

ФОРМУВАННЯ ТРИВИМІРНОЇ МАТРИЦІ СТАНІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

FORMATION OF THREE-DIMENSIONAL MATRIX' STATES OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TRADING NETWORKS

Олена БЕЛОВА,
Київський національний
торгівельно-економічний університет



Olena BELOVA,
Kyiv National University
of Trade and Economics

На сучасному етапі розвитку економіки України вдосконалення процесу мотивування стратегічного управління торговельними мережами стримується багатьма детермінантами: кризовими явищами, недостатнім розумінням керівництва важливості мотивування, невмінням визначати мотиваційні пріоритети на конкретному етапі реалізації стратегії та розглядати мотиваційний механізм як ряд факторів, що одночасно впливають на діяльність торговельної мережі. А результати аналізу існуючих наукових підходів доводять, що проблема розробки та вдосконалення мотиваційного механізму, який має діяти в процесі стратегічного управління торговельними мережами, вимагає подальших досліджень [1].

Проблемами мотивування персоналу (у тому числі й у процесі стратегічного управління) займались як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Незважаючи на широке коло дослідників, залишається багато проблем і невирішених питань, що зумовлено постійною зміною потреб та уподобань працівників [1; 2].

Метою дослідження є побудова **матриці станів** мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами (далі ММСУП) задля внесення конкретних пропозицій щодо оптимізації стратегічного управління.

У процесі формування ММСУП власники та керівництво торговельних мереж повинні чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму.

Більшість сучасних торговельних мереж зорієнтовані швидше на отримання прибутку в короткостроковому періоді та не приділяють уваги довгостроковим прибуткам, які залежать від ефективності реалізації стратегічного проекту. Саме тому, на нашу думку, і повинен бути сформований ММСУП, який буде доступним для реалізації, зрозумілим, послідовним та змістовно наповненим.

Задля формування ефективного й дієвого ММСУП нами пропонується використання матриці станів ММСУП, яка ґрунтується на оцінці трьох основних аспектів у діяльності підприємства. На нашу

думку, найбільш ефективними для аналізу при створенні ММСУП будуть такі групи факторів: система мотиваторів, що реально діють на підприємстві; фактори, що демотивують співробітників; а також критерії та індикатори оцінки стратегії торговельних мереж.

Таким чином, оцінка ММСУП торговельної мережі буде здійснюватись у три етапи.

ЕТАП I. Оцінка мотивуючих факторів співробітників торговельної мережі.

Крок 1. Визначення основних мотиваційних факторів працівників тор-

говельних мереж. Ми пропонуємо проводити оцінку впливу 18 мотивуючих факторів працівників торговельних мереж [2].

Крок 2. Анкетування працівників торговельних мереж.

Ми пропонуємо працівникам торговельних мереж здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Для наочності можна запропонувати дану оцінку у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1. Приклад оцінки ключових мотивуючих факторів працівників торговельних мереж

№ з/п	Показники	Шкала балів																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
1	Високий рівень заробітної плати																			
2	Матеріальне стимулювання																			
3	Фізичні умови праці																			
4	Структурування																			
5	Соціальні контакти																			
6	Взаємовідносини																			
7	Визнання																			
8	Прагнення до досягнень																			
9	Влада та вплив																			
10	Різноманітність роботи																			
11	Зміни																			
12	Креативність																			
13	Самовдосконалення																			
14	Цікава робота																			
15	Корисна робота																			
16	Нематеріальне стимулювання																			
17	Самореалізація																			
18	Кар'єрне зростання																			

У статті визначено основні складові тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами, сформовано матрицю, кожен сектор якої проаналізовано. Розподілено сектори матриці за станами мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами та внесено пропозиції щодо кожного із цих станів.

The article outlines the main components of a three-dimensional matrix' states of motivational mechanism of strategic management of trading networks, it is formed a matrix, each sector of which is analyzed. Matrix sectors were allocated by states of motivational mechanism of strategic management of trade networks and it is submitted proposals for each of these states.

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь впливу кожного мотиваційного фактору на конкретного співробітника, а також згрупувати дані за трьома рівнями управління (інституційним, адміністративним та технічним) для більш детального аналізу стану ММСУП та внесення конкретних пропозицій щодо його оптимізації.

Крок 3. Оцінка даних.

Після того як отримані анкети згруповано за рівнями управління або оцінені демотивуючі фактори ММСУП у цілому, нами пропонується здійснення загального підрахунку балів. Щодо

Таблиця 2. Приклад оцінки ключових демотивуючих факторів працівників торговельних мереж

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необґрунтований розрив у рівні оплати вищого, середнього і нижнього складу співробітників										
2	Урівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності та відношенню до справи										
3	Оплата не за кінцевим результатом										
4	Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком										
5	Деградація тарифної системи, що застосовується на підприємстві										
6	Відсутність елементів стимулювання праці конкретного працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства										
7	Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу										
8	Демотивуючий стиль керівництва										
9	Несправедливість винагороди за різну працю і різний внесок										
10	Менталітет персоналу, що вийшов з радянської системи										
11	Низький, порівняно з родинними компаніями, рівень оплати праці										
12	Небажання ряду співробітників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності										
13	Протидія з боку профспілки впровадженню більш прогресивних систем оплати і стимулювання праці										
14	Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи										
15	Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників										
16	Однорідний порядок перегляду умов оплати і стимулювання праці										
17	Завищені оклади «особливо наближених» співробітників										
18	Відсутність гнучкості в оплаті праці										

кожного працівника ми будемо проводити розрахунок таким чином: сумувати бали та ділити суму на кількість факторів.

Таким чином, відповідно до прикладу, представленого в таблиці, оцінка мотиваційних факторів одного працівника становить $92 / 18 = 5,1$ (балів). Відповідно сума балів усіх працівників, що поділена на кількість працівників, покаже загальний рівень сприятливості впливу мотиваційних факторів на працівників торговельної мережі.

Таблиця 3. Приклад оцінки ключових індикаторів ефективності стратегії торговельних мереж

№ з/п	Показники	Розрахунок	Шкала балів									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність товарообороту	$P_{TO} = \frac{\Pi}{TO} * 100\%$										
2	Прибуток на 1 працівника	$\Pi_{п} = \frac{\Pi}{CO_{п}}$										
3	Прибуток на 1 кв.м.	$C = \frac{\Pi}{S_{тг}}$										
4	Продуктивність праці	$\Pi П = \frac{\Pi}{CO_{П}}$										
5	Трудоємність	$ТМ = \frac{1}{\Pi П}$										
6	Рентабельність персоналу	$P_{п} = \frac{10 \cdot P_{TO}}{100 / CO_{п}}$										
7	Рентабельність фонду оплати праці	$P_{фоп} = \frac{10 \cdot P_{TO}}{100 / \Phi О П} * 100\%$										
8	Зарплатовіддача	$Z_{в} = \frac{10}{\Phi О П}$										
9	Зарплатомісткість	$Z_{м} = \frac{1}{Z_{в}}$										
10	Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньогодишньої	$K_{зп} = \frac{Z_{п}}{Z_{п}}$										
11	Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{фа} = \frac{ВК}{K} * 100\%$										
12	Коефіцієнт прийому працівників	$K_{п} = \frac{НП}{CO_{п}}$										
13	Коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності	$K_{дт} = \frac{ЧД}{AB+CB+EB}$										
14	Коефіцієнт загального обігу робочої сили	$K_{о} = \frac{НП+K_{п}}{CO_{п}}$										
15	Коефіцієнт заміності кадрів	$K_{з} = \frac{КП}{K_{п}}$										
16	Рівень комерційного доходу від реалізації товарів	$P_{кст} = \frac{ВП}{TO} * 100\%$										
17	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{КЗ}{CO_{п}}$										
18	Коефіцієнт стабільності	$K_{ст} = 1 - K_{пл}$										

ЕТАП II. Оцінка демотивуючих факторів співробітників торговельної мережі.

Крок 1. Визначення основних демотивуючих факторів працівників торговельних мереж. Ми пропонуємо проводити оцінку впливу 18 демотивуючих факторів працівників торговельних мереж [2].

Крок 2. Анкетування працівників торговельних мереж.

Ми пропонуємо працівникам торговельних мереж здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 0 – найкращий показник (цей фактор не розглядається як демотивуючий співробітником узагалі), а 9 – найгірший (тобто демотивуючий фактор сильно та негативно впливає на працівника торговельної мережі). Для наочності можна запропонувати дану оцінку працівникам торговельної мережі у вигляді таблиці (табл. 2).

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь негативного впливу кожного демотивуючого фактору на конкретного співробітника.

Крок 3. Оцінка даних.

Після того як отримані анкети згруповано за рівнями управління або оцінені демотивуючі фактори ММСУП у цілому, нами пропонується здійснення загального підрахунку балів. Таким чином, відповідно до прикладу, представленого в таблиці, оцінка демотивуючих факторів одного працівника становить $124 / 18 = 6,9$ (балів). Відповідно сума балів всіх працівників, що поділена на кількість працівників, покаже загальний рівень несприятливого впливу мотиваційних факторів на працівників торговельної мережі.

ЕТАП III. Оцінка основних індикаторів дієвості стратегії торговельної мережі.

Крок 1. Визначення основних індикаторів дієвості стратегії торговельних мереж.

Таблиця 4. Шкала балів для оцінки індикаторів ММСУП

Бал	Критерій оцінки
0	Від'ємний результат
1	Незмінний результат
2	Збільшення результату на 0,1-1%
3	Збільшення результату на 1,1-3%
4	Збільшення результату на 3,1-5%
5	Збільшення результату на 5,1-10%
6	Збільшення результату на 10,1-20%
7	Збільшення результату на 20,1-35%
8	Збільшення результату на 35,1-50%
9	Збільшення результату більш ніж на 50%

Ми пропонуємо проводити оцінку впливу таких індикаторів (показників) результативності діяльності торговельної мережі:

Рентабельність товарообороту (P_{TO}) розраховується як відношення прибутку до показника обсягу товарообороту; відносний показник кінцевого результату, зіставний для торговельних мереж.

Прибуток на 1 працівника (П_п) розраховується як відношення прибутку до середньооблікової чисельності працівників торговельних мереж.

Прибуток на 1 кв.м. (С) розраховується як відношення прибутку до 1 кв. м торговельної площі торговельної мережі.

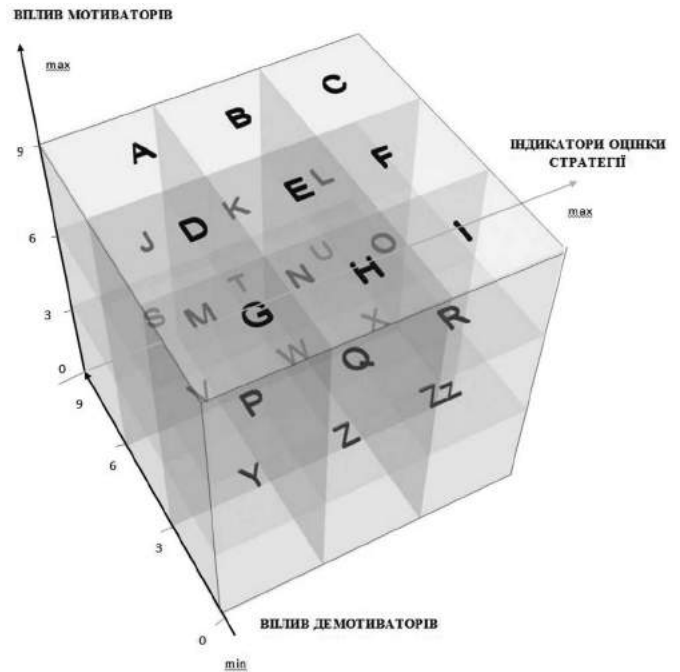
Продуктивність праці (ПП) розраховується як відношення обсягу продаж або товарообороту до середньооблікової чисельності працівників торговельних мереж; характеризує частину обороту в розрахунку на одного робітника і дозволяє судити про потенціал персоналу; допускає завищення затрат і чисельності робітників.



Таблиця 6. Рекомендовані коригуючі заходи для різних станів ММСУП відповідно до тривимірної матриці станів

№ з/п	Стан ММСУП	Сектор трьохмірної матриці станів ММСУП	Характер необхідних змін	Рекомендації для підприємства
1	ВІДМІННИЙ	C, F, R	Підтримання діючого стану ММСУП	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сприяння навчанню персоналу (створення гнучких графіків роботи); ✓ підвищення кваліфікації персоналу (тренінги, атестації, навчання, стажування тощо); ✓ ротация; ✓ підвищення зацікавленості працівників у роботі; ✓ використання плаваючих графіків роботи при частковому завантаженні, можливість взаємозаміни персоналу всередині служб тощо; ✓ створення систем контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів; ✓ регулярне проведення маркетингових досліджень
2	ДОБРІЙ	B, E, H, I, L, O, K, N, Q, X	Коригування та підтримання діючого стану ММСУП	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимізація формування посадових інструкцій на підприємстві; ✓ надання можливості співробітникам самостійно вирішувати питання управлінського характеру; ✓ сприяння навчанню персоналу (створення гнучких графіків роботи); ✓ підвищення кваліфікації персоналу (тренінги, атестації, навчання, стажування тощо); ✓ створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу, підвищення їхньої зацікавленості у роботі на підприємстві; ✓ використання плаваючих графіків роботи при частковому завантаженні, можливість взаємозаміни персоналу; ✓ створення систем контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів; ✓ регулярне проведення маркетингових досліджень
3	ЗАДОВОЛНИЙ	D, G, J, M, P, U, W, Z, Zz	Кардинальна зміна діючого ММСУП	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимізація формування посадових інструкцій на підприємстві; ✓ сприяння навчанню персоналу (створення гнучких графіків роботи); ✓ підвищення кваліфікації персоналу (тренінги, атестації, навчання, стажування тощо); ✓ формування команди висококваліфікованих спеціалістів з питань підбору та розстановки персоналу; ✓ створення вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад; ✓ розширення асортименту товарів з метою максимального задоволення попиту споживачів та створення конкурентних переваг; ✓ запровадження систем постійного моніторингу та контролю якості обслуговування, створення незалежних інспекцій якості, організація зворотного зв'язку за результатами обслуговування; ✓ регулярне проведення маркетингових досліджень
4	НЕЗАДОВОЛНИЙ	A, S, T, V, Y	Повний перегляд діючого ММСУП	<ul style="list-style-type: none"> ✓ перегляд діючих на підприємстві стратегічних цілей; ✓ формування нових стратегічних цілей відповідно до місії підприємства; ✓ аналіз та оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; ✓ аналіз конкурентоспроможності підприємства; ✓ формування нового «стратегічного набору»; ✓ формування команди висококваліфікованих спеціалістів з питань підбору та розстановки персоналу; ✓ створення вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад; ✓ розширення асортименту товарів з метою максимального задоволення попиту споживачів та створення конкурентних переваг; ✓ запровадження систем постійного моніторингу та контролю якості обслуговування, створення незалежних інспекцій якості, організація зворотного зв'язку за результатами обслуговування; ✓ регулярне проведення маркетингових досліджень

Рисунок. Тривимірна матриця станів ММСУП (авторська розробка)



Трудомісткість (ТМ) характеризує затрати часу на одиницю продукції; чим більший обсяг продажу за одиницю часу або чим менші затрати часу, тим вищий рівень продуктивності праці.

Рентабельність персоналу (Рп) розраховується як відношення товарообороту підприємства до середньооблікової чисельності працівників. Відносний показник кінцевого результату, зіставний для торговельних мереж.

Рентабельність фонду оплати праці (Рфоп) відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції. Відносний показник кінцевого результату, зіставний для торговельних мереж.

Зарплатовіддача (Зв) відношення товарообороту торговельної мережі до фонду оплати праці.

Зарплатомісткість (Зм) визначається шляхом ділення фонду оплати праці на виконаний обсяг робіт у вартісному вираженні.

Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньогалузевої (Кзп) дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення темпів зростання; показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій; залежить від вартості робочої сили.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку власних коштів (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Коефіцієнт прийому працівників (Кп) характеризується як відношення заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності працівників основної діяльності.

Коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності (Кдт) характеризує можливість підприємства підтримати себе за умови недостатності коштів або негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

Коефіцієнт загального обігу робочої сили (Ко) розраховується як відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників до середньоспискової чисельності персоналу.

Коефіцієнт заміності кадрів (Кз) розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників; характеризує тенденції розширення або скорочення загального штату персоналу.

Рівень комерційного доходу від реалізації товарів (Ркд) розраховується як відношення валового прибутку торговельної мережі до її товарообороту.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) характеризується як відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу. Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом, але не включає частину звільнених за важливими причинами працівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності.

Коефіцієнт стабільності (Кст) показник відношення числа працівників, які були в списковому складі торговельної мережі весь рік, до середньої за списком чисельності працівників за цей рік; для визначення числа працівників, що пропрацювали весь рік, від спискової чисельності на початок року віднімають різницю між загальним числом тих, які вибули за рік, і тих, які вибули з числа прийнятих у цьому році.

Крок 2. Розрахунок основних індикаторів дієвості стратегії торговельних мереж.

На даному етапі відбувається розрахунок основних показників – індикаторів ефективності стратегії, які ми виділили. Методику їх розрахунку представлено в **табл. 3**.

Крок 3. Переведення в бали основних індикаторів дієвості стратегії торговельних мереж.

Далі ми пропонуємо аналітичній службі підприємства здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 9 – найкращий показник, а 0 – найгірший. Для наочності можна запропонувати дану оцінку у вигляді таблиці, яка буде основою для подальшого аналізу (табл. 3).

Оскільки всі показники при стратегічному управлінні підприємством проявляють свій ефект у динаміці, ми пропонуємо наступну схему розташування балів (див. **табл. 4**).

Однак слід зазначити, що дана оцінка є актуальною для індикаторів №1-11, 13, 16, 18. Для індикаторів №12, 14, 15, 17 значення показників мають бути оцінені обернено.

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь впливу кожного індикатора ефективності стратегії. Наприкінці даного етапу знаходимо загальний бал впливу індикаторів ефективності стратегії, який становитиме від 0 до 9.

Таким чином, ми визначаємо вплив трьох основних складових на ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Оскільки ми визначили, як розрахувати три основні складові, що є необхідними для визначення стану ММСУП, оцінюючи вплив кожного фактору, розділимо бальну оцінку на 3 сектори відповідно.

Для впливу *мотиваторів* на працівників торговельних мереж: від 0 до 3: негативний вплив (потреби співробітників підприємства майже незадоволені; є ризик великої плинності кадрів та зниження показників продуктивності праці, є необхідність повної заміни ММСУП); від 3 до 6: нейтральний вплив (потреби задоволені частково, є необхідність здійснення коригувальних заходів); від 6 до 9: позитивний вплив (задоволення потреб працівників на високому рівні, необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для впливу *демотиваторів* на працівників торговельних мереж: від 6 до 9: негативний вплив (сильна дія демотивуючих факторів на працівників торговельної мережі); від 3 до 6: нейтральний вплив (є необхідність здійснення коригувальних заходів; у випадку позитивного впливу мотиваторів загальний стан ММСУП може бути позитивним); від 0 до 3: позитивний вплив (необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для *індикаторів* оцінки стратегії: від 0 до 3: негативний вплив; від 3 до 6: нейтральний вплив; Від 6 до 9: позитивний вплив.

Далі на основі отриманих даних можна побудувати тривимірну матрицю станів ММСУП (див. **рис.**).

Відповідно до запропонованої матриці можна виділити 27 секторів, кожен з яких характеризується певними особливостями. Характеристику кожного сектору надамо в **табл. 5**.

Проаналізувавши сектори матриці станів ММСУП, ми дійшли висновку, що стан ММСУП за секторами можна розподілити як відмінний, добрий, задовільний та незадовільний. Відповідно

до цього на торговельній мережі може здійснюватись ряд коригуючих заходів, спрямованих на покращення стану ММСУП (**табл. 6**).

Таким чином, вважаємо, що запропонована тривимірна матриця станів ММСУП може бути використана як методичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління в торговельних мережах, а також для покращення показників ефективності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку торговельних мереж, підвищення їх конкурентоспроможності та закріплення відмінної репутації на споживчому ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами.

ВИСНОВКИ

Для успішної реалізації запропонованої моделі мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством необхідно чітко виокремити особливості функціонування торговельних мереж на ринку. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств, що допоможе визначити та змінювати відповідно до потреб торговельної мережі елементи матриці станів для її оптимальної побудови. Подальші дослідження з цієї теми вбачаються у розробці оптимального мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами.

CONCLUSIONS

For successful implementation of the proposed model of motivation mechanism of strategic management it is necessary to clearly distinguish the features of trade networks functioning on the market. Therefore it is proposed to carry out regular monitoring, which is vital for most of the enterprises and that that will help to determine and configure according to the trade network matrix elements of the optimal conditions for its construction. Further studies on this subject are seen in the development of optimal motivational mechanism of strategic management of trading networks.

ЛІТЕРАТУРА

- Белова О. І. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О. І. Белова, Н. В. Ракша // Економіка і регіон. – №3(30). – 2011. – С. 129-133.
- Белова О. І. Ранжирування мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2012. – №12. – С. 46-48.