

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 005:657.471

Л. М. Варави,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг*

А. А. Варави,

*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування,
ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В НАПРЯМІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

L. M. Varava,

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Administration,
SHEI "Kryviy Rih National University", city of Kryviy Rih*

A. A. Varava,

*Ph.D. in Economics, Senior Lecturer in Management and Administration,
SHEI "Kryviy Rih National University", city of Kryviy Rih*

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF LABOUR REMUNERATION OF ENTERPRISE MANAGERS IN DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS

У статті надано методичні підходи до удосконалення системи оплати праці управлінського персоналу з метою підвищення ефективності процесів підготовки та реалізації стратегічних рішень в умовах гірничо-збагачувального комбінату. Розглянуто взаємозв'язок оплати праці управлінських працівників із результатами реалізації стратегічних рішень, що відображено у показниках ефективності діяльності підприємства та ефективності (якості) робіт.

The article provides with methodological approaches to improving the system of labour remuneration of management personnel to improve the efficiency of preparation and implementation of strategic decisions under the condition of a mining plant. The interrelation of labour remuneration of management workers and the results of the strategic decision implementation are examined, as reflected in terms of the enterprise efficiency and effectiveness (quality) of the works.

Ключові слова: *оплата праці, мотивація, стратегія, стратегічні управлінські рішення.*

Keywords: *labour remuneration, promotion, strategy, strategic management decisions, management personnel.*

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку корпоративних систем в умовах стратегічного управління суб'єкти господарювання (підприємства, організації) функціонують як відкриті соціально-економічні системи. Це обумовлює за останні роки суттєві зміни у поглядах на людські ресурси. Якщо раніше працівники розглядалися як виконавці окремих робіт чи функцій, то в даний час вони є основою і головною цінністю любого підприємства, його стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Якість та ефективність розробки й реалізації стратегії підприємства, забезпечення сталих конкурентних позицій у більшому ступені визначаються кадровим потенціалом, зусиллями якого мають досягатися поставлені стратегічні цілі.

Відомо, що процес розробки і реалізації стратегії має переважно нестандартний характер і залежить від креативності, досвіду, інтелекту, інтуїції та знань як керівного складу, так і інших фахівців управлінської сфери підприємства. Тому до цього процесу необхідно залучати якомога більше персоналу для участі у підготовці стратегічних управлінських рішень та наданні відповідних пропозицій. Але виникає проблема щодо забезпечення ефективної цілеспрямованої роботи кожного співробітника всіх ланок управління підприємства з розробки стратегії, підготовки та реалізації стратегічних управлінських рішень. Першим кроком у цьому напрямі повинна бути мотивація персоналу на виконання своїх функцій.

Аналіз досліджень і публікацій за даною проблемою. Проблеми, пов'язані з питаннями удосконалення системи оплати та мотивації праці персоналу на підприємствах висвітлено в наукових працях вітчизняних вчених-економістів: Т.О. Єгоркіної [2], Г.А. Дмитренко [1], А.Л. Ськова, Л.Л. Бунтовської [3,5], Н.Д. Лукьянченка [4]. Проте, у більшості праць не урахується матеріальне заохочення щодо окремих важливих напрямів діяльності підприємств, які визначають як їхні кінцеві результати, так і подальший розвиток. До таких напрямів в сучасних умовах належить сфера стратегічного управління.

Метою статті є формування підходів до удосконалення системи оплати праці управлінського персоналу в умовах гірничо-збагачувального комбінату з урахуванням діяльності з підготовки та реалізації стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практика впровадження систем стратегічного управління на вітчизняних підприємствах показує, що теоретичні знання ряду керівників та менеджерів не реалізуються у повному обсязі, і в першу чергу з причини неможливості управляти процесом досягнення стратегічних цілей і недостатнім залученням персоналу до участі у розробці загальної стратегії.

У сучасних умовах значно ускладнюється система мотивації та стимулювання працівників, насамперед, у зв'язку з жорсткою ув'язкою матеріального заохочення з прибутком, що одержується, та іншими факторами.

Процес стратегічного управління пов'язаний з прийняттям великої кількості рішень щодо цілей діяльності, необхідних ресурсів, способів досягнення поставлених завдань. Тому особливу увагу слід приділяти узгодженню дій персоналу різних рівнів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві.

У процесі виробничо-господарської діяльності керівництво та фахівці різних рівнів визначають цілі перспективного розвитку, аналізують можливості та

способи їх досягнення. Однак ці цілі повинні відобразитися в управлінських завданнях, і вирішувати їх здатний тільки компетентний кадровий склад підприємства різних рівнів. Тому в сучасних умовах необхідно формувати нову концепцію кадрового управління шляхом формування проблеми, пов'язаної з підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників, їх мотивацією і соціальним розвитком, новими способами прийняття управлінських рішень.

Метою управління кадровими ресурсами є вироблення таких управлінських рішень, які б дозволяли розподілити кошти підприємства між різними групами працівників в пропорціях, що забезпечують ефективне досягнення перспективних цілей.

Вирішення складних управлінських завдань (таких, як розробка загальної стратегії) мають багатопланову побудову, тривалий час реалізації, вимагають залучення значної кількості персоналу. За цих умов і з урахуванням першочергового значення для перспектив розвитку підприємства такі складні управлінські рішення часто стають програмою діяльності, іноді на дуже тривалий період.

Найбільш доцільним і ефективним є залучення персоналу до рішення управлінського завдання із самого початку його підготовки і до досягнення кінцевих результатів. Перш за все, завдання, пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії, підготовкою стратегічних рішень, виконуються працівниками різних ланок управлінського персоналу.

Матеріальне стимулювання цієї діяльності необхідно чітко пов'язувати з кількістю та якістю праці кожного працівника, з його внеском у розробку і реалізацію стратегічного управлінського рішення. Оплата праці повинна також співвідноситися з комерційними результатами реалізації стратегічних рішень, про що слід проінформувати залучений персонал заздалегідь.

Виходячи з того, що загальна стратегія виробляє правила і прийоми досягнення цілей, можна стверджувати, що система оплати праці повинна бути пов'язана зі стратегічними цілями. На рис. 1 здійснено розподіл досягнення стратегічних цілей підприємства за блоками збалансованої системи показників (ЗСП). Представлено структуру показників ефективності управлінських рішень, які реалізуються відповідно до кожної мети у стратегічному періоді.

На даний час основними стратегічними цілями для залізничних гірничозбагачувальних комбінатів (ГЗК) є: стабільний фінансово-економічний стан, стійка конкурентоспроможність товарної продукції, посилення стратегічного потенціалу за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, реалізація системи управління персоналом.

Відповідно до стратегічних цілей приймаються управлінські рішення і визначаються результуючі показники їх реалізації (табл. 1).

Орієнтація системи стимулів на пріоритет указаних цілей, досягнення результуючих показників відповідних стратегічних рішень означає, що дохід працівників управлінської сфери повинен залежати від ефективності їх діяльності.

В сучасних умовах розміри витрат на оплату праці змінюються в залежності від результатів роботи підприємства у цілому. Тому основною ланкою при розробці системи оплати праці управлінського персоналу є чітке простежування взаємозв'язків по всьому ланцюжку можливостей збільшення грошових виплат за рахунок досягнення проміжних і кінцевих результатів реалізації стратегічних управлінських рішень.

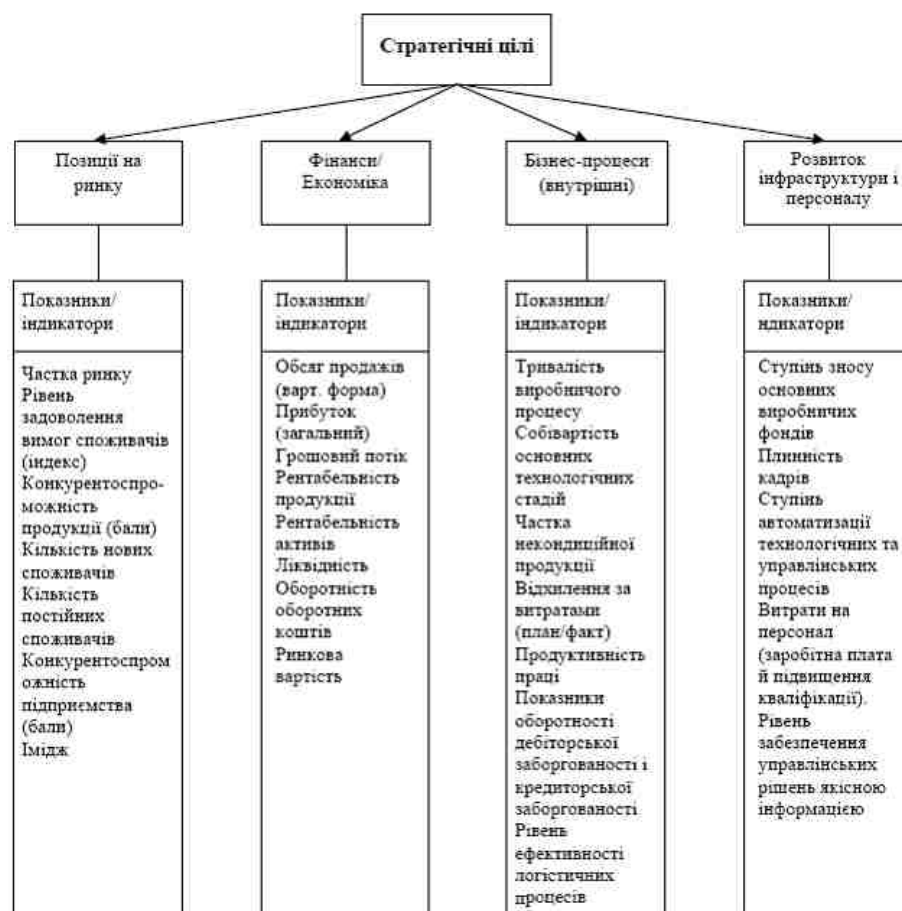


Рис. 1. Індикатори блоків ЗСП, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей

Таблиця 1.
Результуючі показники реалізації СУР

№ з/п	Стратегічне управлінське рішення (СУР)	Результуючий показник реалізації СУР	Розрахунок результуючого показника реалізації СУР
1	2	3	4

1.	Збільшення обсягів виробництва і реалізації товарної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Прибуток у t-му періоді Пр _t від реалізації товарної продукції, тис. грн	$Pr_t = \sum_{i=1}^n (U_{it} - C_{nit}) \cdot Q_{it}$, де n – число видів товарної продукції, U_{it}, C_{nit} – відповідно ціна та повна собівартість одиниці i-го виду товарної продукції, грн./т у t-му періоді; Q_{it} – обсяг реалізації i-го виду товарної продукції у t-му періоді, тис.т
2.	Розширення сегментації на зовнішньому ринку	Конкурентоспроможність продукції I_{kt} в t-му періоді	$I_{kt} = \frac{G_t}{G_e}$, де G_t, G_e – відповідно групові показники конкурентоспроможності продукції за технічними та економічними параметрами
3.	Реконструкція, модернізація основного виробництва, придбання нових технологій	Ефективність виробництва у t-му періоді e_{vt} , ч.од.	$e_{vt} = \frac{Pr_{mt}}{Kp_{mt}}$, де Pr_{mt}, Kp_{mt} – відповідно прибуток та капітальні вкладення стосовно реконструкції та модернізації у t-му періоді, тис.грн
4.	Підвищення ефективності всіх сфер управлінської діяльності підприємства	Приріст ефективності управлінської діяльності у t-му періоді Δe_{yt} , ч.од.	$\Delta e_{yt} = \frac{\Delta Byt}{\Delta Kyt}$, де ΔByt – економія за витратами по управлінській діяльності за рахунок автоматизації та упровадження нових інформаційних систем у t-му періоді, тис.грн.; ΔKyt – додаткові капітальні вкладення для отримання даної економії у t-му періоді, тис.грн.
5.	Зростання ринкової вартості підприємства у стратегічному періоді	Ринкова вартість підприємства у t-му періоді PB_t	$PB_t = \frac{B_{at} \cdot N_{at}}{A_{at}}$, де B_{at} – вартість однієї акції у t-му періоді, грн.; N_{at} – кількість випущених акцій у t-му періоді; A_{at} – сума чистих активів підприємства у t-му періоді, тис. грн.

Сучасна система оплати праці повинна безпосередньо пов'язувати розмір фонду оплати праці (ФОП) кожного структурного підрозділу ГЗК з обсягами продукції, що випускається. В основу стратегії матеріального стимулювання персоналу покладено підвищення рівня заробітної плати при стабілізації фінансового стану підприємств пропорційно росту обсягів виробництва товарної продукції. В рамках стратегічної концепції гірничодобувних підприємств матеріальне стимулювання персоналу, що задіяний у реалізації стратегічних управлінських рішень, повинно бути спрямоване на кінцеві результати роботи підприємства.

Запропонована методика формування коштів на оплату праці націлена на надання самостійності структурним підрозділам, у тому числі і управлінським (відділам, службам) гірничозбагачувального підприємства у питаннях організації своєї роботи, забезпеченню соціальної справедливості при розподілі заробітної плати серед персоналу з урахуванням їх особистого внеску у загальні результати роботи.

Слід відмітити, що до структурних підрозділів належать цехи основного і обслуговуючих виробництв ГЗК, окремі управлінські одиниці, що входять до їх складу (технічне, виробниче, планово-економічне бюро тощо), а також загальні функціональні відділи апарату управління підприємства.

Для формування коштів на оплату праці кожному управлінському підрозділу може бути установлений норматив на основі певного ФОП даного підрозділу за прийнятий базовий період (рік) із розрахунку одиниці продукції, що виробляється на підприємстві. Нормативи розраховані на основі ряду показників, що визначають обсяги кінцевої продукції. За базовий період приймається той, в якому були досягнуті підприємством оптимальні кінцеві результати. Норматив (H) можна визначити з виразу:

$$H = \frac{\Phi OP_n^b}{Q_p} \quad (1)$$

де ΦOP_n^b – базовий фонд оплати праці структурного підрозділу, грн.; Q_p – базовий обсяг виробництва продукції по структурному підрозділу з урахуванням якісних показників, т.

В межах загального нормативу структурному підрозділу необхідно розрахувати коефіцієнт часткової участі (КЧУ) для кожної структурної одиниці, що входить до його складу (відділ, дільниця, служба, бюро) у відповідності з обсягами продукції, що випускаються, і плановою чисельністю працівників.

Таким чином, ФОП за місяць визначається за допомогою таких розрахунків:

$$\Phi_n^M = H \cdot Q_\phi \quad (2)$$

$$\Phi_o^M = k_\phi \cdot Q_\phi \quad (3)$$

де Φ_n^M, Φ_o^M – відповідно ФОП за місяць по структурному підрозділу підприємства та по структурній одиниці, що входить до його складу, грн.; Q_p – фактично виконаний обсяг виробництва продукції за місяць по структурному підрозділу, т; k_ϕ – коефіцієнт часткової участі структурної одиниці у загальному ФОП структурного підрозділу.

Слід відмітити, що в рамках ФОП підрозділу повинні бути сформовані фонд оплати відпусток та резервний фонд, після чого здійснюється розподіл по k_ϕ .

При формуванні ФОП управлінських підрозділів слід урахувати не тільки фактично виконаний обсяг виробництва продукції, але і ряд основних техніко-економічних показників, у тому числі і пов'язаних з реалізацією стратегічних рішень: якісні показники (вміст заліза у руді, концентраті, основність у обкотішках); виробничі витрати; обсяги розкривних робіт, кінцеві результати реконструкції технологічних процесів тощо.

Мотивація ефективної праці управлінського персоналу підприємства займає важливе місце у будь-якій системі оплати праці, бо саме ці працівники у значному

ступені визначають і реалізують можливості науково-технічного і організаційного потенціалу виробництва. Менеджери різних рівнів управління, інженерно-технічні працівники несуть відповідальність за установлення стратегічних цілей розвитку підприємства, організацію процесу створення засобів їх досягнення, ефективність реалізації стратегії, підготовку матеріалів та розробку стратегічних управлінських рішень.

З цього приводу на підприємствах слід приділяти особливу увагу виробленню правил і прийомів визначення найбільш раціонального рівня доходів працівників управлінської сфери, їх взаємозв'язку із «стратегічною корисністю» рішень, що ними розробляються і реалізуються.

Необхідно, щоб стимули були ув'язані з ефективністю (якістю) праці, для чого повинні розроблятися різні шкали величин, що стимулюють вплив, залежність від показників ефективності функціонування підприємства (E_n) і ефективності (якості) праці окремого працівника (E_{on}) відповідно до завдань, що виконуються підрозділом, визначаються з виразів

$$E_{en} = \frac{I_{yn}}{I_z} \quad (4)$$

$$E_{on} = \frac{D_{on}}{U_{onn}} \quad (5)$$

де I_{yn} , I_z - відповідно індекси зміни темпів зростання ступеня задоволення потреб і темпів зміни витрат виробництва; D_{on} - дохід, отриманий у результаті діяльності окремого працівника; U_{onn} - величина заробітної плати (з урахуванням обчислення на соціальне страхування) працівника за період, в якому досягнута величина доходу D_{on} . Доцільно виділити частку доходу, яка отримується як проміжний результат реалізації стратегічного рішення, в підготовці та реалізації якого приймають участь управлінські співробітники підрозділу.

Оплата праці працівника апарату управління підприємства або структурного підрозділу складається з наступних частин:

а) посадового окладу;

б) надбавки, що залежить від вислуги років;

в) надбавки, що залежить від ефективності внеску даного структурного підрозділу в кінцеві результати діяльності підприємства;

г) надбавки, що залежить від конкретного внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства.

Слід зазначити, що величина надбавки за вислугу років в даний момент на гірничодобувних підприємствах визначається їх керівництвом, виходячи з фінансових можливостей. Її розмір встановлюється у відсотках до посадового окладу.

Надбавка за ефективність функціонування підприємства визначається за прогресивною шкалою у відсотках до посадового окладу (з урахуванням інфляційної надбавки) залежно від ефективності функціонування підприємства, яка визначається відношенням приросту прибутку, що припадає на одного працівника, до суми посадового окладу (з урахуванням інфляційної надбавки) та надбавки за вислугу років.

Надбавка за конкретний внесок працівника в досягнення цілей підприємства та участь у реалізації прийнятої стратегії встановлюється персонально кожному працівнику за поданням керівника структурного підрозділу та затверджується щокварталу керівництвом підприємства за минулий квартал (за результатами діяльності працівника в цьому кварталі).

Пропонований варіант стимулювання праці керівників і фахівців, який, в основі своїй придатний для специфічних сучасних умов діяльності гірничозбагачувальних комбінатів, описується такою формулою:

$$ЗП = O_б \pm K_i K_{яп} + H_о \quad (6)$$

де $ЗП$ - заробітна плата працівника управлінської сфери за місяць, грн.;

$O_б$ - місячний базовий оклад працівника управлінської сфери, встановлений відповідно до діючої схеми посадових окладів, грн.; K_i - інтегральний коефіцієнт, що характеризує ефективність роботи структурного підрозділу, де зайнятий даний працівник за попередній плановий період; $K_{яп}$ - коефіцієнт якості праці, що характеризує якість виконаної роботи даним працівником у попередньому періоді; $H_о$ - сума надбавки (в гр. од.) до базового посадового окладу (включаючи надбавки за вислугу років і за досягнення установлених цілей і кінцевих результатів діяльності підприємства).

Інтегральний коефіцієнт (K_i) може бути розрахований різними методами з урахуванням специфіки виробництва. Один із способів розрахунку може бути такий:

$$k_i = \frac{1 \pm \Delta П}{1 \mp \Delta С} \quad (7)$$

де $\Delta П$ - приріст продуктивності праці, отриманий за рахунок реалізації стратегічного управлінського рішення, %;

$\Delta С$ - зниження собівартості продукції в результаті реалізації стратегічного управлінського рішення, %.

Коефіцієнт якості праці характеризує виконання обов'язків управлінськими співробітниками того чи іншого структурного підрозділу і кількісно змінюється від нуля до одиниці. Він визначає величину зниження надбавки до базового посадового окладу при неякісному виконанні обов'язків, що проявляється у прийнятті непродуманих і помилкових рішень при виконанні виробничих, економічних, науково-технічних та інших завдань конкретним працівником.

У запропонованій системі оплати праці управлінського персоналу структурних підрозділів закладений принцип прямої залежності величини зарплати від зміни наступних показників: продуктивності праці, собівартості продукції і якості праці. Так, при зміні інтегрального коефіцієнта на один відсоток, змінюється на один відсоток і встановлений посадовий оклад.

Значення відсотків $\Delta П$ і $\Delta С$ від реалізованих на підприємстві стратегічних заходів визначаються після закінчення планового періоду досягнутими фактичними результатами.

При встановленні окладу працівника замість процентних значень показників $\Delta П$ і $\Delta С$ в інтегральний коефіцієнт підставляються їхні грошові вирази, що визначені як відповідні на основі відсотків частки від посадового окладу. Величини $\Delta П$ і $\Delta С$ в грошовому вираженні можуть бути негативними і позитивними, залежно від результатів роботи структурного підрозділу. Причому збіг знаку між цими показниками необов'язковий. У цьому випадку вони частково компенсують один одного.

Висновок. Відповідно до вищевказаної системи оплати праці розподіл заробітної плати серед управлінського персоналу структурних підрозділів гірничозбагачувального підприємства пропонується здійснювати в рамках певного фонду оплати праці, обчисленого на основі оптимальних обсягів виробництва товарної продукції на даний період. Разом з цим відзначено необхідність в сучасних умовах орієнтації любого підприємства на досягнення стратегічних цілей урахування при оплаті праці управлінського персоналу внесок співробітників у підготовку та реалізацію стратегічних рішень. Відмічено основні напрями прийняття стратегічних рішень, а також їх результативні показники, на які можна спиратися при обчисленні заробітної плати управлінського персоналу. Ця методика дозволяє зробити кожного працівника більш універсальним, більш зацікавленим отримати кінцеві результати своєї діяльності.

Що стосується преміальної частини заробітної плати, то її можна доплачувати у вигляді відсотків від основної зарплати (обчисленої за вищевказаними схемами). Величина відсотка премії може, наприклад, бути рівною рівню рентабельності (%) ГЗК за звітний місяць або квартал.

Література.

1. Дмитренко Г.А. Мотивація і оцінка персоналу/Дмитренко Г.А., Шарпатово Е.А., Максименко Т.М. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
2. Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства/Єгоркіна Т.О.//Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Збірник наук. праць. – 2010. – Т.1. – С. 289 – 293.
3. Еськов А.Л. Мотивація труда в системе корпоративного менеджмента/А.Л. Еськов, Л.Л. Бунтовская. – К.: Наук. світ, 2003. – 73 с.

4. Лукьянченко Н.Д. Мотивация труда/Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 324 с.
5. Хаєт Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды/Г.Л. Хаєт, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.

References.

1. Dmitrenko, G.A. Sharapatova, E.A. and Maksimenko, T.M. (2001), *Motivaciya i oценка personala* [Motivation and assessment of staff], MAUP, Kiev, Ukraine.
2. Yegorkina, T.O. (2010), "Improving the motivation of workers of the enterprise", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol.1, pp.289 – 293.
3. Es'kov, A.L. and Buntovskaya, L.L. (2003), *Motivaciya truda v sisteme korporativnogo menedzhmenta* [Motivation of labour in corporate management], Naukova dumka, Kiev, Ukraine.
4. Luk'yanchenko, N.D. and Buntovskaya, L.L. (2003), *Motivaciya truda* [Motivation of labour], DonNU, Doneck, Ukraine.
5. Haet, G.L. and Es'kov, A.L. (2000), *Upravlenie motivaciej truda i optimizaciya ego sredy* [Management of labour motivation and optimization of its environment], IEP NAN Ukraine, Doneck, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"