маркетингової ситуації. Іншими словами, продукція вирощена в поточному році – реалізується в наступному. З підвищенням товарності виробництва ефективність принципово залежить від питомої ваги пшениці в структурі площі посіву. На ефективність використання земельних ресурсів впливає обсяг виробництва через ціну реалізації. При збільшенні питомої ваги посіву озимої пшениці ефективність використання земельних ресурсів підвищується, так як це дозволяє збільшувати площу обробітку і, відповідно, зменшувати витрати на виробництво продукції. За умови незмінності ціни реалізації буде мати місце більший розмір виручки від реалізації.

Сталий економічний розвиток сільськогосподарських підприємств в контексті використання земельних ресурсів – це послідовне підвищення ефективності виробництва у чинність позитивного впливу факторів й збалансованої їх взаємодії в довгостроковому інтервалі часу. Встановлено, що на ефективність використання земельних ресурсів мають визначальний вплив організаційно-економічні фактори. Підвищення ефективності використання земельних ресурсів, шляхом насичення площі посіву більш прибутковими культурами, привело до порушення агротехнологічних вимог сівозміни, що підвищує нестабільність використання земельних ресурсів і, як наслідок, впливає на сталий розвиток сільськогосподарських підприємств.

**Література: 1.** Иванов А.И. Методологические основы устойчивого развития аграрного сектора // Вестник МГТУ. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз / А.И. Иванов, А.С. Пономарева. – Мурманск: МГТУ, 2011. – С. 109-121. **2.** Будюк Н.А. Экономические основы повышения устойчивости сельскохозяйственного производства: автореферат дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Моск. гос. соц. ун-т. – Москва, 2003. – 23 с. **3.** Яковлева Н.А. Экономические основы повышения устойчивости и прогнозирование производства зерна: На материалах Орловской области: автореферат дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Орлов. гос. аграр. ун-т. – Орел, 2006. – 23 с. **4**. Бойко И.П. Проблемы устойчивости сельскохозяйственного производства / И.П. Бойко. – Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1986. – 310 с. **5.** Основи стійкого розвитку: Практикум: Навч. Посібник / За заг. ред. Л.Г. Мельника та О.І. Карінцевої. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – 352 с.

***Ткачова С.С.,***
*докторант кафедри менеджменту організацій ХДУХТ,*
*м. Харків, Україна*

## СТІЙКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНТЕГРАЦІЇ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ

Всебічне вивчення наукових підходів щодо створення, утримання та розвитку стійких конкурентних переваг дозволило визначити наявність тісних зв'язків та ефективної взаємодії між теоріями зацікавлених сторін, стратегічного управління та концепцією збалансованої системи показників.

Діяльність будь-якого підприємства є об'єктом уваги широкого кола зацікавлених сторін: акціонерів, кредиторів, інвесторів, менеджерів, працівників, постачальників, споживачів, партнерів та ін. Відповідно до положень теорії зацікавлених сторін підприємству необхідно знайти шляхи створення максимальної цінності для кожної групи. Науковцями та практиками рекомендується визначити інтереси кожної групи зацікавлених осіб, обрати індикатори, використання яких дозволить встановити досягнення цільових показників та відповідно задоволеність інтересів кожної групи стейкхолдерів. Щодо визначення інтересів зацікавлених сторін у науковій літературі, публікаціях у мережі Інтернет пропонуються різні варіанти. Так, науковець Н. Тарнавська відмічає для інвесторів, кредиторів, партнерів – важливість стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища; для власників і менеджменту підприємства – здатність до превентивного формування і використання системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів; для споживачів продукції (послуг) – здатність задовольняти їх потреби на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства; для персоналу підприємства – конкурентоспроможність системи винагород і вигод, яка обумовлює привабливість підприємства

бути місцем реалізації трудового потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активізації трудової діяльності [1, с. 102]. Солоненко Є. пропонує власний варіант груп зацікавлених сторін та їх інтересів [2].

Таблиця 1

**Зацікавлені сторони та їх інтереси**

| Зацікавлена сторона | Інтереси зацікавленої сторони |
|---|---|
| Акціонери | Зростання прибутку, повернення на вкладений капітал |
| Кредитори | Платоспроможність компанії |
| Менеджери компанії | Стабільне зростання компанії, бонуси за результатами роботи |
| Працівники компанії | Стабільні виплати заробітної платні, премії, пільги |
| Споживачі товарів та послуг компанії | Якісні товари та послуги, доступні ціни |
| Постачальники | Стабільні замовлення, своєчасна оплата |
| Партнери | Взаємовигідне співробітництво |

Необхідно відмітити, що допомогти підприємству у виконанні поставлених завдань зможе концепція збалансованої системи показників. Використання стратегічних карт сприятиме визначенню груп зацікавлених сторін, їх інтересів та цінностей відповідно до проекцій «фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток», формуванню індивідуального набору індикаторів для кожного підприємства [3]. Унікальність концепції збалансованої системи показників полягає у низці аспектів, важливе місце серед яких займає паритет між показниками, які є відображенням минулих досягнень та показниками, що віддзеркалюють стратегічні наміри. У результаті використання цієї концепції діяльність компанії стає більш прозорою та керованою. Зростаючий інтерес з боку зовнішніх кредиторів та інвесторів до інформації, орієнтованої на майбутнє, що дозволяє зробити оцінку майбутнього потенціалу, спонукає сучасні підприємства до впровадження концепції збалансованої системи показників. Пітер Лінкольн, віце-президент US Steel&Carnegie Pension Fund зазначив: «оцінка ефективності, що базується на нефінансових показниках, таких як задоволеність клієнтів або швидкість, з якою нові продукти виводяться на ринок, матимуть надзвичайну користь для інвесторів та інвестиційних аналітиків. Компанії повинні відображати таку інформацію для забезпечення повного представлення про характер операцій, що здійснюються» [4]. Теорія зацікавлених сторін та концепція збалансованої системи показників тісно пов’язані з теорією стратегічного управління, націленою на формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства, яке взаємодіє з багаточисельними групами під час реалізації стратегії. За нашою позицією, тісний зв'язок та ефективна взаємодія теорій та концепції, що аналізуються, дозволять підприємству отримати стійкі конкурентні переваги на основі загальної цінності підприємства, яка, в свою чергу, є сумою цінностей для акціонерів, клієнтів, менеджерів підприємства, партнерів, персоналу підприємства (рис. 1).

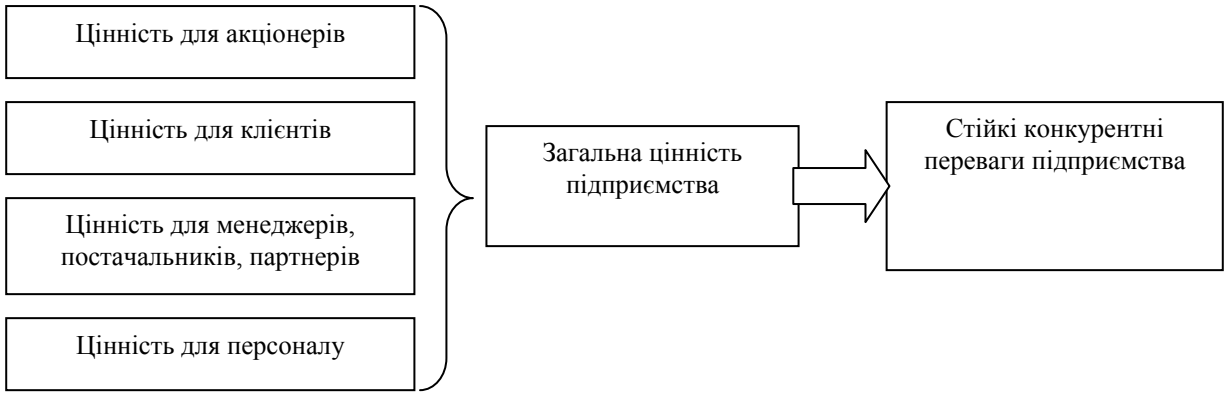


Рис. 1 **Формування стійких конкурентних переваг підприємства**

У результаті підприємство отримує стійкі конкурентні переваги, що забезпечують йому довгострокову конкурентоспроможність і рівень прибутку, вищий за середній. Підприємство та його оточення стають командою глибоко зацікавлених сторін та високо мотивованих людей, об'єднаних загальними цілями та цінностями, зростає рівень довіри до результативності та ефективності діяльності підприємства, що сприяє сталому розвитку як самого підприємства, так і його партнерів [5, с. 244].

**Література: 1.** Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с. **2.** Солоненко Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <www.hrliga.com>. **3.** Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов (Balanced Scorecard) как инструмент управления бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/bscard_man_ua.htm>. **4.** Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.econfin.ru/rus/library/actmanage/datamanage/bsc/index.php?1825>. **5.** Сотников А. С. Основные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ промышленных предприятий // Экономические науки, 2011. - № 5 (78). – С. 243-246.

***Устинова Е. М.,***
*к.э.н., доцент кафедры экономического анализа и аудита БУКЭП,*
*г.Белгород, Россия*

## МЕСТО МОТИВАЦИИ ТРУДА В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И СПОСОБЫ ЕЕ ОЦЕНКИ

Эффективность использования трудовых ресурсов определяется главным образом степенью использования их потенциала, максимальное задействование которого возможно лишь при наличии в организации эффективной системы мотивации. А эффективность системы мотивации будет достигнута лишь тогда, когда с ее помощью будут достигнуты цели организации и удовлетворены потребности работников, т.е. установлен единый вектор развития внутренней и внешней мотивации.

Исследование теоретических аспектов мотивации позволило выявить несколько аксиом:

- потребности, мотивы, ценности определяют поведение работника, и именно они могут стать для работодателя ключом к эффективному использованию трудовых ресурсов.

- мотивы, движущие работником, всегда индивидуальны, следовательно, индивидуальна и их мотивация. Оптимизация управленческих процессов заставляет теоретиков и практиков искать и внедрять общие, усредненные принципы.

- мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. Таким образом, работодатели могут и должны влиять на мотивы работников, создавая в организации мотивационную среду и эффективно управляя ею (мотивация).

- материальная мотивация (управление материальными стимулами)– один из многих мотивирующих факторов, при чем не самый эффективный. Управление социальными и организационными стимулами (карьерный рост, статус, слава и др.) может влиять на раскрытие потенциала работников, их энтузиазм не меньше, чем высока заработная плата и бонусы.

- мотиватором является тот фактор, удовлетворение, которого влияет на эффективность труда. Поэтому работодателю нужно выявить те факторы, удовлетворение которых повлечет рост производительности и результативности труда, обеспечив тем самым доходность бизнеса.

Учитывая выше изложенное, мы считаем, что мотивация труда в системе факторов влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов занимает центральное место. При этом к факторам, формируемым внешней мотивацией, мы отнесли социально-экономические, структурно-организационные, технические и технологические, а внутренней мотивацией – физиологические, организационно-психологические, территориально-ситуационные. В этой связи стоит отметить, что территориально-ситуационные и технические (технологические) факторы имеют подвижную платформу, что ассоциирует их как с внешней, так и с внутренней мотивацией.