

*Василь БРИЧ,  
Надія ПАПУША*

Тернопільський національний економічний університет  
*Костянтин УЛЯНОВ*  
Військовий інститут  
Київського національного університету ім. Т. Шевченка

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Однією з найгостріших проблем, які постають перед підприємством в умовах ринкової економіки – перемогти в конкурентній боротьбі і завоювати споживача.

В менеджменті конкурентоспроможність розглядають в кількох аспектах, а саме:

- конкурентоспроможність товару - рівень його відповідності вимогам споживачів на певному ринку у визначений період часу;
- конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів (застосування технологій, використання ресурсів тощо);
- конкурентоспроможність персоналу – його знання і навички .

В усіх аспектах ключову роль відіграє кваліфікація персоналу, здатного виконувати поставлені завдання на високому рівні. Нажаль, на сьогоднішній день високо кваліфіковані працівники є великим дефіцитом і привабити їх не можна лише високою заробітною платою. Потрібно використовувати цілу компенсаційну стратегію, яка буде враховувати потреби працівника.

Дж.Т. Мілковіч та Дж.М.Ньюман [1] вважають, що компенсаційна стратегія визначає внутрішню і зовнішню конкурентоспроможність підприємства.

Внутрішня конкурентоспроможність підприємства передбачає порівняння оплати праці в середині організації. Адже виникає логічне і цілком слушне запитання – чому за виконання однакової роботи працівникам платять по-різному. Таке порівняння звичайно проводиться самими працівниками ( теорія справедливості). Після цього менеджери разом з вищим керівництвом починають усувати недоліки, які були допущені при розробці компенсаційної стратегії.

Зовнішня конкурентоспроможність передбачає порівняння підприємства з іншими роботодавцями на ринку робочої сили. Така конкурентоспроможність, як правило, набуває вигляду: організація встановлює рівень і комбінацію форм оплати праці або такої ж як у конкурентів, або ж яка буде відрізнятися від тої, яка вже існує на ринку (наприклад, вищий оклад, надання соціального пакету і т.ін.), з метою приваблення компетентних працівників.

Оскільки висока заробітна плата приваблює не лише професіоналів, то підприємство, яке намагається підвищити конкурентоспроможність таким шляхом, має повне право і, навіть, змушене підвищувати вимоги до працівників (або претендентів на вакантну посаду). Встановлюючи високу оплату праці організація має на меті не лише задоволення потреб працівника, але й передбачається, що дані кошти є « джерелом приватних інвестицій у людський капітал» [2;13], тобто працівники вкладатимуть зароблені гроші у власну освіту, тим самим підвищуючи кваліфікацію. Внаслідок такої компенсаційної політики має підвищитись якість

продукції (наприклад, шляхом використання інноваційних методів), збільшитись продуктивність праці і, те заради чого існує підприємство - прибутковість.

Потрібно наголосити, що встановлення високої оплати праці означає збільшення статті витрат, результатом такого рішення є збільшення собівартості продукції, що виготовляється (або послуг, які надаються). Проте це не означає, що підприємство має працювати собі на збиток. Перш ніж приймати будь-яке рішення з даного питання, керівництво має вирішити, які максимальні ставки з оплати праці можна собі дозволити, зважаючи на фінансове становище підприємства і очікувані результати. Одночасно необхідно враховувати і позицію на ринку, яку воно прагне завоювати (тобто прийняте рішення повинне сприяти досягненню поставлених цілей і обраній стратегії).

Отже, підприємство може підвищити власну конкурентоспроможність правильно використовуючи компенсаційну стратегію.

### **Список використаних джерел**

1. Дж. Т. Милкович Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т.Милкович, Дж.М.Ньюман: пер. с англ. [И.Л.Белоус и др.]. – М.:Вершина, 2005. – 760с.

2. С. Лебедева. Регулирование заработной платы и обеспечение устойчивого экономического развития: методологические и методические подходы // С.Лебедева - Україна: аспекти праці. – с.12-22

*Тетяна БУЧИНСЬКА*

Тернопільський національний економічний університет

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА**

З розвитком ринкової економіки намітилася чітка тенденція до суттєвого зростання ролі людського фактору у виробництві. На зміну теорії, що вивчає персонал як витрати, як фактор, що працює за примусом, без ініціативи, вплив якого необхідно мінімізувати, приходить інша теорія, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс, що сприяє досягненню успіху та розвитку підприємства. Тому характерними для сучасної системи управління є зміни у визначенні ролі кадрів у виробничому процесі, адже цінність людини впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва в цілому. Прихильник напряму результативного менеджменту Лі Якокка влучно зазначив, що всі господарчі операції в кінцевому рахунку зводяться до трьох складових: персонал, продукт, прибуток, де людський ресурс є основою для створення ефективної команди.

Мотивацію можна розглядати як процес впливу на спонукальні чинники людини, під дією яких в неї виникає потреба працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства і тим самим забезпечувати його успіх. Багато рекомендацій стосовно вдосконалення системи мотивування й оплати праці мають загальний характер, оскільки розробляються на основі існуючої системи економічних відносин. Більшість