

Bugrimenko Roman, PhD, Associate Professor, Department of Economics of Enterprisers of Food Technology and Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0509354995; e-mail: bugrimenkorm@gmail.com.

Сахненко Оксана Іванівна, ст. викл., кафедра економічних дисциплін, Національна академія Національної гвардії України. Адреса: пл. Захисників України, 3, м. Харків, Україна, 61000. Тел.: 0664151580; e-mail: Sakhnenko_Oksana@ukr.net.

Сахненко Оксана Ивановна, ст. преп., кафедра экономических дисциплин, Национальная академия Национальной гвардии Украины. Адрес: пл. Защитников Украины, 3, г. Харьков, Украина, 61000. Тел.: 0664151580; e-mail: Sakhnenko_Oksana@ukr.net.

Sakhnenko Oksana, Senior teacher, Department of economic subjects, National Academy of the National Guard of Ukraine. Kharkiv. Address: Zakhysnykiv Ukrainy Square, 3, Kharkiv, Ukraine, 61000. Tel.: 0664151580; e-mail: Sakhnenko_Oksana@ukr.net.

Рекомендовано до публікації канд. екон. наук, доц. П.В. Смірноюю, д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.
Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.
DOI: 10.5281/zenodo.1109479

УДК 331.58

ПРАВИЛЬНА МОТИВАЦІЯ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ

Н.І. Єсінова, К.Ю. Петленко

Досліджено сучасні методи мотивації, їх вплив на поведінку робітників. Охарактеризована роль мотивації в різних сферах і організаціях. Проведено аналіз систем мотивування в Україні та у світі (Індія, США, Австралія, Росія, Китай, Німеччина). Запропоновано заходи з покращення мотивації в Україні. Проаналізовано приклади матеріальної і нематеріальної мотивації та наведено їх оцінку. Визначено, яка мотивація більше підходить для чоловіків, а яка для жінок. Установлено, що правильна мотивація веде підприємство до успіху, що продемонстровано на прикладах найуспішніших компаній світу. Проведено дослідження нових тенденцій мотивації, що виникли за умов ринкової економіки в Україні.

© Єсінова Н.І., Петленко К.Ю., 2017

Ключові слова: конкуренція, нематеріальна мотивація, система мотивації, ефективність, потреби, успіх.

ПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ – ПУТЬ К УСПЕХУ

Н.И. Есинова, К.Ю. Петленко

Исследованы современные методы мотивации, их влияние на поведение работников. Охарактеризована роль мотивации в различных сферах и организациях. Проведен анализ систем мотивации в Украине и в мире (Индия, США, Австралия, Россия, Китай, Германия). Предложены меры по улучшению мотивации в Украине. Проанализированы примеры материальной и нематериальной мотивации и приведена их оценка. Определено, какая мотивация больше подходит для мужчин, а какая для женщин. Установлено, что правильная мотивация ведет предприятие к успеху, что продемонстрировано на примерах самых успешных компаний мира. Проведено исследование новых тенденций мотивации, возникших в условиях рыночной экономики в Украине.

Ключевые слова: конкуренция, нематериальная мотивация, система мотивации, эффективность, потребности, успех.

THE RIGHT MOTIVATION IS A KEY TO SUCCESS

N. Esinova, K. Petlenko

The proposal and implementation of an effective motivation program is one of the key management tasks of a company. Improperly designed and applied motivation programs can have a negative impact on employees, who are not motivated to achieve maximum performance. The part to effective management of man is though understanding his motivation. Just knowing what motivates someone who encourages him to activities that reasons underlying its action, you can thy to develop an effective system of forms and methods of management. You need to know how to or arising caused by these or other reasons, as well as ways in which motives can be brought into action, how the motivation of people. The modern methods of motivation, their influence on the behavior of employees. Was characterized the role of motivation in different areas and organizations. The analysis of motivation systems in Ukraine and abroad (India, USA, Australia, Russia, China, Germany) was conducted. The measure, to improve motivation in Ukraine were offered. Examples of tangible and intangible motivation were analyzed and assessed. The type of motivation that suits best for men and women respectively was determined. It was determined that the right motivation leads to the success of companies. It was demonstrated at the example of motivation in the most successful companies in the world new trends in motivation that has emerged under the condition of market economy in Ukraine were studied. The essence of employee motivation in modern world is understanding and implementing the ways for self-interest, enabling them

to realize themselves in meeting the goals of the organization. The main challenge for enterprises today, is to form a coherent mechanism for appropriate use of intangible and tangible methods of motivation, their adaptation to the characteristics of each individual employee. This is why employee motivation is so important.

Keywords: *competition, intangible motivation, motivation systems, effectiveness, needs, success.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для будь-якої компанії розробити ефективну систему мотивації – одна зі складових частин збільшення прибутку. Для будь-якого бізнесу благополуччя співробітників – це потенціал майбутніх фінансових перемог.

Економічною наукою доведено, що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина та її мотивація. Правильна мотивація здатна спонукати працівника до ефективної діяльності, сприяє креативному мисленню тощо. Виходячи з цього, на сучасному етапі розвитку українського суспільства мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування новітніх заходів та методів мотивування, які б дозволили задовольняти всі індивідуальні особливості кожного працівника. Тому формування цілісного механізму застосування методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника є на сьогодні актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації займався багато науковців, кожен із яких по-різному досліджував цю проблему. Важливою є мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки, авторами якої є американські вчені Р. Дафт і Р. Стирс.

Т. Делл зазначила: «Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони хочуть отримати від роботи. Чим повніше ви зможете задовольнити їх бажання, тим більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування».

Грунтовні дослідження різних аспектів праці та матеріального стимулювання викладені в роботах Л.В. Балабанової, М.Х. Вдовиченка, В.С. Дієсперова, В.Г. Назарової, М.К. Орлатого, Д.І. Поліщук, І.С. Процик, В.М. Семикіної, Т.М. Харченка, О.Б. Юрченка та ін.

Метою статті є дослідження доцільності застосування мотивації в умовах сучасності на прикладі вітчизняних та іноземних компаній, а також виявлення особливостей і відмінностей української та зарубіжних систем мотивації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивований персонал – це «зарядний пристрій» організації. Саме невичерпна

енергія співробітників допомагає компанії розвиватися, досягати поставлених цілей, боротися з труднощами і крок за кроком покращувати якість роботи.

Мотивація перекладається з латинської мови як рух. Мотивація до чого-небудь з'являється після усвідомлення своїх потреб. Тому щоб досягти успіху, повинна бути мотивація, яка змушує нас рухатися, досягати поставленої мети й задовольняти наші потреби.

Заохочення працівників якимось оригінальним способом водночас із загальноприйнятими методами мотивації в українських компаніях стало звичайною практикою. Попри те, що міжнародні компанії активно використовують нестандартні способи мотивації робітників, новаторами таких розробок є переважно підприємства з українським корінням. Наприклад, одна з компаній Західної України придбала п'ять квадранциклів найініціативнішим працівникам для поїздки на роботу. Також слід відзначити організацію провідними компаніями харчування своїх працівників, що сприяє задоволенню найелементарніших потреб і так мотивує до праці. Наприклад, компанія з виробництва програмного забезпечення Asana розробила кулінарний підхід до мотивації співробітників. Власники найняли кваліфікованих шеф-кухарів, які готували їжу для робітників. Також в офісі завжди в наявності шоколад, який, як відомо, є хорошим антидепресантом і допомагає креативному мисленню [1].

Підходи до організації харчування персоналу:

1. Співробітники «Яндекс» організують робочий простір навколо себе таким чином, щоб у ньому можна було жити, оскільки багато хто любить працювати ночами. Тому на кожному поверсі офісу «Яндекс» організовані кавопойнти, де в будь-який час можна з'їсти булочку з чаєм або кавою. Крім цього, співробітники можуть харчуватися в корпоративній їдальні – на це кожному співробітникові виділяють фіксовану суму на місяць.

2. Співробітники соціальної мережі «ВКонтакте» харчуються за талонами. Пообідати можна, пред'явивши талон (кожний одержує по одному на робочий день) в одному із чотирьох ресторанів на околицях штабу розробки. Серед пропонуєваних на вибір закладів – італійська піцерія й ресторан японської кухні. Ще одна особливість цього колективу – активне споживання апельсинного фрешу як альтернативи шкідливим напоям Fanta й Coca-Cola. Приблизно за рік в офісі було вичавлено 15 300 апельсинів.

3. В офісі агентства організації РІА «Новини» знаходяться «бонус-бари» – місця, де всі співробітники можуть одержати десерти й бутерброди. А тих, хто не залишив місце роботи під час смогу наприкінці липня – початку серпня, заохочують роздачею молока, що, як відомо, нейтралізує дію багатьох шкідливих речовин.

Таким чином, кожна компанія розробляє підходи до харчування працівників і в такий спосіб ефективно мотивує до трудової діяльності. Чим більш продумана система харчування співробітників, тим краща продуктивність праці.

Сучасні дослідження продемонстрували, що на українських та зарубіжних підприємствах відбуваються суттєві зміни в системі мотивації персоналу. Працівників, передусім молодь, спонукає до трудової діяльності самореалізація і саморозвиток.

Практика показує, що одним тільки збільшенням заробітної плати талановитих фахівців не втримати. Та й не кожен роботодавець готовий змагатися з конкурентами в гонці за підвищенням платні. Для багатьох набагато простіше і дешевше запропонувати співробітникам дотації на обіди, оплату мобільного телефону тощо. Наприклад, аналіз учених Гарвардського університету підтвердив, що підвищення окладу не призводить до зростання обсягів виробництва: співробітники думають, що раніше помилялися щодо своїх зарплатних очікувань і приймають нову ставку як належне. Результативність роботи при цьому залишається незмінною. А дослідження, проведені в компанії МІТ (Міжнародна Інтернет-Торгівля), свідчать, що фінансова мотивація збільшує продуктивність праці тільки в разі виконання простої механічної роботи, а залученість персоналу і задоволення від роботи не залежить від доходу [2].

Якщо з питанням «платити чи не платити бонуси» все більш-менш ясно, то щодо виду заохочення – гроші, подарунки або оплата послуг – єдиної думки немає. Найбільш неоригінальний бонус – готівкові. Грошима співробітників заохочують не тільки в консервативних бізнесах, таких як банківська індустрія, але і в технологічних компаніях (такий вид бонусу практикується і в компанії Microsoft).

Якщо гроші – погана мотивація, це не означає, що співробітників не треба заохочувати. Із розвитком ринкових відносин роботодавцям пропонують відмовитися від грошових бонусів і замінити їх подарунками. Такий вид заохочень уже давно практикується багатьма компаніями. Вибір подарунка при цьому залежить від фантазії роботодавця і його фінансових можливостей.

Зазвичай компанії користуються перевіреними способами порадувати співробітників. Індійський бізнесмен Савджі Дголак (Savj Dholakia) у минулому 2015 році подарував 200 кращим співробітникам своєї алмазної компанії HariKrishnaExport квартири, ще більше тисячі працівників отримали машини FiatPunto і ювелірні прикраси. Китайці теж не відстають з матеріальними мотивуваннями свої робітників. Наприклад, китайський стартап WiFiMasterKey зі штатом в 50 чоловік

подарував співробітникам, які працюють в компанії більше чотирьох місяців, електромобілі Tesla. Ще один тренд – дарувати технологічні новинки. Усі співробітники BuzzFeed, яких в компанії більше 700 осіб, за досягнення поставлених цілей отримали AppleWatch, які тільки надійшли в продаж. Google також мотивував своїх працівників подарувавши розумні годинники: 55 тисяч співробітників інтернет-гіганта отримали на вибір годинник G або G-R від LG [2].

Великою популярністю як бонуси користуються подорожі. Компанія Westin (входить в американську StarwoodHotel) раз в квартал оплачує п'ятиденний відпочинок співробітнику, який розробив найкращу ідею. Також відома компанія «Опра Уїнфрі» в 2016 році нагородила близько сотні співробітників 10-денним круїзом Середземним морем.

У Японії для мотивування працівників підприємства створюється сприятливий мікроклімат у колективі, а заробітна плата залежить від таких факторів, як кваліфікація працівника, індивідуальні підсумки роботи, фінансовий стан фірми. Цей метод мотивування має позитивний вплив на економіку Японії і його можна запозичити для розвитку української економіки.

Таким чином, у США грошову винагороду отримує той, хто вніс пропозицію. У Японії прибуток розподіляється між усіма співробітниками. Але визнання досягнень групи замінює грошову винагороду індивіда.

Не варто забувати і про заохочування співробітників протягом року. Німецька ігрова фірма Wooga вважає за краще не створювати конкурентне середовище, видаючи дорогі подарунки найкращим співробітникам в кінці року. Замість цього компанія витрачає гроші на спільні обіди і вечірки. Такі заходи допомагають пізнати один одного і розвивають командний дух в колективі, вважають топ-менеджери Wooga. Ще працівникам оплачують різні навчальні курси і дозволяють самим обставляти свої офіси за гроші організації.

Деякі вчені взагалі вважають, що найкращий спосіб підвищити продуктивність – це витратити гроші не на персонал, а на благодійність. У межах дослідження, проведеного в 2016 році, роботодавці в трьох країнах давали своїм співробітникам гроші, які можна було витратити на благодійність. Зокрема, в бельгійській фармацевтичній компанії заохочення працівників призвело до зростання продажів тільки на три євро (чистий збиток – сім євро). Водночас, якщо працівнику дозволяти витратити десять євро на благодійність, то продажі збільшаться на 52 євро [3].

Найцікавішим є спосіб мотивування й перспективна пільга щодо сучасного середовища України – довгострокові безпроцентні

кредити на невідкладні потреби. Вільний графік роботи, щоб робота була власною ініціативою працівника, а не даремною тратою часу – це мотивація до праці з досвіду європейських країн і такий вид мотивації буде позитивно перейняти для розвитку української економіки. Так, у 2016 році консалтингова фірма PricewaterhouseCoopers опублікувала дослідження, згідно з яким співробітники понад усякі бонуси цінують гнучкий графік роботи.

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують погрози, звільнення, штрафи, премії на невеликі виплати на свята. Але ці методи не відзначаються високою ефективністю мотивації. Потрібно розвивати мотивуючі заходи, і хоча в наш час порівнювати системи мотивації в так званих західних компаніях та українських досить важко, тим не менш досвід, який ми набули не можна не враховувати [4].

Дуже відомим стає спосіб мотивації працівника під назвою «черепашки – forever», або «отримай скунса». Суть методу мотивації полягає в тому, що найгірший працівник місяця отримує живу черепашку або фотографію скунса з автографом генерального менеджера компанії. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який отримав тваринку, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про неї. При цьому залишати черепаху вдома на маму чи бабусю не вийде – черепашка повинна жити на підприємстві. Такий спосіб мотивації підійде не всім, тому що працівник може сприйняти цей метод мотивування як особисту ганьбу, але те, що це діє успішно продемонстровано на практиці української компанії «ВВН Україна».

У компанії «МТС» для мотивування працівників організований проект «Ліга чемпіонів МТС Україна» для захоплення працівників компанії, що досягли успіхів у своїх захопленнях (фотографією, альпінізмом, соціальними проектами, поезією, мотоспортом або футболом) великих успіхів. Переможці отримують корисні призи – незамінні для їхнього хобі предмети. Також у компанії «МТС» дають премію за роботу над чужими помилками. Робітники навіть самі влаштували спеціальну акцію «Фото–quest / Місто реклами». Тепер усі співробітники «МТС», якщо помічають якісь помилки, фотографують їх і розміщують знімки на корпоративному форумі. Їх нагороджують спеціальними призами. У такий спосіб здійснюється постійний моніторинг реклами.

Залучаючи на підприємство закордонних фахівців, вітчизняні роботодавці змушені створювати їм такі умови праці, до яких вони звикли на батьківщині. І в такий, теж незвичний спосіб, відбувається мотивування працівника. Це звичайна міжнародна практика,

викликана глобалізацією бізнесу і, як наслідок, збільшенням мобільності персоналу.

Учені США проаналізували, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться своїм прибутком, а також проведені дослідження в США виявили незвичайний спосіб мотивування: наймати лідерів і мотивувати їх. Якщо створити сприятливі умови для таких працівників, то завдяки власним рисам характеру вони зможуть (навіть несвідомо) заохочувати до роботи всіх інших. Такий метод, безсумнівна, буде актуальним для впровадження в українські компанії.

Незвичайний приклад мотивування праці – сила слова в імперії Стіва Джобса: консультанти його компанії займали посаду зі скромною назвою «геній». Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють тільки геніальні люди, які, у свою чергу, були дуже горді своїм статусом, працювали добре, щоб виправдати довіру. І такий вид мотивації є позитивним для запровадження в Україні, оскільки нестандартний підхід до мотивації дає неймовірні результати покращення роботи.

Успішним видом мотивації є дозвіл працювати над чим бажає сам працівник протягом певного періоду часу. Австралійська софтверна компанія названа в 2016 році кращим місцем для роботи в країні, раз в квартал дозволяє своїм співробітникам працювати над чим завгодно протягом доби. Єдина вимога – необхідно показати якісь результати. Після закінчення терміну в компанії влаштовуються збори, які більше схожі на корпоративну вечірку, і співробітники розповідають один одному про підсумки своєї роботи. Виявилось, що такий формат роботи призводить до неймовірного підвищення продуктивності праці: у співробітників з'являється купа ідей про нові продукти і про поліпшення проектів, що вже існують.

За умов ринкової економіки в Україні з'явилася нова система мотивації. На українських підприємствах стали приділяти велику увагу дітям працівників, для яких виділяються спеціальні подарунки. Також проводяться спеціальні конкурси для дітей, що психологічно мотивує і самих працівників до роботи. Навіть на українських підприємствах багато підприємств до дня народження кожному співробітникові надсилає на його поштову скриньку вітальну листівку від підприємства, також існує практика корпоративних свят, що безпосередньо мотивує працівників до праці. Але час не стоїть на місці, тому необхідно вдосконалювати методи мотивації, і оскільки практика зарубіжних компаній показала, що нестандартні підходи до мотивації робітників виводять компанії на світовий рівень і перетворюють їх у гігантів [5].

Фахівці в галузі рекрутменту неоднозначно ставляться до нововведень, що вказують на прорахунки в роботі працівників. На їхню думку, публічною має бути похвала, а осуд і догани, нехай навіть у такій жартівливій формі, віч-на-віч. Як свідчить практика, така програма є діевою.

Будуючи систему мотивації, керівник повинен пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Наприклад, за даними опитувань найманих працівників у 10 регіонах України, проведених у 2016 р., можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами стимулювання праці в процесі кар'єрного росту в чоловіків і жінок. Для жінок виявилася головною участь у культурних програмах, тоді як у чоловіків на першому місці кар'єрний ріст, який у жінок знаходиться на останньому місці. А от у чоловіків на останньому місці такий фактор, як оплата транспортних послуг, що для жінок є одним із найголовніших. Таким чином, гендерні пріоритети мотивації до праці у чоловіків та жінок відчутно відрізняються [6].

Висновки. Єдину шаблонну систему мотивації, яка діяла б безвідмовно протягом тривалого часу, створити не можливо через зміни самого працівника та його потреб. Загалом ринкова система, як і суспільство, постійно змінюється та прогресує. Тому потрібно змінювати системи мотивації праці, налаштовувати її під ту чи іншу ситуацію, яка виникає в певних умовах та на певному підприємстві.

Проблема мотивації працівника має комплексний, багатоаспектний характер і вимагає індивідуальності від кожного суб'єкта господарювання, до цього часу науковці не можуть дійти до єдиної думки щодо мотивації праці на підприємствах.

Безумовно, для кожного конкретного працівника повинна буди побудована система мотивації з урахуванням особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилю керівництва в компанії та відділі. Дієвість пропонованих методів є оціненою на практиці так, як зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що матеріальні і нематеріальні методи дають можливість успішно застосовувати їх для вирішення завдань із підвищення ефективності діяльності працівників. Звичайно, і в креативній мотивації мають бути межі розумного, але те, що в наш час вона діє краще, ніж традиційні методи, доводить світовий досвід. Головне – знайти свій особистий підхід до власних співробітників.

У певних державах, особливо розвинутих, нематеріальна мотивація навіть більше цінується, ніж матеріальна. В Україні більше цінується матеріальна мотивація, а деякі керівники до сьогодні використовують традиційні методи мотивування праці, які не завжди відповідають вимогам ринкової економіки. На мою думку, необхідно

сформувати цілісний механізм правильного застосування методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та правильне застосування всього спектра мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності праці.

Список джерел інформації / References

1. Как компании организывают питание своих сотрудников? [Електронний ресурс] // UBR : Український бізнес-ресурс. – 15 червня 2016. – Режим доступу : <http://www.ubr.ua>.

"How do companies organize their catering staff?" ["Kak kompanii organizovuyvayut pitaniye svoikh sotrudnikov?"], available at: <http://www.ubr.ua>.

2. Винахідлива мотивація. Секрети успішних людей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.escadra.com.ua>.

"Incentive motivation. Secrets of Successful People" ["Vynakhidlyva motyvatsiya. Sekrety uspishnykh lyudey"], available at: <http://www.escadra.com.ua>.

3. Как правильно мотивировать персонал? [Електронний ресурс] // UBR: Український бізнес-ресурс. – 29 вересня 2016. – Режим доступу : <http://www.ubr.ua>.

"How to motivate staff properly?" ["Kak pravil'no motivirovat`personal?"], available at: <http://www.ubr.ua>.

4. Кліпова О. В. Про систему мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О. В. Кліпова. – Режим доступу : <http://www.prostarabota.com.ua>.

Klipova, O.V., "System of motivation" ["Systema motyvatsiyi personal"], available at: <http://www.prostarabota.com.ua>.

5. Мотивация и амбиции [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.infobank.by>infolineview>itemid>

"Motivation and ambition" ["Motivatsiya i ambitsii"], available at: <http://www.infobank.by>infolineview>itemid>

6. Система мотивации и аттестация персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.deming.pro/reality – motivation-system.html>.

"Motivation system and personnel certification" ["Sistema motivatsii i attestatsiya personala"], available at: <http://www.deming.pro/reality – motivation-system.html>.

Єсінова Ніна Ігорівна, канд. техн. наук, доц., кафедра економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-53; e-mail: nisata@rumbler.ru.

Єсінова Ніна Ігорівна, канд. техн. наук, доц., кафедра економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-53; e-mail: nisata@rumbler.ru.

Yesinova Nina, PhD. Sc. Associate Professor, Department of economics and law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-53; e-mail: nisata@rambler.ru.

Петленко Ксенія Юрїївна, студ., економічний факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0966219531; e-mail: kseniyapetlenko@gmail.com.

Петленко Ксения Юрьевна, студ., экономический факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0966219531; e-mail: kseniyapetlenko@gmail.com.

Petlenko Kseniya, stud., Faculty of Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0966219531; e-mail: kseniyapetlenko@gmail.com.

Рекомендовано до публікації канд. екон. наук, проф. О.А. Кругловою, канд. екон. наук, проф. М.А. Дядюк, д-ром екон. наук, проф. Н.Л. Савицькою.

Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.

DOI: 10.5281/zenodo.1109517

УДК 657.471

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І.В. Мілаш

Доведено, що ринкова система господарювання вимагає від підприємств торгівлі постійного підвищення їх конкурентоспроможності. Розкрито суть конкурентоспроможності підприємства торгівлі з урахуванням особливостей зазначеної економічної категорії. Визначено основні сучасні проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі. Установлено взаємозв'язок адаптивного управління витратами й конкурентоспроможності торговельного підприємства. Запропоновано множинну шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі. Доведено, що успішні бізнес-стратегії підприємств базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Ключові слова: управління, адаптація, адаптивне управління, витрати, конкурентоспроможність, підприємство торгівлі.

© Мілаш І.В., 2017