходом і практичною значущістю відрізняється методика формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств.

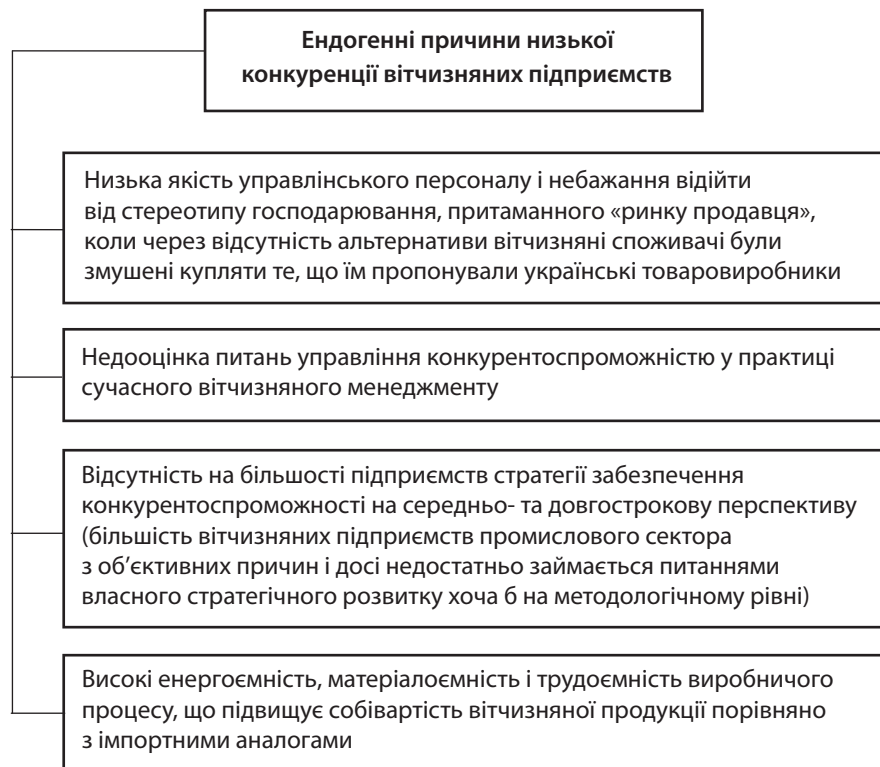


Рис. 2. Ендогенні причини низької конкуренції вітчизняних організацій

Джерело: розроблено на основі [11].

Класифікація факторів конкурентоспроможності побудована на системі показників конкурентоспроможності організації, що дає змогу перейти від якісної оцінки до кількісної за допомогою розроблених основних складових у системі управлінням конкурентоспроможністю [12].

Сьогодні конкурентне середовище, в якому знаходиться кожне підприємство, безперервно змінюється. Можливість вибору продукції (товарів, послуг), що цікавлять покупців, розширюється під впливом рекламної діяльності. Природно, що за такої ситуації необхідні гнучкість ведення збутової діяльності та індивідуальний підхід до обслуговування споживачів на ринку. Тобто, однією з найважливіших складових формування системи управлінням конкурентоспроможністю організації є її операційна ефективність.

Безумовно, операційна ефективність є однією зі складових, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, але кожний суб'єкт господарювання знаходиться в унікальній конкурентній ситуації, яка безпосередньо залежить від стадії його життєвого циклу.

Кінцевою метою управління конкурентоспроможністю є впровадження та оцінка перетворень, які відбуваються в організації. Дуже важливо, щоб підприємство було здатне до закріплення перетворень. У центрі уваги повинні знаходитися два напрями дій. По-перше, необхідно виявити та підсилити вплив

чинників, що сприяють створенню окремих виробничих можливостей і поширенню наявного досвіду. По-друге, потрібно виявляти та відстежувати показники перетворень, щоб упевнитися в тому, що відбуваються прогнозовані зміни. Результати такої оцінки дадуть змогу вести коригування, щоб забезпечити їх відповідність бажаним результатам функціонування господарюючого суб'єкта.

Отже, управління конкурентоспроможністю організації пропонується розглядати як складний процес побудови внутрішніх і врахування зовнішніх взаємозв'язків, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо.

Здатність господарюючих суб'єктів вести конкурентне суперництво з іншими виробниками в межах певного ринкового простору визначає основу категорії «конкурентоспроможність». Тому закономірно, що конкурентний статус виробника впливає на розробку та вибір стратегічних управлінських рішень у сфері формування конкурентних переваг.

За відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства та організації не використовують усталені шляхи здобуття конкурентних переваг.

Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність

українських товаровиробників. Ще однією причиною є самоусунення держави від виконання належних їй функцій щодо створення сприятливих умов розвитку бізнес-середовища та низька якість державних інститутів.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і, безумовно, нагальним завданням України.

Щоб стати конкурентоспроможними, вітчизняним підприємствам потрібні не тільки фінансові ресурси. Їм потрібно звільнитися від віджилих форм ведення господарської діяльності, необхідно активізувати інноваційну діяльність, оптимізувати систему управління та організації виробництва.

Своєю чергою, держава також має змінити систему стимулів і мотивацій, усунути перешкоди на шляху до розвитку конкурентного середовища, змінити правила, які обмежують і стримують економічну поведінку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації дає можливість знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства, підвищити якість стратегічного планування та прогнозування його діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Голяк Ю. Б.** Теоретичні аспекти конкурентоспроможності стратегічних галузей української економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6. С. 78–82.
- 2. Гетьман О. О.** Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки // Гетьман О. О., Шаповал В. М. *Економіка підприємства* : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2010. 488 с.
- 3. Грицишин Н.** Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.
- 4. Єліссєнко О. В.** Конкурентоспроможність промислових підприємств у кризових умовах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1. www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/11.pdf
- 5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П.** Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 198 с.
- 6. Кулініч Т. М.** Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. *Стратегія розвитку України*. 2007. № 1–2. С. 338–345.
- 7. Лісовська Л. С., Іванець Л. В.** Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 143–149.

8. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАККіМ, 2006. 160 с.

9. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

10. Тараненко І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 33. Ч. 1. С. 196–201.

11. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхова Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. 2-е вид., перероб. і допов. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 280 с.

12. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 23. С. 131–141.

REFERENCES

- Drahan, O. I. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty* [Enterprise Competitiveness Management: Theoretical Aspects]. Kyiv: DAKKiM, 2006.
- Hetman, O. O. "Poniattia konkurentospromozhnosti produktii i metody yii otsinky" [The Concept of Competitiveness of Products and Methods of its Evaluation]. In *Ekonomika pidpriemstva*. Kyiv: TsUL, 2010.
- Holiak, Yu. B. "Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti stratehichnykh haluzei ukrainiskoi ekonomiky" [Theoretical Aspects of Competitiveness of Strategic Sectors of the Ukrainian Economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2006): 78-82.
- Hrytshyn, N. "Konkurentospromozhnist vyrobnychoho pidpriemstva" [Competitiveness of a Manufacturing Enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (2005): 29-34.
- Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Competitiveness of the Enterprise: Assessment of the Level and Directions of Improvement]. Odesa: Atlant, 2013.
- Kulinich, T. M. "Innovatsiini faktory konkurentospromozhnosti v suchasnykh umovakh internatsionalizatsii" [Innovative Factors of Competitiveness in Modern Conditions of Internationalization]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, no. 1-2 (2007): 338-345.
- Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., and Romanko, O. P. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnozyka* [Competitiveness of the Enterprise: Planning and Diagnostics]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2011.
- Lisovska, L. S., and Ivanets, L. V. "Suchasna paradyhma konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The Modern Paradigm of Enterprise Competitiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky»*, no. 640 (2009): 143-149.
- Sumets, O. M., Somova, O. Ye., and Pielikhova, Ye. F. *Otsinka konkurentospromozhnosti suchasnoho promyslovoho pidpriemstva* [Assessment of Competitiveness of Modern Industrial Enterprise]. Kyiv: VD «Profesional», 2009.
- Sviatnenko, V. Yu. "Chynnyky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii" [Factors of Increase of Competitiveness of Industrial Enterprises in the Conditions of Globalization]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 23 (2010): 131-141.

Taranenko, I. V. "Alhorytm doslidzhennia ta otsinky inovatsiinoi konkurentospromozhnosti krain" [An Algorithm for Research and Evaluation of Innovative Competitiveness of Countries]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika»*, vol. 1, no. 33 (2011): 196-201.

Yelisieienko, O. V. "Konkurentospromozhnist promyslovykh pidpriemstv u kryzovykh umovakh" [Competitiveness of Industrial Enterprises in Crisis Conditions]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2010. www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/11.pdf

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2019 КОНДРАТЕНКО Н. О., ВОЛКОВА М. В., МАГОМЕДОВА М. А.

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації

Вивчено та узагальнено зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. Зазначено, що українські управлінці розглядають мотивацію як інструмент, що засновується на індивідуальних виплатах кожному підлеглому, що вказує на те, що процес мотивації зводиться виключно до матеріальних підходів. Детально досліджено зарубіжні системи стимулювання та мотивації працівників на прикладі німецької, французької, англійської, шведської, японської та американської моделей. Проаналізовано всі головні плюси та мінуси кожної моделі. Порівняно українську систему стимулювання з розглянутими системами інших європейських країн і виявлено, що вітчизняна система знаходиться на дуже низькому рівні. Розглянуто можливості українського потенціалу щодо запровадження закордонних моделей. Відзначено, що сьогодні українським підприємствам та організаціям потрібно створювати систему цінностей та культуру праці, щоб заснувати українську національну модель управління персоналом. Повністю скопіювати Україні одну з зарубіжних моделей неможливо. По-перше, це пов'язано з менталітетом українців; по-друге, – з економічною та політичною ситуацією в країні; по-третє, – з фінансовим станом підприємств і т. ін. Запропоновано та обґрунтовано комбінувати елементи із систем стимулювання та мотивації Німеччини, США, Франції та деяких елементів Великої Британії. Зроблено висновок, що керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагород. Чим швидше Україна почне комбінувати різноманітні елементи зарубіжних систем мотивації та стимулювання, тим скоріше можна підвищити компетенцію працівників та їх ефективність.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, зарубіжний досвід, система, персонал.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-414-420>

Табл.: 2. **Бібл.:** 11.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Волкова Міліція Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: milaha7432@gmail.com

Магомедова Марина Асадуллаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: magmarina153@gmail.com

УДК 331.108.2
JEL: J53; M12

UDC 331.108.2
JEL: J53; M12

Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубежный опыт использования системы мотивации и стимулирования персонала организации

Изучен и обобщен зарубежный опыт использования системы мотивации и стимулирования персонала организации. Отмечено, что украинские управленцы рассматривают мотивацию как инструмент, основанный на индивидуальных выплатах каждому подчиненному, что указывает на то, что процесс мотивации сводится исключительно к материальным подходам. Подробно исследованы зарубежные системы стимулирования и мотивации работников на примере немецкой, французской, английской, шведской, японской и американской моделей. Проанализированы все главные плюсы и минусы каждой модели. Проведено сравнение украинской системы стимулирования с рассмотренными системами других европейских стран и обнаружено, что отечественная система находится на очень низком уровне. Рассмотрены возможности украинского потенциала по внедрению зарубежных моделей. Отмечено, что сегодня украинским предприятиям и организациям нужно

Kondratenko N. O., Volkova M. V., Mahomedova M. A. Foreign Experience of Using the Organization's Motivation and Incentive System

Foreign experience of using the system of motivation and incentive of the organization's staff has been studied and generalized. It is noted that Ukrainian managers consider motivation as an instrument based on individual payments to each subordinate, which indicates that the process of motivation is limited to material approaches exclusively. Foreign systems of motivation and incentive of workers are studied in detail on the example of German, French, English, Swedish, Japanese and American models. All the main pros and cons of each model are analyzed. Comparison of the Ukrainian incentive system with the systems by other European countries considered was made and it was found that the national system is at a pretty low level. The possibilities of Ukrainian potential to have introduced foreign models are considered. It is noted that today Ukrainian enterprises and organizations need to create a system of values and culture of work to establish the Ukrainian national