

Кобзева К. В.

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Статтю присвячено розвитку теоретико-методологічних засад аналізу експортного потенціалу підприємства на основі системної парадигми його формування. Проаналізовано існуючі підходи до тлумачення сутності експортного потенціалу підприємства та доведено, що проблема категоріальної визначеності експортного потенціалу підприємства обумовлена складністю його формування як системного явища, що виникає на ґрунті зчеплення та взаємодії потенціалів підприємства (виробничої системи) і зовнішнього ринку (системи міжнародного обміну). Подано авторське трактування сутності та особливостей формування експортного потенціалу підприємства у контексті взаємодії потенціалів підприємства та зовнішнього ринку. Обґрунтовано доцільність визначення сутності експортного потенціалу підприємства крізь категорію активів, що залучаються до експортної діяльності підприємства.

Ключові слова: експортний потенціал підприємства, активи, потенціал підприємства, потенціал зовнішнього ринку

Бібл.: 11.

Кобзева Катерина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Донбаський державний технічний університет (пр. Леніна, 16, Алчевськ, 94204, Україна)

УДК 339.564:658

Кобзева Е. В.

ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ

Статья посвящена развитию теоретико-методологических основ анализа экспортного потенциала предприятия на основе системной парадигмы его формирования. Проанализированы существующие подходы к толкованию сущности экспортного потенциала предприятия и доказано, что проблема категориальной определенности экспортного потенциала предприятия обусловлена сложностью его формирования как системного явления, возникающего на почве сцепления и взаимодействия потенциалов предприятия (производственной системы) и внешнего рынка (системы международного обмена). Приведено авторское толкование сущности и особенностей формирования экспортного потенциала предприятия в контексте взаимодействия потенциалов предприятия и внешнего рынка. Обоснована целесообразность определения сущности экспортного потенциала предприятия через категорию активов, которые привлекаются к экспортной деятельности предприятия.

Ключевые слова: экспортный потенциал предприятия, активы, потенциал предприятия, потенциал внешнего рынка

Библ.: 11.

Кобзева Екатерина Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, Донбасский государственный технический университет (пр. Ленина, 16, Алчевск, 94204, Украина)

UDC 339.564:658

Kobzyeva K. V.

EXPORT POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: ESSENCE AND SPECIFIC FEATURES OF FORMATION

The article is devoted to development of theoretical and methodological grounds of analysis of export potential of an enterprise on the basis of the system paradigm of its formation. It analyses existing approaches to interpretation of the essence of export potential of an enterprise and proves that the problem of categorical distinctness of export potential of an enterprise is caused by complexity of its formation as a system phenomenon, appearing on the basis of coherence and interaction of enterprise potentials (production system) and foreign market (system of international exchange). The article provides the author's interpretation of the essence and specific features of formation of export potential of an enterprise in the context of interaction of the enterprise potentials and foreign market. It justifies expediency of identification of the essence of export potential of an enterprise through the category of assets that are attracted to export activity of an enterprise.

Key words: export potential of an enterprise, assets, enterprise potential, foreign market potential

Библ.: 11.

Kobzyeva Kateryna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Donbas State Technical University (pr. Lenina, 16, Alchevsk, 94204, Ukraine)

Постановка проблеми. Експортний потенціал підприємства як економічна категорія та об'єкт аналізу набув підвищеної уваги вчених і практиків у галузі міжнародного бізнесу. Його домінуюча роль у формуванні міжнародних конкурентних переваг доведена у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Однак питання сутності та закономірностей формування експортного потенціалу підприємства дотепер залишаються дискусійними, що спричинює появу «проблемних зон» і «вузьких місць» в управлінні експортною діяльністю вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і прикладні аспекти аналізу експортного потенціалу підприємства висвітлюються в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених. В них пропонуються різні теоретичні моделі й підходи до з'ясування сутності, структурних характеристик та особливостей формування експортного потенціалу підприємства.

Проте загальноновизнаної дефініції експортного потенціалу підприємства, як і методу його оцінки, дотепер не існує.

Аналіз сучасних наукових праць дозволяє виділити три основні підходи до тлумачення сутності експортного потенціалу підприємства – структурно-функціональний, ресурсний і результативний.

Структурно-функціональний підхід спирається на методологічну схему «загальне – особливе – окреме» та понятійний ряд «потенціал – економічний потенціал – експортний потенціал», за якими експортний потенціал підприємства визначається як складова економічного потенціалу підприємства, що забезпечує формування його міжнародних конкурентних переваг [1, с.14], або як складова системи зовнішньоторговельних зв'язків підприємства [2, с. 28].

Згідно з *ресурсним підходом*, який є домінуючим в сучасних дослідженнях, експортний потенціал підприємства визначається як здатність або можливості підприємства виробляти конкурентоспроможні товари і послуги, що можуть бути реалізовані на світових ринках [3, с. 285]. Ці можливості визначаються ресурсною базою експортної діяльності, що має бути адаптована до конкурентного профілю зовнішнього ринку та факторної моделі конкурентоспроможності підприємства. Ресурсний підхід інтегрований в сучасні концепції стратегічного потенціалу підприємства, що акцентують увагу на такі його характеристики як цінність для клієнтів, специфічність, складність імітації та складність заміщення, які забезпечують усталеність конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках.

Результативний підхід базується на тлумаченні експортного потенціалу підприємства крізь призму його цільової орієнтації – як механізм або засіб досягнення певної мети, а конкретніше – максимального обсягу товарів і послуг, що можуть бути вироблені і реалізовані на світових ринках [4, с. 281].

Аналіз існуючих теоретичних підходів свідчить, що проблема з'ясування сутності та особливостей формування експортного потенціалу підприємства залишається недостатньо вирішеною, що істотно гальмує розробку методичних засад його комплексного оцінювання та управлінських механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад аналізу експортного потенціалу підприємства на основі системної парадигми його формування.

Основні результати дослідження. Проблема категоріальної визначеності експортного потенціалу підприємства обумовлена складністю його формування як системного явища, що виникає на ґрунті зчеплення та взаємодії потенціалів підприємства (виробничої системи) і зовнішнього ринку (системи міжнародного обміну).

Виходячи з цього, міжнародна економічна діяльність підприємства постає як системний комплекс, що включає підприємство (виробничу систему), зовнішній ринок (систему міжнародного обміну) та інституційно-регульований простір взаємодії. Усталене функціонування цього комплексу забезпечується міжсистемною вза-

ємодією підприємства і зовнішнього ринку, в якій вихідні результати функціонування першого є вхідними для другого. Активність і раціональність взаємодії підприємства і зовнішнього ринку як різноякісних системних агрегацій зумовлюються їх взаємосприянням у реалізації цілей їх функціонування.

Функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності обумовлює його вихід на зовнішній ринок з метою збуту кінцевих результатів діяльності (товарів, послуг), а отже – забезпечення відтворювальних основ його існування як системи. Реалізація цієї мети пов'язана із подвійною суб'єкт-об'єктною функцією підприємства, яке, з одного боку, є суб'єктом впливу на зовнішній ринок, а з іншого – об'єктом впливу з боку останнього. Перша функція реалізується за допомогою потенціалу зовнішньоекономічної взаємодії – активів підприємства як релевантної частини його економічних ресурсів, а друга – за допомогою потенціалу розвитку зовнішнього ринку, що генерується ендегенними (конкуренція) та екзогенними (НТП) силами його розвитку. У реалізації цієї мети стан потенціалу зовнішньоекономічної взаємодії підприємства має вирішальне значення: він обумовлює масштаб і результат взаємодії підприємства із зовнішнім ринком, інтерпретація якого здійснюється за критерієм експортної конкурентоспроможності підприємства.

Проблема функціонування зовнішнього ринку зумовлена перманентним витоком під тиском конкуренції певної частини потенціалу його розвитку, який може бути відновлений і підвищений лише на підставі залучення ззовні потоку ресурсів, характеристики яких є симетричними потенціалу розвитку зовнішнього ринку.

Входження підприємства у зовнішній ринок в інституційно-регульованому конкурентному просторі здійснюється за умови наявності в економічному потенціалі підприємства позитивно-релевантних активів, із властивостями, адекватними властивостям потенціалу розвитку зовнішнього ринку. Категоріальний зміст активів підприємства, що використовуються для реалізації цілей його зовнішньоекономічної діяльності, виражає наукове поняття «експортний потенціал підприємства».

Маючи системну сутність, експортний потенціал підприємства уособлює в собі симетричні властивості потенціалів підприємства і зовнішнього ринку і віддзеркалює глибину і масштаби їх взаємодії та рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє визначити експортний потенціал підприємства як інтегровану сукупність активів підприємства, які використовуються для здійснення міжнародної економічної діяльності і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку. Експортний потенціал підприємства є іманентним атрибутом діючого продуцента зовнішнього ринку та сутнісно-необхідною передумовою забезпечення його життєздатності як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Отже в онтологічному плані категорія «експортний потенціал підприємства» відображає характер експортної

діяльності, а в гносеологічному – спосіб або механізм її здійснення – на основі формування і використання активів підприємства, необхідних для виробництва та реалізації товарів і послуг на зовнішніх ринках.

Трактування сутності експортного потенціалу підприємства через категорію активів (від лат. *actives* – дійсний), що залучаються у сферу міжнародного бізнесу, є більш доречним з позицій їх функціональної визначеності та результатоорієнтованості. Згідно з теорією функціональних систем роль результату в системі є вирішальною і саме він «вибирає», «стягує» і «фокусує на себе» ті частини (елементи) економічного потенціалу підприємства, які безпосередньо працюють на реалізацію цільових орієнтирів експортної діяльності підприємства. Поняття «актив» у цьому контексті можна розглядати як функціонально та результатоорієнтований ресурс розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що позбавлений надлишкового ступеню свободи, і у сукупності й взаємодії з іншими активами формує якісно нову системну агрегацію – експортний потенціал підприємства.

Загальне теоретичне положення, за яким експортний потенціал підприємства є не простою сукупністю його зовнішньоекономічних активів, сумнівів не викликає. Проте існують істотні розбіжності думок вчених в обґрунтуванні структури та субординації елементів експортного потенціалу підприємства. Так, одні автори «базою» (ядром) економічного потенціалу будь-якого підприємства вважають виробничий потенціал [5, с. 31], другі – управлінський потенціал [6, с. 6], треті – інтелектуальний потенціал [7, с. 14]. Відповідно до цих уявлень визначаються різні структурні характеристики та пропонуються управлінські моделі розвитку експортного потенціалу підприємства.

Згідно з [8, с. 467], структура складної системи відображає її побудову у площині складу та взаємозв'язків найбільш важливих компонентів, які забезпечують існування системи та її основних властивостей. При цьому одна система може бути представлена різними структурами у залежності від аспекту аналізу або мети створення. Ці теоретичні положення набувають особливої ваги в аналізі експортного потенціалу підприємства і дозволяють з'ясувати специфіку його структурної побудови у площині системних імперативів і закономірностей його формування та розвитку.

По-перше, експортний потенціал підприємства є складною й відкритою системою, структуру якої утворюють дві групи активів, що забезпечують реалізацію внутрішніх та зовнішніх імперативів функціонування та розвитку економічних систем. Внутрішні імперативи (ефективності, продуктивності, доходності) пов'язані із самими основами економічної діяльності і у площині співвідношення витрат і результатів відображають критично важливі параметри функціонування виробничих систем.

Реалізація внутрішніх імперативів в експортній діяльності підприємства забезпечується використанням першої групи активів, які уможливають саме експортоорієнтоване виробництво та пропозицію товарів і послуг на світових ринках. До цієї групи відносяться *активи*

пропозиції, що, згідно з сучасною теорією факторів виробництва, формують ресурсну основу будь-якого виду економічної діяльності підприємства – його природно-ресурсний; трудовий; виробничий; технологічний та управлінський потенціали.

Зовнішні імперативи функціонування та розвитку експортоорієнтованого підприємства генеруються надсистемою (світовим ринком), а їх реалізацію забезпечують активи другої групи, що формуються під впливом зворотних зв'язків у системі «підприємство – зовнішній ринок». В цій системі саме зовнішній ринок виконує функцію упорядкування структури експортного потенціалу підприємства та його адаптації до властивостей потенціалу розвитку зовнішнього ринку. До цієї групи відносяться *активи попиту*, які структурно виокремлюються в маркетинговий, інфраструктурний та інформаційний потенціали підприємства, що формують ресурсно-аналітичне підґрунтя усталеного розвитку його експортної діяльності.

По-друге, сучасною тенденцією є підвищення системно-структурної складності експортного потенціалу підприємства, що визначається формулою 3I (інтелектуалізація, інформатизація, інституціоналізація) і знаходить відображення зростанні ролі нематеріальної частини активів підприємства. Так, за даними консалтингової компанії «Interbrand» [9, с. 552], за останні тридцять п'ять років частка матеріальних активів у структурі загальних активів підприємства знизилась із 70% до 30%, а нематеріальні активи сьогодні генерують дохід, який капіталізується у 90% вартості підприємства.

Нарощування інтелектуальної, інформативної та інституційної компонент експортного потенціалу підприємства забезпечує не тільки підвищення доходності актуалізованої частини його активів, а й підтримку працездатності та оперативне «включення» у разі необхідності неактуалізованої частини активів. Формування резерву або запасу розвитку експортного потенціалу підприємства забезпечує зростання його адаптивних властивостей і ефективне реагування на зміни середовища міжнародного бізнесу.

По-третє, експортному потенціалу підприємства як системному ресурсу притаманна властивість факторної доходності, що визначається кризь такі агреговані показники як експортна вартість активів та експортний дохід підприємства. Інтерпретація факторної доходності експортного потенціалу підприємства у площині цих показників корелюється з підходами зарубіжних дослідників, і зокрема, експертів Світового банку та Міжнародного торговельного центру ООН до аналізу та оцінки порівняльних конкурентних переваг експортного сектору [10]. Згідно із цими підходами рівень складності експорту визначається за показниками продуктивності (доходності) його активів, які відображають рівень абсорбції знань і передових технологій в продуктах і процесах експортоорієнтованого підприємства. Так, результати обстежень, що наведені у Звіті експертів Світового банку [11], засвідчують тенденцію зниження складності експорту підприємств машинобудівного сектору України, що пов'язане із

низьким рівнем його технологічного оновлення, «агресивним» регуляторним середовищем та слабким інфраструктурним забезпечення експортної діяльності українських підприємств.

Висновки. Дослідження сутності та особливостей формування експортного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати такі висновки.

Проблема категоріальної визначеності експортного потенціалу підприємства має методологічні витоки, а її вирішення потребує застосування аналітичного інструментарію теорії систем. За системним підходом взаємодія підприємства і зовнішнього ринку в інституційно-регульованому просторі здійснюється за умови наявності в економічному потенціалі підприємства активів, властивості яких є симетричними властивостям потенціалу розвитку зовнішнього ринку. Категоріальний зміст активів підприємства, що забезпечують його зчеплення та взаємодію із зовнішнім

ринком, виражає наукове поняття «експортний потенціал підприємства».

Структуру економічного потенціалу підприємства утворюють активи пропозиції та активи попиту, що забезпечують реалізацію, відповідно, внутрішніх і зовнішніх імперативів його функціонування та розвитку. Активи пропозиції формують ресурсну основу експортної діяльності – природно-ресурсний, трудовий, виробничий, технологічний та управлінський потенціал, а активи попиту – її маркетинговий, інфраструктурний та інформаційний потенціал, що забезпечують підвищення усталеності та адаптивності розвитку експортного потенціалу підприємства.

Експортний потенціал підприємства є системним ресурсом, що володіє факторною доходністю, яку доцільно визначати за допомогою показників експортної вартості активів та експортного доходу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Волкодавова Э. В. Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика : монография / Э. В. Волкодавова. – Самара : Изд-во Самарского. экон. ун-та, 2007. – 159 с.
2. Управління експортним потенціалом України: монографія / [А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник та ін.]. За заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 210 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2 т. / За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – Т. I. –К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
4. Солодковський Ю. М. Моделі розвитку конкурентоспроможності експорту у сучасній системі світової торгівлі / Ю. М. Солодковський // Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія у 2 т. – К.: КНЕУ, 2006. – Т. I. – С. 163–196.
5. Пономаренко В. С. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / Під ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко. – Х.: ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – С. 7–22.
6. Калетнік Г. М., Заболотний Г. М., Коздовський С. В. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №4 (118). – С. 3–11
7. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егоричев; Московский гос. ин-т электронной техники. Институт экономики и управления. – М.: Омега-Л, 2004. – 185 с.
8. Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник / Под ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с.
9. Репіна І. М. Активи підприємства: категоріальний аналіз та системологія / І. М. Репіна // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. – К., 2008. – С. 548–553.

REFERENCES

- Colodkovskiy, Yu. M. "Modeli rozvytku konkurentospromozhnosti eksportu u suchasniy systemi svitovoi torhivli" [Models of export competitiveness in the modern system of world trade]. In *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku*, 163-196. Kyiv: KNEU, 2006.
- Kaletnik, H. M., Zabolotnyi, H. M., and Kozdovskiy, S. V. "Innovatsiini modeli upravlinnia stratehichnym ekonomichnym potentsialom suchasnykh ekonomichnykh system" [Innovative models of strategic economic potential of modern economies]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (118) (2011): 3-11.
- Lukicheva, L. I., and Egorichev, D. N. *Vnutrifirmennoe upravlenie intellektualnymi aktivami* [Intra management of intellectual assets]. Moscow: Omega-L, 2004.
- Mazaraki, A. A., Yukhymenko, V. V., and Hrebelnyk, O. P. *Upravlinnia eksportnym potentsialom Ukrainy* [Management of export potential of Ukraine]. Kyiv: KNTEU, 2007.
- Ponomarenko, V. S., and Pidubna, L. I. "Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpriemstva i dyversyfikatsiia eksportu: nauko-metodychni aspekty analizu ta otsinky" [International competitiveness and export diversification: the scientific and methodological aspects of the analysis and evaluation]. In *Konkurentospromozhnist: problemy nauky ta praktyky*, 7-22. Kharkiv: Liburkina L. M.; INZHEK, 2009.
- Riepina, I. M. "Aktyvy pidpriemstva: katehorialnyi analiz ta systemolohiia" [The assets of the enterprise: the categorical analysis and Systemology]. In *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, 548-553. Kyiv, 2008.
- Sistemnyy analiz i priniatie resheniy: Slovar-spravochnik* [System analysis and decision-making: Reference Dictionary]. Moscow: Vysshaia shkola, 2004.
- Server mizhnarodnoho torhivelnoho tsentru OON. org/tradstat/welcome. htm.
- Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku [Management of international competitiveness in a globalizing economic development]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Volkodavova, E. V. *Eksportnyy potentsial promyshlennykh predpriatiy: teoriia, metodologiya, praktika* [Export potential of the in-

10. Сервер міжнародного торговельного центру ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: org/tradstat/welcome. Htm
11. Світовий банк. Звіт №55 895 – UA Україна: Меморандум про економічний розвиток. Версо. – 04.2010. – 120 с.

dustry: theory, methodology, practice]. Samara: SGEU, 2007.

“Zvit №55 895 – UA Ukraina: Memorandum pro ekonomichnyi rozvytok. Verso” [Report number 55895 - UA Ukraine: Country Economic Memorandum. Verso]. Svitovyi bank, 2010.

УДК [005.32:331.101.3]:005.21

Ермоленко А. А.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ С СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В условиях ограниченных ресурсов, для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, персонал является важнейшим ресурсом предприятия, который позволяет за счет эффективной системы мотивации (которая должна являться составной частью стратегического развития предприятия) решить основные стратегические задачи предприятия – повышение эффективности и производительности труда персонала, что в свою очередь выступает важным фактором развития предприятия в целом. В статье проанализирована взаимосвязь стратегии развития предприятия и стратегии управления персоналом за счет формирования кадровой стратегии, что позволяет установить ориентиры в сфере управления персоналом на долгосрочный период, определить кадровую стратегию. Рассмотрена система мотивации предприятия в формате сбалансированной системы показателей, которая представлена за счет построения стратегической карты, базирующейся на четырех составляющих достижения стратегии, а именно: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и человеческий капитал. Рассмотрена взаимосвязь стратегии развития с системой ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, которая конкретизирует содержание стратегических целей. Обоснована связь сбалансированной системы показателей с системой мотивации на предприятиях за счет определения показателей (определяющих результат достижения определенных стратегических целей предприятия) и мотивационного мероприятия (согласно результатам достижения целей).

Ключевые слова: стратегия, мотивация, кадровая стратегия, система сбалансированных показателей, система ключевых показателей

Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 28.

Ермоленко Алексей Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина) *Email:* a.jermolenko@mail.ru

УДК [005.32:331.101.3]:005.21

Ермоленко О. А.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах обмежених ресурсів, для забезпечення конкурентних переваг на ринку, персонал є найважливішим ресурсом підприємства, який дозволяє за рахунок ефективної системи мотивації (яка повинна бути складовою стратегічного розвитку підприємства) вирішити основні стратегічні завдання підприємства – підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, що у свою чергу виступає важливим фактором розвитку підприємства в цілому. У статті проаналізовано взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та стратегії управління персоналом за рахунок формування кадрової стратегії, що дозволяє встановити орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, визначити кадрову стратегію. Розглянуто систему мотивації підприємства у форматі збалансованої системи показників, яка представлена за рахунок побудови стратегічної карти, що базується на чотирьох складових досягнення стратегії, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та людський капітал. Розглянуто взаємозв'язок стратегії розвитку з системою ключових показників ефективності діяльності підприємства, що конкретизують зміст стратегічних цілей. Обґрунтовано зв'язок збалансованої системи показників з системою мотивації на підприємствах за рахунок визначення показників, (що визначають результат досягнення певних стратегічних цілей підприємства) та мотиваційного заходу (відповідно до результатів досягнення цілей).

Ключові слова: стратегія, мотивація, кадрова стратегія, система збалансованих показників, система ключових показників

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 28.

Ермоленко Олексій Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна) *Email:* a.jermolenko@mail.ru

UDC [005.32:331.101.3]:005.21

Yermolenko O. A.

INTERCONNECTION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AND MOTIVATION SYSTEM AT ENTERPRISES

Personnel is the most important resource of an enterprise, under conditions of limited resources and for ensuring competitive advantages in the market, which allows, by means of the efficient system of motivation (which should be a component of the enterprise strategic development), solution of main strategic tasks of an enterprise – increase of efficiency and effectiveness of the personnel labour, which, in its turn, is an important factor of the enterprise development in general. The article analyses interconnection of the enterprise development strategy and personnel management strategy by means of formation of the personnel strategy, which allows setting reference points in the sphere of personnel management for a long period and formulation of the personnel strategy. The article considers the system of enterprise motivation in the format of the balanced scorecard, which is presented through setting up a strategic chart, which is based on four components of achievement of strategy, namely: finance, clients, internal business processes and human capital. It considers interconnection of the development strategy with the key indicators of efficiency of enterprise activity, which specifies essence of strategic goals. It justifies connection of balanced scorecard with the system of motivation at enterprises by means of identification of indicators (that identify the result of achievement of certain strategic goals of an enterprise) and a motivation measure (in accordance with the results of achievement of goals).

Key words: strategy, motivation, personnel strategy, balanced scorecard, key scorecard

Pic.: 4. Tabl.: 1. Bibl.: 28.

Yermolenko Oleksiy A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine) *Email:* a.jermolenko@mail.ru