

90%, та у структурі інших витрат операційної діяльності – на рівні 75-87%.

У структурі загальновиробничих та адміністративних витрат спостерігається неоднозначна динаміка: якщо питома вага змінних загальновиробничих витрат щорічно збільшується (з 41% до 64%), то питома вага змінних адміністративних витрат спочатку збільшується, а потім знову зменшується – але в цілому спостерігається її зменшення (з 54% до 52%).

Висновок. Таким чином, розподілити витрати на постійні та змінні, а також прогнозувати їх можна тільки з певним ступенем вірогідності, яка за правильного вибору виду обсягу діяльності (при випуску кількох видів продукції) може давати непогані результати.

Перелік посилань.

1. Білоусова І. Проблеми обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції в промисловості / І. Білоусова, М. Чумаченко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – №4. – С. 3-10.
2. Друрі К. Управлінський облік для бізнес-рішень: [підручник] / К. Друрі; пер.с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.
3. Каменская Т. Затраты переменные и постоянные: как оценить?: [текст] / Т. Каменская // Баланс. – 2006. – № 17. – С. 32-35.
4. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: [теория и практика] / С.А. Николаева. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 204 с.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: [учеб. пособие] / Г.В. Савицкая. – [7-е изд., испр.]. – Мн.: Новое знание, 2003. – 704 с.
6. Череп А. Особливості різних систем обліку витрат / А. Череп // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2006. – № 1. – С. 372-379.
7. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США / Н.Г. Чумаченко. – М.: Финансы, 1971. – 240с.
8. Атамас П.Й. Управлінський облік: [навч. посіб.] / П.Й. Атамас. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440с.
9. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 357 с.

Стаття надійшла: 22.03.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Шемаєва Л.В.

УДК 331.101.3:338.124.4
J30, M12, M54

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Чебанова Д.В., аспірантка

Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах в умовах кризи, тому що саме мобілізація кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці дозволить підприємству підвищити свою ефективність в умовах оптимізації витрат. В статті надане визначення мотивації в умовах економічної кризи. Розглянуті недоліки системи мотивації персоналу на промислових підприємствах в умовах фінансової кризи в Україні. Обґрунтована доцільність відмови від відрядної системи оплати праці і встановлення почасово-преміальної. Надані рекомендації по формуванню політики базової та змінної винагороди на промисловому підприємстві в умовах економічної кризи: розділення посад на рівні та проведення аналізу відповідності заробітних плат на підприємстві існуючому ринку заробітної плати в Україні, визначення об'єктивних показників оцінки результатів праці, розробка анкет для визначення якості виконання робіт працівниками, розробка «плаваючих окладів» для перехідного періоду, періодичний перегляд місячного окладу працівників, введення доплат за виконання додаткових об'ємів робіт (поєднання професій, розширення зони обслуговування, збільшення об'ємів робіт), збільшення окладу працівника при тимчасовому переводі на іншу посаду. Приведено перелік разових заохочувальних і компенсаційних виплат та обґрунтовано доцільність і ефективність їх застосування в умовах фінансової кризи. Обґрунтовано раціональність застосування системи нематеріального стимулювання та приведено перелік ефективних нематеріальних стимулів в умовах економічної кризи.

Висновком статті є визначення головних характеристик, якими повинна відзначатися ефективна система мотивації персоналу на промисловому підприємстві в умовах кризи: гнучкість, справедливість, відкритість для працівників та оперативність.

Ключові слова: мотивація, криза, промислове підприємство, стимулювання, заробітна плата, персонал.

Постановка проблеми. В умовах економічної, політичної та соціальної кризи в Україні промислове підприємства вимушені запроваджувати заходи по удосконаленню системи управління персоналом. Мотивація персоналу є основною ланкою системи управління персоналом, якій потрібно приділяти найбільше уваги при прагненні вивести підприємство з економічної кризи. Антикризові заходи повинні бути націлені на мобілізацію кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання трудових ресурсів. Саме ці фактори будуть сприяти підвищенню прибутковості та результативності промислового підприємства. Головним завданням підприємства в умовах економічного спаду та оптимізації витрат є раціональна реорганізація системи матеріальних та нематеріальних стимулів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Удосконалення системи мотивації, яке на сьогоднішній день займає ключове місце в антикризових заходах підприємств, досить широко було досліджено багатьма зарубіжними та українськими науковцями. Глибокі основоположні дослідження проблем мотивації були проведені такими зарубіжними вченими як: А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Герцберг, Л. Портер, С. Лоурер, Ф. Мак-Клелланд та ін. Саме ці вчені стали засновниками теорії мотивації. Але на жаль на сьогоднішній день українські підприємства знаходяться в умовах економічної кризи, що підкреслює невідповідність стану наукових розробок та важливість адаптації основоположних теорій до конкретних умов.

Дієва система мотивації як основа підвищення ефективності підприємства була предметом дослідження таких вітчизняних науковців: Д. Богині, А. Колота, О. Грішньової, В. Данюка, Г. Кулікова, В. Шинкаренко, З. Шершньової, О. Скібіцького, В. Желябіна та ін.[1-4] Проблеми мотивації персоналу висвітлювалися вченими близького зарубіжжя: В. Весніним, А. Кібановим, В. Дятловим, В. Травіним, О. Єгоршиним та ін.[6-11] Результати наукових досліджень цих та багатьох інших вітчизняних науковців внесли вагомий внесок у розв'язання проблеми управління мотивацією і служать теоретичною базою для подальших наукових розробок в даній сфері.

Невирішені складові загальної проблеми. Поза увагою досліджень вітчизняних вчених залишилися фактори, які в умовах економічної кризи, виходять на перший план: масштабна оптимізація витрат, розлад морально-психологічного клімату в колективі та ін. Недостатньо дослідженими є питання управління мотивацією персоналу, які повинні бути головними при впровадженні антикризових заходів на підприємстві: гнучкість системи оплати праці, розробка нових об'єктивних критеріїв та показників оцінки трудового вкладу працівника, раціональне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, збереження цінних кадрів. Ці висновки були зроблені завдяки аналізу робіт [1-11].

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є надання рекомендацій по удосконаленню системи мотивації на промисловому підприємстві в умовах економічної кризи та обґрунтування доцільності реорганізації системи мотивації згідно наданих рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах підвищення ефективності підприємства є одним з головних джерел подолання кризи національної економіки. Основним фактором підвищення результативності підприємства є високопродуктивна праця персоналу. Найважливішою умовою підвищення інтелектуального потенціалу підприємства є створення адаптивної до сучасних умов, дієвої системи управління мотивацією.

В загальному визначенні мотивація – це процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей [6]. В умовах фінансової кризи потрібно перш за все дати визначення мотивації адекватне до сучасних умов. Мотивація в умовах кризи на підприємстві – це механізм впливу на працівника, який базується на основі модернізованої системи матеріальних та нематеріальних стимулів, для підвищення продуктивності персоналу при оптимізації витрат підприємства.

До основних недоліків системи мотивації персоналу на промислових підприємствах в умовах фінансової кризи в Україні відносяться:

- негнучкість системи оплати праці;
- невідповідність критеріїв оцінки трудового вкладу працівника до сучасних умов;
- відтік кваліфікованого персоналу, як наслідок невизнання системи мотивації справедливою.

В умовах економічної кризи підвищення ефективності системи мотивації промислового підприємства можна досягти шляхом відмови від відрядної системи оплати праці і встановлення почасово-преміальної, яка враховує не тільки кількісний вклад працівника, а і досить важливу мотивацію на якість продукції. Крім того, при відрядній системі оплати праці частка гарантованої частини заробітної плати дуже мала. Через різні причини (відсутність замовлень або матеріалів, поломка устаткування і т.д.) працівник може не виконати встановлені норми виробітку. В сучасній економічній ситуації незадоволеність працівниками своєю заробітною платою призведе до втрати кваліфікованих кадрів. Почасово-преміальна система оплати праці навпаки передбачає набагато вищу гарантовану частину заробітної плати, що при адекватній оцінці її розміру збереже промисловому підприємству кадровий потенціал.

До складу заробітної плати працівника при почасово-преміальній системі оплати праці входять наступні складові:

- базова винагорода (місячний оклад) ;
- змінна винагорода;

- компенсаційні виплати;
- разові заохочувальні та компенсаційні виплати. [6-11]

Змінна винагорода - це виробнича премія за результатами роботи підприємства, цеху, ділянки, бригади, конкретного працівника за місяць, квартал, рік.

Особливу важливість в умовах економічної кризи набирає саме розмір базової та змінної винагороди, який повинен базуватися не тільки на показниках, а і на відповідності до існуючого ринку заробітної плати в Україні. Економічна криза загрожує промислового підприємству відтоком кваліфікованих кадрів. Тому аналіз відповідності заробітних плат існуючому ринку заробітної плати в Україні – це перший етап реорганізації системи мотивації на промислового підприємстві. Доцільно в цей етап включити аналіз всіх видів робіт на підприємстві, оцінку робіт в балах та по отриманих балах розділення посад на декілька рівнів. Наступним кроком повинно стати дослідження заробітної плати на ринку України та визначення середньої заробітної плати для кожного рівня. За допомогою результатів аналізу потрібно побудувати політику базової та змінної винагороди. Політика базової винагороди полягає в присвоєнні окладу кожному рівню, а змінної винагороди - в присвоєнні відсотка премії та становленні періоду преміювання кожному рівню в залежності від виконуваних функцій.

Змінна винагорода робітників повинна визначатися груповими та індивідуальними показниками оцінки результатів праці. Груповим показником на промислового підприємстві в умовах кризи доцільно встановити виконання місячного плану по відвантаженню готової продукції відповідно до виробничої програми, а індивідуальним – коефіцієнт трудової участі. В умовах фінансової кризи необхідно збільшити значення індивідуального показника в загальній оцінці результатів праці персоналу.

Наступним по важливості є питання про якість працюючого персоналу, так як в сучасній економічній ситуації велика увага на промислових підприємствах приділяється підвищенню якості продукції та задоволенню потреб клієнта. Також було б не зовсім справедливо тому працівникові, у якого заробітна плата відрізняється від ринкової, провести збільшення заробітної плати, не враховуючи якість його роботи. Для оцінки якості виконання робіт працівниками можна залучити анкети. У робітників в анкетах повинні бути присутні такі критерії як: виконання виробничої програми місяця, дотримання витрат бюджетних коштів, витратних коефіцієнтів, відсутність браку і т.д. Також потрібно врахувати відношення до роботи, бажання поставити виробничі інтереси вище власних, уміння працювати в команді, бажання професійно рости. У першому випадку доцільно застосовувати преміювання, а відношення до роботи можна оцінити шляхом підвищення окладів (базової винагороди), яке буде проводитися один раз на 6 місяців після підбиття підсумків оцінки виконання робіт.

Для перехідного етапу в умовах економічної кризи доречно розробити систему «плаваючих окладів». Базову винагороду потрібно поділити на 2 частини: умовно-постійну та умовно-змінну. Розмір умовно-змінної частини безпосередньо повинен залежати від об'єму виготовленої продукції.

Для модернізації системи мотивації промислового підприємства з точки зору кадровозберігаючого підходу доцільно буде проводити перегляд місячного окладу працівників. Збільшення місячного окладу в умовах економічної кризи достатньо буде проводити один раз на шість місяців в розмірі до 30%, але не більше за значення максимального окладу для даної посади (професії) в межах затвердженого на рік фонду оплати праці, в наступних випадках:

- підвищення професійної майстерності;
- збільшення інтенсивності праці;
- розширення функцій;
- збільшення продуктивності праці;
- зміна вартості посади в результаті її переоцінки та в інших подібних випадках.

З метою зацікавленості робітників технологічного персоналу з бригадною формою організації праці, зайнятих у основних агрегатів, при виконанні, крім своїх основних обов'язків, функцій тимчасово відсутніх робітників, їм можуть встановлюватися доплати в розмірі до 50% тарифної ставки за зміну, розрахованої виходячи зі встановленого місячного окладу. Доплата за виконання функцій тимчасово відсутнього робітника повинна перерозподілятися між робітниками, що фактично виконали його роботу, безпосереднім керівником пропорційно відпрацьованому часу з урахуванням трудового внеску.

З метою матеріального стимулювання працівників на постійній основі при виконанні додаткових об'ємів робіт працівникам (за винятком керівників) можуть бути встановлені доплати за поєднання професій, розширення зони обслуговування або збільшення об'ємів робіт в розмірі до 20% встановленого працівникові окладу. Такі форми доплат дозволять водночас працівникам збільшити рівень свого заробітку, а промислового підприємству розробити план по вивільненню надлишкових працівників при протіканні загостреної стадії економічної кризи.

В умовах економічної нестабільності та змінах в функціонуванні промислового підприємства досить часто виникають потреби в тимчасовому переводі працівника на іншу посаду. Тому система мотивації повинна передбачати зміни в оплаті праці в таких випадках. Раціонально буде при тимчасовому переводі праців-

ника у зв'язку з виробничою необхідністю на іншу посаду, оплачувану вище, встановлений йому оклад збільшити на 15% у випадку, якщо оклад працівника, що заміщається, вище за оклад працівника, що заміщає, в межах 30% та на 30%, якщо оклад працівника, що заміщається, вище за оклад працівника, що заміщає, більше ніж на 30%. При переведенні працівника на нижче оплачувану роботу за працівником повинен зберігатися встановлений йому оклад. Подібні позитивні зміни в системі мотивації на промисловому підприємстві дозволять провести стабілізацію персоналу шляхом признання працівниками справедливою цієї системи.

В умовах економічної кризи промислове підприємство повинно дуже відповідально ставитися до компенсаційних виплат, передбачених законодавством України. Затримка у часі або виплата не повному обсязі цих доплат може призвести до руйнування позитивних досягнень, які були отримані шляхом проведення підприємством комплексу антикризових заходів з боку системи мотивації.

Разові заохочувальні і компенсаційні виплати в умовах фінансової кризи відіграють важливу роль. Їх доцільно застосовувати в першу чергу для ключових працівників. До таких виплат доцільно включити:

- преміювання за виконання особливо важливого завдання з фонду генерального директора, начальника підрозділу;
- преміювання до знаменних і ювілейних дат;
- матеріальна допомога, яка носить систематичний характер;
- заохочення за наслідками змагань, оглядів-конкурсів та ін.

Після реорганізації системи матеріального стимулювання працівники повинні визнати нову систему справедливою. Для цього доцільно провести загальні збори, де всі зміни будуть донесені до працівників. Модернізована система матеріального стимулювання повинна бути відкритою для контролю з боку працівників.

Потрібно зазначити, що при універсальності матеріального стимулювання в умовах економічної кризи важливим залишається застосування нематеріальних стимулів. Багато промислових підприємств йдуть шляхом скорочення бюджету, а відповідно і фонду заробітної плати. При цьому підприємство втрачає можливість досягти підвищення ефективності шляхом активізації потенціалу кадрів, але багато керівників воліють бачити зміни вже сьогодні ніж поклатися на покращення в майбутньому. В таких випадках на перший план при реорганізації системи матеріального стимулювання виходять нематеріальні стимули.[1-3]

Головним завданням нематеріального стимулювання є підняття корпоративного духу підприємства, стабілізація морально-психологічного клімату та підвищення самооцінки працівників. Система морального стимулювання повинна також відзначатися прозорістю та об'єктивністю. Тому про всі зміни в даній системі працівники повинні бути проінформовані.

Складність нематеріального стимулювання полягає в неможливості визначити доцільність використання конкретного стимулу в конкретний момент для конкретного працівника. Полегшити це визначення можливо за допомогою анкетування на виявлення мотиваційного профілю.

На промисловому підприємстві в умовах економічної кризи доцільно застосувати наступні нематеріальні стимули:

- соціальний пакет (надання змоги навчання за рахунок підприємства, сплата за харчування, медичне страхування, безкоштовні чи льотні путівки та ін.);
- корпоративні заходи (змагання, акції, презентації, екскурсії та ін.);
- анулювання існуючих стягнень та штрафів.

Система нематеріального стимулювання при вдалому застосуванні є важливим фактором формування мотивів працівника до праці. Але вона потребує постійного моніторингу.

Також потрібно зазначити, що ефективна система мотивації повинна відзначатися раціональним поєднанням матеріальних та нематеріальних стимулів.

Висновки. Підводячи підсумки, можна однозначно зробити висновок, що система мотивації є одним з головних факторів, які в змозі вплинути на подолання економічної кризи на промисловому підприємстві. Раціональне використання матеріального та нематеріального стимулювання є головним засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу з метою підвищення прибутковості підприємства та оптимального використання ресурсів. Головними характеристиками системи мотивації в умовах економічної кризи повинні бути гнучкість, справедливість та відкритість. Керівник кожного промислового підприємства повинен для себе зробити вибір: змиритися з непрофесійним виконанням своїх функцій працівниками та відтоком кваліфікованих кадрів чи ввести нову дієву та адекватну сучасним умовам систему мотивації.

Перелік посилань:

1. *Антикризове управління в бізнесі: учбово-методичний посібник* / укл. В.О. Желябін. – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – 220 с.

2. *Шериньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посібник* / З.Є. Шериньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетьманцева; за заг. ред. З.Є. Шериньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

3. *Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. Посібник* / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.

4. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
5. **Лігоненко Л.О.** Антикризове управління підприємством: [навч. посібн.] /Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2005. – 377 с.
6. **Егоршин А.П.** Мотивація трудової діяльності: Учебное пособие. / А.П. Егоршин– Н. Новгород: НИМБ, 2003. – С.7
7. **Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.**
8. **Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Высшее образование).**
9. **Веснин В.Р.** Менеджмент: учеб. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
10. **Ильин Е.П.** Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
11. **Травин В.В.** Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. / В.В.Травин, В.А. Дятлов– М.: Дело, 2003. – 272 с.

*Стаття надійшла: 06.02.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.*

УДК 330.332.12
F221

ЗАХИСНЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ КВАЗІРЕНТИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НОУ-ХАУ

*Доценко А.В., бакалавр
Доценко Г.В., доцент
Донецький національний технічний університет*

***Анотація.** Предмет статті вважається розробка засобів, які сприяють пролонгації життєвого циклу втілюваного винаходу, що є гарантією отримання надприбутків володарю новітньої технології.*

Мета статті полягає у виявленні внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на падіння актуальності ноу-хау у часі. Розробити засоби, які сприяють пролонгації життєвого циклу втілюваного винаходу, що є гарантією отримання надприбутків володарю новітньої технології. Для проведення всебічного наукового дослідження були застосовані емпіричні та теоретичні методи. Серед теоретичних методів наукового дослідження активно використовувались такі методи як: аналіз систем знань, синтез, порівняння, конкретизація, постановка проблем, формування гіпотез, узагальнення, моделювання, індукція та дедукція.

Під результатами роботи визначається умови, за яких досягається максимальна можлива пролонгація періоду конкурентоспроможності та прибутковості бізнес-ідей, визначені засоби, які гарантують збереження умов отримання квазіренти від втілення винаходу.

Сферами застосування результатів дослідження вважається «Міжнародне управління інвестиційною діяльністю», «Міжнародна інтелектуальна власність», «Міжнародне управління бізнес проектами».

Умови для виключно власного збагачення володаря ноу-хау можуть бути забезпечені тільки в рамках власного виробництва, яке має лінійно-функціональну структуру з дочірніх підприємств. Забезпечення таких умов вимагає використання «захисного інвестування» для створення власного виробництва та регульованого ринку потрібної сировини.

Регулювання ринку передбачає витрати на наступні засоби: придбання у власність стратегічних родовищ сировини, інтервенцію сировини на світовий ринок по демпінговим цінам для їх стабілізації, оформлення ф'ючерсних контрактів на закупівлю сировини, кооперацію та партнерство за умов субконтрактації з власниками родовищ та виробниками сировини, побудову механізму державно-приватного партнерства для гарантованого сировинного забезпечення національного стратегічного виробника новітньої продукції, яка виробляється на основі використання ноу-хау згідно отриманого вітчизняного патенту.

***Ключові слова:** ноу-хау, втілення новітньої технології, рента, захисне інвестування, оптимальна структура виробництва, кон'юнктура ринку*

Постановка проблеми. В часи технологічного та інформаційного прогресу впровадження новітніх технологій, які засновані на використанні ноу-хау, відбувається під зростаючим тиском конкурентів, які перешкоджають володарю ноу-хау отримати квазіренту в максимальному обсязі. Для збереження умов максимізації періоду квазіренти потрібно монополізувати ключову компетенцію виробництва новітньої продукції та побічно регулювати кон'юнктуру ринку сировини, яка використовується згідно технології з ноу-хау.