

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ У КОРПОРАЦІЇ

© Мукан О.В., 2007

Розглянуто існуючі підходи до мотивування працівників у корпоративних структурах в сучасних умовах функціонування. Виокремлено та охарактеризовано складові елементи системи мотивування у корпорації: принципи, теорії і методи мотивування, критерії оцінювання працівників. Запропоновано послідовність розроблення системи мотивування у корпорації.

In the article the basic approaches to workers motivation in corporate structures in modern functioning conditions. The following components of motivation in corporation are separated and defined: principles, theories, motivation methods, workers evaluation criteria. The sequence of development of the motivation system in corporation is defined.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку підприємницьких структур характеризується загостренням конкурентної боротьби на усіх ресурсних та товарних ринках. При цьому підприємства постійно намагаються підвищувати свою конкурентоспроможність шляхом зменшення матеріаломісткості, енергоємності виробництва, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці, підвищення кваліфікації персоналу. При цьому акцентується увага на пріоритетності розвитку людського фактора (у Японії, ще у середині ХХ ст. була проголошена концепція цінності людини як найголовнішого організаційного ресурсу). Підвищення результативності та ефективності діяльності працівників значною мірою залежить від їхнього мотивування. Ефективність стимулювання цінних для корпорації працівників визначає насамперед формування кадрового резерву, адже інтелектуальний капітал можна порівняти із фінансовим: він має властивість переходити туди, де вищі процентні ставки та прибуток [9, с. 6]

Особливості функціонування корпоративних структур створюють нові можливості для стимулювання працівників, особливо у довготривалій перспективі, що пов'язано із володінням цінними паперами, соціальними (пенсійними, медичними) пакетами тощо. Форми та методи мотивування у корпораціях та інших підприємствах постійно урізноманітнюються, оскільки, як стверджує Новікова Л., будь-який елемент системи мотивування відіграє активізуючий вплив протягом двох–трьох місяців, надалі він стає нормою, а персонал необхідно зацікавлювати постійно [15, с. 49]. Як свідчать проведені в Україні за сприяння компанії «Ернст енд Янг» дослідження заробітних плат та компенсаційних пакетів 102 компаній (7 % – ВАТ, 49 % – ЗАТ, ТзОВ, 8 % – дочірні підприємства іноземних компаній, 34 % – представництв іноземних компаній, 3 % – інші), у 2005 р. порівняно із 2004 р. заробітна плата керівників та фахівців збільшилась у середньому на 10–12 % (при цьому найбільш значний ріст заробітку спостерігався у виробничих та технічних підрозділах підприємств, у відділах з управління персоналом, логістики, маркетингу та збуту). Наявність значних регіональних особливостей у рівнях винагороди в Україні залишається беззаперечним фактом: так, якщо середня заробітна плата працівників північних та центральних областей України незначно відрізняється від рівня заробітної плати у м. Києві і становить близько 97 %, то у південних регіонах цей показник знаходиться на рівні 91 %, а у східних та західних – 87 та 80 % відповідно. Необхідно відзначити тенденцію до збільшення питомої ваги змінної винагороди в структурі компенсаційних пакетів (у середньому питома вага зросла на 3–5 % для різних категорій персоналу і становить 19 % від суми загальної річної винагороди). Також зросла кількість компаній (85 %), які використовують систему додаткової змінної винагороди (найчастіше

при цьому використовують річний бонус). Компанії на українському ринку значно більше уваги стали приділяти встановленню взаємозв'язків між результатами праці і винагородою своїх працівників, а також формалізованій оцінці персоналу. У 2005 р. продовжилась тенденція до збільшення масштабів надання додаткових пільг для усіх категорій персоналу (медичне страхування, корпоративний мобільний зв'язок, можливість користування службовим автомобілем, участь в пенсійних планах тощо). На українському ринку праці з'явилися та динамічно розвиваються інструменти довготривалого стимулювання, які спрямовані на формування керівних резервів та «закріплення за компанією» найбільш цінних працівників [21]. Зазначені тенденції зумовлюють необхідність формування комплексного уявлення про основні принципи, методи та форми ефективного мотивування у сучасних вітчизняних корпоративних структурах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові теоретичні та прикладні засади мотивування широко розглядаються у працях Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г. [11; 12], Єгоршина А.П. [5], Колота А.М. [8], Калини А.В. [6], Дячуна О.В. [4], Сладкевича В.П. [18], Грішньої О.А. [2] та багатьох інших авторів, які працюють над проблемами розвитку менеджменту, економіки праці та безпосередньо мотивування. У працях Волгіна Н.А. [1], Мазманової Б.Г. [14], Костишиної Т.А. [10], Коринцевої А. [9] розглядаються також і нетрадиційні підходи до оплати праці, які не набули широкого поширення на підприємствах.

Як зазначає президент ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» Скударь Г., вітчизняні успішні підприємства насамперед характеризуються автоматизованими системами управління, наявністю управлінського обліку, збалансованою системою показників, але насамперед впровадженням сучасних систем стимулювання працівників, оскільки якість персоналу в сучасних умовах є визначальним фактором формування конкурентоспроможності продукції [17, с. 4]. Ректор Міжнародного інституту менеджменту Полунєєв Ю. наголошує, що на сучасному етапі інвестиції у працівників, підвищення їх кваліфікації економічно вигідні: один інвестований долар забезпечує три–п'ять доларів прибутку; крім того, вони збільшують інтелектуальний капітал, а отже, і капіталізацію компанії. Техніка і технологія сьогодні швидко фізично і морально старіють, а трудові ресурси у цьому відношенні унікальні: чим вони кваліфікованіші та освіченіші, тим більша у них потреба у подальшому підвищенні власного рівня. Тобто сучасному роботодавцю необхідно створити сприятливі умови і підтримувати природне прагнення людей до саморозвитку та самовдосконалення, продумано стимулювати підвищення кваліфікації працівників. Талановиті менеджери розуміють, що для ефективного управління людьми надзвичайно важливо їх мотивувати, надихати, знайти індивідуальний підхід до кожного. Тому в успішних компаніях сьогодні багато уваги відводиться управлінню персоналом, розробляються власні ноу-хау у цій сфері (бонуси, бенефіти, різноманітні схеми участі працівників у прибутках тощо). На жаль, в Україні про людей турбуються все ще за залишковим принципом, але не слід забувати про те, що побудувати стратегію перемоги у конкурентній боротьбі, ґрунтуючись на дешевій робочій силі, практично неможливо. Впровадження нових технологій, зниження матеріаломісткості та енергоємності виробництва потребують нових людей – більш підготовлених та ініціативних, відповідно і більш високооплачуваних [7].

У межах побудови системи стимулювання керівники корпорації, лінійні менеджери, працівники кадрових служб повинні бути впевнені, що усі працівники ознайомлені з умовами оцінювання і оплати праці, розуміють їх. Переважно сума матеріальної винагороди складається із постійної частини (окладу) та змінної (персональні надбавки, премії тощо), премії нараховуються за виконання як індивідуальних, так і колективних показників, а також за підсумками діяльності підприємства загалом. Як зазначають директор по персоналу корпорації «Агро-Союз» Теплов С. та начальник відділу праці і заробітної плати Оксюк О., розподіл серед працівників загальної премії – надзвичайно важливий і складний процес. Премію можна розподіляти пропорційно до окладу (якщо оклади побудовані з урахуванням значущості різних посад) та не слід забувати, що преміювання істотно впливає на вирішення і кадрових проблем, формування кадрових резервів, закріплення за підприємством фахівців рідкісних професій. Система матеріального стимулювання повинна містити

показники, які дають змогу оцінити її ефективність (для торговельної корпорації «Агро-Союз» такими індикаторами є рівень насичення ринку новим товаром, обсяги реалізації та дохідність). Невідповідність цільових показників плановому рівню є сигналом для перегляду розробленої системи матеріального стимулювання і проведення ретельного аналізу мотиваційного ефекту [19].

Директор департаменту управління персоналом корпорації «Українська фінансова група» Новікова Л. зазначає, що система мотивування повинна розроблятися для кожної корпорації індивідуально з урахуванням видів діяльності, чисельності та структури персоналу, корпоративних цінностей, інтересів акціонерів і засновників, особливостей регіону, прибутковості, стадії життєвого циклу розвитку. Результати проведених досліджень, які стосувались ставлення працівників до своєї роботи, свідчать, що 20 % опитаних до неї байдужі, а такі працівники працюють неефективно за будь-якої системи мотивування, тобто фактично формують «баласт» корпорації. Близько 20 % працівників настільки захоплені власною роботою, що ефективність їх діяльності також в жоден спосіб не пов'язана із системою мотивування. Переважна частина працівників (близько 60 %) працюють відповідно до запропонованих стимулів, що вимагає основної орієнтації на потреби цієї категорії. Система мотивування у корпорації повинна ґрунтуватися на таких принципах: простота і доступність, інформування усіх працівників компанії, готовність боротися із труднощами, прозорість системи мотивування, справедливість, гнучкість, оптимальне співвідношення премій та посадових окладів, відсутність зрівнялівки, оптимальна періодичність виплат, постійний зворотний зв'язок, залучення працівників тощо [15].

Матеріали дослідження практики мотивування підприємств різних форм власності у Дніпропетровську свідчать, що близько 60 % працівників вважають основним стимулом отримання необхідних засобів для існування; лише 21 % респондентів назвали основними стимулами цікаву роботу, можливість самореалізації і професійного зростання, діяльність у стабільному доброзичливому колективі. Основним принципом розроблення системи стимулювання у бізнесі є індивідуальний підхід до визначення матеріальної винагороди працівників на основі системності, чіткого обґрунтування критеріїв і процедури оцінювання результатів праці персоналу та виконання ними своїх посадових обов'язків. При цьому важливо враховувати значний перелік факторів: підсумкові результати підприємства загалом, індивідуальний внесок конкретного працівника у досягнення кінцевих результатів, ефективність, продуктивність і якість праці. На різноманітних підприємствах в сучасних умовах розробляються власні системи критеріїв та показників для оцінювання праці різних категорій працівників. Наприклад, основною ціллю системи стимулювання праці у ВАТ «Укрграфіт» є підвищення зацікавленості персоналу у кінцевих результатах праці і у якісному виконанні службових обов'язків. На підприємстві розроблено Положення про оплату праці та преміювання, проводиться щомісячне оцінювання діяльності усіх категорій працівників. Оцінюваням займаються спеціальні комісії, діяльність яких можна розглядати як елемент системи «гуртків якості». Комісії розглядають підсумки роботи підрозділів та оцінюють діяльність кожного працівника. За результатами оцінювання розподіляється розрахунковий преміальний фонд. У ВАТ «Дніпроенерго» була реформована система оплати праці та розроблені заходи зі стимулювання персоналу. За новим підходом до оплати праці керівники структурних підрозділів отримали додаткові фонди, із яких працівникам нараховуються доплати, надбавки та премії за досягнення високих результатів. У процесі впровадження нової системи оплати праці виникла потреба у розробленні системи оцінювання діяльності працівників, критерії та показники якої закріплені у Положенні про оцінювання праці працівників. Обов'язковими критеріями для керівників та фахівців є: ініціативність, вміння на практиці використовувати знання, відповідальність під час виконання завдань, готовність до інновацій, здатність до співпраці, організаційні здібності. Обов'язковими критеріями для робітників є: дотримання технологічного процесу, якість роботи, продуктивність та інтенсивність праці, самостійність, застосування знань та навичок суміжних професій. Отже, при забезпеченні гарантованої заробітної платні для працівників ВАТ «Дніпроенерго» існує гнучка система доплат і надбавок, які змінюються залежно від показників трудової діяльності працівника, структурного підрозділу і підприємства загалом [13].

На думку Терехова А., керівники корпоративних структур повинні розуміти механізми дії мотивації, при цьому варто враховувати, що існує два основні типи мотивації особистості: позитивна, ґрунтується на прагненні людини до успіху; негативна, яка базується на прагненні працівників уникнути невдачі (у 1953 р. ця концепція запропонована Девідом Мак-Клелландом та Джоном Аткинсоном [3]). Керівники часто помилково вважають, що лише загроза звільнення або грошового штрафу може змусити співробітника працювати сумлінніше, підвищувати виконавську дисципліну, інтенсивність роботи. Багато теоретиків менеджменту стверджують, що дискомфорт у незначних дозах корисний, інші вважають, що покарання завжди провокують стрес, не стимулюють творчість, паралізують будь-яку ініціативу. Крім того, вважається, що методи негативної мотивації найбільш прийнятні щодо персоналу нижчої ланки, оскільки у керівників і фахівців мотивація досягнень вища. Отже, створення оптимальної системи покарань – складне управлінське завдання, із яким може впоратись не кожна організація. При впровадженні негативної мотивації доцільно зробити її максимально прозорою і гнучкою, пояснити колективу усі правила та вимоги, чітко визначити коло осіб, які мають право депремівувати працівників тощо [20].

З огляду на результати аналізування літературних джерел [1–21] за проблемами мотивування та ознайомлення із практикою стимулювання у корпоративних структурах можна дійти певних висновків: на українському ринку праці відбувається активний пошук сучасних дієвих методів та форм стимулювання працівників корпоративних структур; при формуванні систем мотивування на практиці дуже часто не використовуються основні надбання теоретичного менеджменту у цій сфері (не враховуються теорії мотивування, мотивувальна пріоритетність потреб, різноспрямованість мотивів працівників тощо); у багатьох акціонерних товариствах не розробляється комплексна система мотивування, а акцентується увага лише на окремих її елементах тощо.

Формування цілей статті. З огляду на результати вивчення аналізу літературних джерел [1–21] цілями дослідження є виокремлення складових елементів комплексної системи мотивування у корпорації та визначення послідовності розроблення і впровадження цієї системи.

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження дають змогу виокремити основні складові елементи системи мотивування у корпорації:

1. Принципи мотивування – це базові положення згідно з якими розробляється система мотивування у корпорації. Узагальнення літературних джерел [1–21] уможливило виокремити основні принципи мотивування працівників корпорацій: простота і зрозумілість системи мотивування та критеріїв оцінювання працівників різних професій; інформаційна прозорість процесів мотивування та демотивування; справедливість розподілу стимулювальних виплат; залучення працівників до розроблення системи мотивування; систематичне оновлення та удосконалення системи мотивування у бік нарощення зацікавленості працівників; дотримання балансу інтересів «акціонери – корпорація – працівники»; оцінювання ефекту мотиваційної системи з урахуванням результатів діяльності корпорації; індивідуальний підхід до мотивування найцінніших працівників корпорації (найбільш висококваліфікованих фахівців та робітників рідкісних професій, керівників інституційного рівня управління); гнучкість системи стимулювання з урахуванням змін у середовищі функціонування; урахування особливостей виконуваних робіт працівниками під час формування стимулів; врахування значущості та пріоритетності робіт та операцій для корпорації; рівноцінна оплата праці на роботах однакової складності; оптимальне співвідношення розмірів премії та посадових окладів. Що стосується останнього у вищезазначеному переліку принципу, то довкола нього спостерігаються значні дискусії. Наприклад, А. Новікова зазначає, що для середніх менеджерів розмір премій повинен становити не менше 30 % від загального доходу, для лінійних керівників – не менше 50–60 %, для топ-менеджерів і менеджерів зі збуту – понад 100 % [15, с. 51].

Матриця методів мотивування працівників корпорації

Методи мотивування	Індивідуальні	Групові
1	2	3
<p>Економічні (прямі): передбачають стимулювання виконання безпосередніх обов'язків працівників та зростання продуктивності праці; спрямовані на задоволення первинних потреб</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Відрядна форма оплати праці (розмір заробітної плати залежить від обсягів виготовленої продукції) – Почасова форма оплати праці (розмір заробітної плати залежить від відпрацьованого часу) – Комбінована форма оплати праці (поєднує відрядну та почасову форми оплати праці) – Комісійна форма оплати праці (розмір заробітної плати формується як норматив від певного показника) – Система «плаваючих окладів» (оклади у наступному місяці встановлюються залежно від результатів роботи у поточному періоді) – Система Меррика (при виконанні завдання на 60 % працівнику загрожує звільнення, на 61–83 % – отримує наперед визначену ставку, на 81–100 % – 1,1 ставки, більше 100 % – 1,2 ставки) – Контрактний метод (передбачає встановлення вигідних умов оплати праці для висококваліфікованих працівників керівного складу чи рідкісних професій) – Премії за індивідуальні результати (виконання та перевиконання планових показників, раціоналізаторські пропозиції, економію ресурсів) – Індивідуальне преміювання на основі системи Бедо (кожна хвилина робочого часу вважається „точкою”, а додаткова премія визначається як добуток 0,75 кількості „точок”, виконаних працівником за годину, на 1/60 почасової оплати праці) – Індивідуальне преміювання на основі системи Роуена (передбачає визначення норми часу на виконання певної роботи, але якщо працівник не виконав норму, гарантується почасова ставка; премія встановлюється залежно від зекономленого часу в межах частини почасової ставки, її розмір залежить від підвищення продуктивності праці, що визначається як різниця між фактичним і нормативним часом) – Метод зіставлення посадових інструкцій (складається довідник, що включає перелік посад і відповідний перелік обов'язків, „ціну” кожної посади та мінімальний розмір заробітної плати працівника, що займає конкретну посаду згідно із його функціями та обсягом затрачених зусиль) – Система “Нау points” (кожній посаді присвоюється певна кількість балів (points) залежно від її відповідності переліку критеріїв, визначається „ціна” одного бала, що дає змогу підрахувати „ціну” кожної аналізованої посади згідно з присвоєною кількістю балів) – Доплати (за розширення зони обслуговування, виконання додаткових робіт, роботу у вечірній та нічний час тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> – Розподіл прибутку на засадах дивідендної політики – Преміювання на засадах системи Скенлона (ґрунтується на розрахунку загального коефіцієнта, що дорівнює відношенню сукупних витрат на робочу силу до вартості реалізованої продукції, порівнянні коефіцієнта із нормативним значенням і у разі, якщо фактична заробітна плата нижча від припустимої, скоригованої з урахуванням зміни обсягу продукції, виплачується премія, яку поділяють між компанією і працівником у співвідношенні 25 %:75 % відповідно) – Преміювання на засадах системи Раккера (ґрунтується на порівнянні відношення фактичних величин чистої продукції до заробітної плати працівників із «нормою Раккера» та визначенні розміру премії як різниці між припустимою і фактичною величиною заробітної плати; премію ділять у співвідношенні 50 %:50 % між працівниками і компанією) – Безтарифна система оплати праці (передбачає повну залежність заробітної плати працівника від кінцевих результатів роботи трудового колективу) – Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці (передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці, який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу, і відпрацьованого часу) – Балансова система оцінки праці (передбачає створення на рівні підприємства та підрозділів балансової комісії для оцінювання трудового внеску підрозділів і окремих працівників у колективні результати праці; на щомісячному засіданні балансової комісії, кожний член-експерт виставляє підрозділу відповідну оцінку, які згодом сумуються і виводиться загальна оцінка підрозділу) – Преміювання за підсумками роботи у певному періоді із пропорційним розподілом премій тощо

1	2	3
Економічні (непрямі): передбачають створення додаткової довготривалої зацікавленості працівників у збереженні робочого місця та результативної праці у корпорації, спрямовані на задоволення первинних та вторинних потреб	<ul style="list-style-type: none"> – Пільгове або безкоштовне харчування – Доплати працівникам за підвищення кваліфікації та здобуття нових знань, новичок та умінь – Медичне страхування, страхування цивільної відповідальності транспортних засобів, майна та життя працівників корпорації – Оплата оренди житла – Економічна підтримка особистих інтересів (спорт, хоббі, захоплення) – Надання кредитів чи позик для придбання житла та інших товарів – Компенсація проїзду у громадському транспорті – Надбавки (за стаж, кваліфікацію, класність, знання іноземних мов) – Фінансування туристичних подорожей, відпочинку, санаторно-курортного лікування – Оплата навчання та підвищення кваліфікації працівників та членів їх сімей – Опціони з обмеженим правом (передбачають безкоштовну передачу акцій підприємствам працівникам із заборобою протягом визначеного періоду здійснення операцій купівлі-продажу) – Разові цільові допомоги – Премії до ювілеїв, свят тощо – Цінні подарунки тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – Колективні цінні подарунки – Фантомні винагороди (додаткові винагороди, пов'язані зі зростанням ринкової вартості компанії) – Безкоштовна передача чи пільговий продаж акцій компаній працівникам – Корпоративний мобільний зв'язок – Програми корпоративного пенсійного забезпечення – Фінансування спільних корпоративних заходів (святкування Нового року, 8 березня, Дня корпорації) – Необмежений доступ в Інтернет тощо
Нематеріальні (прямі): спрямовані на задоволення потреб вищого рівня у визнанні, самореалізації, повазі	<ul style="list-style-type: none"> Гнучкі робочі графіки Подяки Грамоти Фотографії на дошці пошани Особисті привітання Просування за службовою ієрархією Висвітлення інформації про трудові досягнення у ЗМІ тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі – Колективні заходи спортивного, екскурсійного характеру тощо
Нематеріальні (непрямі): передбачають створення належних умов праці з урахуванням ергономічних та психологічних вимог	<ul style="list-style-type: none"> Індивідуальне робоче місце Індивідуальний кабінет Індивідуальна оргтехніка; Сприятливі умови праці (тепло, вентиляція, шумоізоляція, дизайн приміщення) Ергономічна побудова індивідуального робочого місця тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – Норми та традиції корпоративної культури – Установлені правила поведінки та взаємопідпорядкування у корпорації – Імідж та репутація корпорації – Місцерозташування та візуальний образ корпорації тощо

2. Теорії мотивування – це науково-обґрунтовані підходи стосовно мотивування працівників, які лежать в основі розроблення будь-якої системи мотивування. Традиційно поділяються на змістові, тобто теорії, які відображають зміст мотивувальних потреб та пріоритетність їх задовольняючої дії (теорії потреб М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. Мак-Грегора, У. Оучі та ін.), і процесійні теорії, які акцентують увагу на процесі винагородження працівників (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона тощо) [2; 3; 6; 8; 10–12; 14].

3. Методи мотивування – це конкретні способи та прийоми мотивування працівників корпорації. Узагальнення літературних джерел [1–21] дає змогу сформулювати матрицю методів мотивування працівників корпорації (таблиця).

Критерії оцінювання працівників корпорації. Критерії істотно повинні відрізнятись для працівників різних категорій (керівників, фахівців, службовців, робітників), спеціальностей, професій та оцінюватись за певною бальною шкалою. Наприклад, під час оцінювання працівників корпорації можна керуватись такими критеріями, як рівень освіти, стаж та досвід роботи, професійна кваліфікація, знання необхідних законодавчо-нормативних актів, знання іноземних мов, якість роботи, вміння приймати рішення, вміння брати на себе відповідальність, організаційні здібності, стратегічне мислення, гнучкість, своєчасність виконання завдань, інтенсивність праці, вміння працювати з людьми, вміння працювати з документами, справедливе ставлення до усіх працівників, здатність до інновацій, етика, стиль поведінки, підприємливість, творчість, здатність до самовдосконалення, організованість, відповідальність, ініціативність, пунктуальність, дисциплінованість, вимогливість, послідовність, інтернальність, стресостійкість, інтелектуальність та ерудованість, інтелігентність, самоконтроль тощо.

Як свідчать проведені дослідження, розроблення у корпорації системи мотивування повинно реалізовуватись у певній послідовності, а саме:

1. Вибір стратегії та цілей системи мотивування.
2. Формулювання базових принципів формування системи мотивування.
3. Аналізування кадрового потенціалу корпорації за освітньо-кваліфікаційним, віковим, професійним складом, атестування та визначення відповідності працівників займаним посадам.
4. Оптимізація чисельності працівників в межах організаційної структури управління корпорацією.
5. Обґрунтування та вибір адекватних методів стимулювання діяльності різним категоріям працівників корпорації.
6. Формування критеріїв оцінювання результатів діяльності працівників корпорації.
7. Аналізування мотиваційного ефекту.
8. Оновлення та удосконалення існуючих підходів до мотивування у корпорації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах у вітчизняних корпораціях виникає необхідність у застосуванні дієвих ринково адекватних методів стимулювання праці, які б уможливили за оптимальних для підприємства витрат на мотивування забезпечити максимальну продуктивність працівників та досягнення встановлених цілей. Варто зауважити, що системи стимулювання працівників корпорації повинні постійно удосконалюватись та оновлюватись з урахуванням змін у конкурентному середовищі. Подальші дослідження за проблемою можуть стосуватись розроблення нових методів стимулювання керівників корпоративних структур.

1. Волгин Н.А. *Методика разработки и внедрения безтарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности.* – М.: Луч, 1991. 2. Грішнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник.* – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта 21 століття). 3. Дундарь М. *Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу.* – 2006. – №6. – С50–57; №7. – С. 58–66. 4. Дячун О.В. *Організація, нормування та оплата праці: Навч. посібник.* – Львів, 2001. – 220 с. 5. Егоршин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов.* – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с. 6. Калина А.В. *Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие.* – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с. 7. Ключевой фактор конкурентоспособности // *Менеджер по персоналу.* – 2006. – №7. – С. 4–9. 8. Колот А.М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. 9. Коринцева А. *Обзоры заработных плат и компенсационных пакетов. Как выбрать? // Справочник кадровика.* – 2005. – №3. 10. Костишина Т.А. *Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: Монографія.* – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. – 191 с. 11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: „Академвидав”, 2003. – 416 с. 12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий

центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 13. Лобза А. Усовершенствование систем стимулирования в современных условиях // Менеджер по персоналу. – 2006. – №4. – С.18–21. 14. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с. 15. Новикова А. Вся правда о мотивации // Менеджер по персоналу. – 2006. – №10. – С. 48–56. 16. Салига С., Салига К. Регулювання співвідношення продуктивності й оплати праці на підприємствах: Справочник економіста. – 2006. – №2. – С.73–77. 17. Скударь Г. Развитие персонала – повышение конкурентоспособности // Менеджер по персоналу. – 2006. – №6. – С.4–10. 18. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с. 19. Теплов С., Оксюк Е. Разработка системы материального стимулирования // Менеджер по персоналу. – 2006. – №1. – С. 24–29. 20. Терехов А. Корпоративні правила покарань // Коментарі. – 2006. – №41(52). – С. 15. 21. Фролкина С. Обзор заработных плат и компенсационных пакетов за 2005 год // Менеджер по персоналу. – 2006. – №3. – С.44–53.

УДК 338.5

Н.М. Павлик

Донецький економіко-гуманітарний інститут

ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

© Павлик Н.М., 2007

Розглянуто теоретико-практичну трактовку реформування та реструктуризації підприємств народногосподарського комплексу України, а також передумови реформування промислових підприємств. Виявлено напрямки реструктуризації промислових підприємств, а також основні завдання у цьому процесі.

In the given article there is the considered theoretical and practical interpretation of reformation and restructuring of enterprises of national economy complex of Ukraine, and also pre-conditions of reformation of industrial enterprises. The exposed directions of restructuring of industrial enterprises are exposed, and also basic tasks in this process.

Постановка проблеми. Класичним з погляду економічної логіки є твердження, що будь-яке комерційне підприємство створюється з метою отримання прибутку. Якщо компанії не вдається стати прибутковою, то зникає і мотивація з підтримки її існування, і вона, за логікою, повинна зникнути. Ситуація, яка сьогодні склалася в Україні, коли близько половини всіх підприємств працює збитково, – не тільки економічний нонсенс, але і гальмо в розвитку країни. До того часу, поки підприємства не стануть ефективними і рентабельними, доти будуть пробуксовувати усі, навіть добре підготовлені макроекономічні реформи, які активно реалізуються. А вже непередумані дії на макро-, мезорівнях в умовах слабкості і пасивності значної кількості підприємств здатні остаточно розбалансувати ситуацію в країні.

Тому реформування вітчизняного народногосподарського комплексу, переклад його на ринкові рейки повинен обов'язково супроводжуватися оздоровленням підприємств і насамперед це стосується підприємств промислового комплексу регіонів України, які є базовими для будь-якої економіки. Саме тому **актуальними** є дослідження в області антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні багато як вітчизняних, так і зарубіжних економістів розглядають проблему реформування і реструктуризації промислового комплексу України. Наприклад, В.Н. Тренева, В.А. Ірікова, С.В. Ільдеменова [5, с. 25–26], які мають позитивний досвід у реформуванні російських підприємств. Вони розглядають обидва ці поняття як дві складові одного процесу, вважаючи, що *реформування* – це формування стратегії функціонування підприємства і створення ефективної системи управління, а *реструктуризація* –