

А необхідні знання, навички і вміння майбутнього працівника найкраще, як відомо, визначають фахівці-практики. Саме тому Конфедерація будівельників як «акселератор» досліджених кадрів має стати кузницею ідей щодо обґрунтування державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців-будівельників; впровадження нових спеціальностей та напрямів; удосконалення Стандартів, ОПП, ОКХ в галузі «Будівництва»; підтримки обдарованої молоді; забезпеченні першого робочого місця.

Реалізація зазначених заходів вимагає з боку держави запровадження відповідного організаційного механізму, до роботи якого мають бути залучені всі зацікавлені суб'єкти – органи виконавчої влади, зокрема Мінрегіон, Міносвіти молоді та спорту, Конфедерація та інші громадські організації в сфері будівництва. Такий механізм має бути розроблений та запроваджений у рамках Державної програми підвищення кваліфікаційної складової працівників будівельної галузі.

Список використаних джерел

1. Будівельні освітньо-інжинірингові групи як шлях наближення будівельної освіти до вимог підрядного будівництва [Електрон. ресурс] / Г.В. Лагутін, В.О. Поколенко, О.А. Тугай, Н.О. Борисова.
2. Булянда А.А. Моделирование системы управления квалификационным уровнем персонала предприятия в рыночной экономике /

Булянда А.А., Колониари А.П., Лысенко Ю.Г., Пантелеенко В.М., Скобелев В.Г. / НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 1998. – 43 с.

3. Барабаш И.В. Методологические аспекты формирования выпускной магистерской работы по специальности «Городское строительство и хозяйство» / И.В., Барабаш, В.Я., Керш, П.Н. Чабаненко // Містобудування та територіальне планування, вип. 31. – К.: КНУБА, 2008. – С. 11–12.

4. Гриценко О.С. Новітні інформаційні продукти як засіб удосконалення навчального процесу / Гриценко О.С., Гриценко Ю.О., Беленкова О.Ю., Цифра Т.Ю. // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – Вип. 25. – К.: КНУБА, 2011.

5. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 №2984-III із змінами та доповненнями [Електрон. ресурс].

6. Інтернет-конференції. Кадровый вопрос в строительстве: профессиональная подготовка и уровень квалификации строителей в Украине. Часть первая [Електрон. ресурс].

7. Осетрін М.М. Організація підготовки фахівців за спеціальністю «Міське будівництво та господарство» в умовах переходу на двоступеневу систему в інженерній освіті / Матеріали доповіді на нараді завідувачів профільюючих кафедр спеціальності «Міське будівництво і господарство» ВНЗ України в Київському національному університеті будівництва і архітектури (13–14 листопада 2008 року).

Т.С. ЧЕРКАШИНА,
викладач, Харківський національний економічний університет

Методика формування доходів керівників, спеціалістів і технічних службовців промислових підприємств

Розроблено і обґрунтовано конкурентно-цільовий метод участі управлінського персоналу у прибутках підприємства, що дозволяє оптимально використовувати фінансові кошти підприємства і, не збільшуючи витрат, стимулювати промислове виробництво.

Ключові слова: управління, управлінський персонал, участь у прибутках.

Разработан и обоснован конкурентно-целевой метод участия управленческого персонала в прибылях предприятия, который позволяет оптимально использовать финансовые ресурсы предприятий и, не увеличивая расходов, стимулировать промышленное производство.

Ключевые слова: управление, управленческий персонал, участие в прибылях.

The target-competitive method of managerial staff's take part in enterprises's profit is offered and grounded. This method makes to optimum use the financial resources of enterprises and not increasing spending to stimulate industrial production.

Keywords: management, managerial staff, participation in the enterprise's profits.

Постановка проблеми. Проблема вдосконалення оплати праці управлінського персоналу була й залишається актуальною для промислових підприємств України. На переважній більшості з них вдосконалення оплати праці управлінців здійснюється через реформування заробітної плати. І хоча заробітна плата відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управлінської діяльності, однак вона не стимулює підвищення ефективності підприємства в цілому. У зв'язку з цим реформування заробітної плати управлінського персоналу українських промислових підприємств бажано доповнити програмами їх участі у прибутках. Тому розробка методичних рекомендацій до формування доходів управлінців від участі у прибутках підприємства є актуальним науковим завданням.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблемам участі керівників, спеціалістів і технічних службовців у прибутках підприємства присвячені роботи М. Баттериса,

М. Хескінса [3], М. Дороніної [1], А. Колота і С. Цимбалюк, Г. Назарової і В. Лаптева, М. Пряжникова, Г. Сукова та ін. Вони пропонують розподіляти прибуток між управлінцями пропорційно їхнім посадовим окладам. Однак такий підхід не встановлює чіткого зв'язку отриманої управлінцями винагороди залежно від їхнього внеску у фінансово-економічні результати підприємства.

Метою статті є розробка конкурентно-цільового методу участі управлінського персоналу в прибутках підприємства.

Виклад основного матеріалу. На основі аналізу літературних джерел [1, 3] та власних наукових досліджень [2] автором розроблена методика формування доходів управлінців промислових підприємств на основі конкурентно-цільового методу. Вона, по-перше, встановлює чіткі цілі, досягнення яких гарантує їм отримання певної частини чистого прибутку, а по-друге, поширюється лише на висококваліфікованих управлінців, які за результатами попередньої комплексної оцінки результатів і потенціалу отримали високі бали [2, с. 478].

Наукове обґрунтування доцільності використання на промислових підприємствах конкурентно-цільового методу участі управлінського персоналу в прибутках підприємства передбачає визначення умов, показників і джерел формування доходів управлінців (табл. 1), теоретичних засад, а також принципів, на яких він ґрунтується.

Основними положеннями, на яких ґрунтується пропонувані метод, є такі: постійний (щорічний) характер програм участі управлінського персоналу в прибутках підприємства (на відміну від одноразових програм преміювання); здійснення на безплатній основі (без попередніх грошових внесків її учасників); участь лише висококваліфікованих управлінців; диференціація частини прибутку, спрямованого на виплату керівникам, спеціалістам та технічним службовцям; надання повноважень у розподілі прибутків експертним комісіям; участь управлінців не тільки в прибутках підприємства, а й у збитках.

Принципами, на яких ґрунтується конкурентно-цільовий метод участі управлінського персоналу в прибутках підприємства, є такі: принцип науковості, який передбачає його реалізацію відповідно до об'єктивних законів соціально-економічного розвитку; принцип системності, який передбачає наявність взаємопов'язаних елементів його складових [1, с. 130–134]; принцип особистої матеріальної зацікавленості, який передбачає, що управлінці мають бути зацікавлені у високих результатах колективної праці; принцип збалансо-

ваності, який передбачає взаємоузгодженість інтересів держави, власників та акціонерів підприємства і всіх категорій найманого управлінського персоналу; принцип стабільності, який передбачає постійний характер цих виплат і їхню відповідне організаційне оформлення в нормативних документах підприємства; принцип справедливості, який передбачає визнання даних програм справедливими не тільки тими, чий трудовий внесок безпосередньо відображається на кінцевих результатах фінансово-господарської діяльності підприємства, а й технічними службовцями, чий вплив на ці результати опосередкований; принцип соціальної справедливості, який передбачає впевненість управлінців у стабільній роботі підприємства і своєчасному отриманні свого доходу.

Реалізація на промислових підприємствах конкурентно-цільового методу участі управлінського персоналу в прибутках підприємства передбачає виконання певних етапів. Спочатку слід ретельно продіагностувати фінансово-економічний стан підприємства, оскільки пропонувані метод може бути успішно реалізований лише на тих промислових підприємствах, які працюють стабільно і мають сталі ринки збуту продукції. Незважаючи на те що трудове законодавство України не зобов'язує промислові підприємства юридично оформлювати порядок розподілу прибутків, бажано затвердити ці умови у певному нормативному документі (наприклад, у Положенні про розподіл прибутку). В цьому документі слід також вказати випадки зменшення або взагалі позбавлення управлінців доходу від участі в прибутках, зробити застереження на випадок зменшення розміру чистого прибутку підприємства або звільнення управлінця. Після розробки Положень розподілу прибутку необхідно сформувати комплексний план стратегічних заходів індикативного характеру, який би охоплював усі аспекти управління персоналом і передбачав розробку тактичних планів для звітнього періоду, перелік заходів та очікуваних результатів від їхнього впровадження, обсяги необхідних ресурсів, закріплення відповідальних осіб, терміни реалізації.

Потім на підприємстві необхідно сформувати експертну комісію з розподілу прибутку. Відбір експертів потрібно проводити на основі результатів попередньої експертної самооцінки. Самооцінка компетентності експертів забезпечить більш високий ступінь надійності експертизи, ніж волюнтаристське призначення експертів. До складу даної комісії мають обов'язково входити представники профспілок. Нагадаємо, що на сьогодні пропорції розподілу прибутку визначає сам власник(и) або уповноважений ним(и) орган.

Таблиця 1. Складові конкурентно-цільового методу участі управлінського персоналу в прибутках підприємства

Складові	Зміст
Умови	Досягнення/перевиконання підприємством запланованого прибутку
Показники	Чистий прибуток підприємства
Джерела формування	1. Додатковий випуск і реалізація продукції. 2. Зміни залишків готової продукції. 3. Дольова участь у реструктурованих і спільних підприємствах. 4. Зменшення собівартості продукції. 5. Модернізація обладнання

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Експерти будуть розподіляти прибуток між фондом інвестування приросту активів, фондом стимулювання персоналу і резервним (страховим) фондом з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства [3, с. 11] (табл. 2). Як бачимо, для підприємств, які знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу і займають нову ринкову нішу, збільшення обсягів власного капіталу є нагальною потребою. Та на всіх стадіях життєвого циклу підприємства найбільшу частку прибутку експерти мають спрямовувати на інвестування приросту активів, оскільки капіталізація прибутку є фундаментом підвищення фонду стимулювання персоналу. Отже, на формування фонду стимулювання управлінського персоналу слід спрямовувати не менше 3–5% прибутку підприємства, оскільки спрямування менше 3% для розподілу між персоналом не матиме мотивуючої ролі. Для формування резервного фонду (потреби прискореної амортизації; необхідність відбудови підприємства внаслідок стихійних лих; загроза банкрутства; гостра необхідність забезпечення молодих спеціалістів тимчасовим житлом або надання їм пільгових кредитів на купівлю власного житла) слід спрямовувати не менше 5%. У разі відсутності або недостатності чистого прибутку звітного періоду та нерозподіленого прибутку попередніх років виплати управлінському персоналу від участі в прибутках можуть здійснюватися з цього фонду.

Наприкінці кожного звітного року експерти з розподілу прибутку інтуїтивно планують прибуток на наступний рік, причому більший порівняно зі звітним. За умови досягнення даного показника певний відсоток (заздалегідь визначений експертною комісією) гарантовано буде розподілятися між учасниками даних програм (керівниками, спеціалістами, технічними службовцями) пропорційно їхнім посадовим окладам (ДУП_{зп}). У разі перевищення отриманого прибутку над запланованим певний відсоток (заздалегідь визначений експертною комісією) буде розподілятися між висококваліфікованими управлінцями, які за результатами комплексної оцінки отримали високі оцінки (ДУП_{пз}). Перевищення фактичного прибутку над запланованим має і караючий характер, оскільки погіршення фінансових результатів підприємства негативно вплине на фонд оплати праці і сприятиме його зменшенню. Відсоток, спрямований для розподілу між усіма управлінцями, відсоток, спрямований на розподіл між висококваліфікованими управлінцями, та кількість балів, за якими управлінці можуть брати участь у розподілі перевищення фактичного прибутку над запланованим, експерти кожного підприємства визначатимуть самостійно виходячи з його фінансових можливостей і конку-

ренції на ринку управлінських посад [3, с. 10]. Така позиція щодо залежності фонду оплати праці від фінансових результатів діяльності підприємства пов'язана з тим, що на позитивні зміни в результатах діяльності можуть вплинути збільшення обсягу продажів за рахунок розширення ринків збуту, зменшення собівартості продукції, модернізації або переоснащення виробничих потужностей. У той же час перевищення фактичного прибутку над запланованим в чомусь має і караючий характер, оскільки погіршення фінансових результатів підприємства негативно вплине на розмір фонду оплати праці і призведе до його зменшення.

Різні категорії управлінського персоналу відіграють різну роль у досягненні цілей підприємства, виконанні його місії. Спеціалісти готують варіанти управлінських рішень. Керівники приймають ці рішення і несуть усю повноту відповідальності за результати роботи підприємства, тому від їхнього професійного рівня, психологічної готовності і організаторських здібностей залежить сталість економічного розвитку підприємства. Тому відсоток, спрямований на виплати керівникам, має бути найбільшим. Дане положення підтверджує і зарубіжна практика промислових підприємств, в якій програми участі в прибутках в основному застосовуються для мотивації управлінського персоналу вищого і середнього рівнів. Отже, чим вагомішим є внесок управлінця в кінцеві результати діяльності підприємства, тим більшою мірою для нього необхідна і доцільна система участі у прибутках.

Другу частину доходу можна розподілити на дві складові: одна буде виплачуватися одразу наприкінці року, інша – спрямовуватися на так звані відкладені виплати (заощадження) для накопичення на спеціальних інвестиційних рахунках або рахунках ощадних фондів підприємства протягом трьох–п'яти років. Наприкінці кожного року управлінцям може виплачуватися лише певна частка суми нарахованих відсотків по цих внесках. У такий спосіб підприємство утворює фонд (резерв) участі, який не оподатковується і може бути використаний для виробничого інвестування. Підприємство зобов'язане видати всю суму в разі звільнення, виходу на пенсію, втрати працездатності учасника таких програм. Оскільки в сучасних економічних умовах на промислових підприємствах «відкладені виплати» майже не практикуються, це положення не знайшло продовження в даній статті. У той же час за кожним підприємством залишається право реалізації «відкладених виплат».

Отже, нами пропонується розмір участі у прибутках кожного окремого управлінця розраховувати за формулою:

Таблиця 2. Варіанти розподілу чистого прибутку за стадіями життєвого циклу підприємства

Стадія	Переважаючий варіант
Народження і дитинство	Залишкова політика, високі відсотки для розподілу серед управлінців
Отроцтво	Залишкова політика, «екстра-відсотки» для розподілу серед управлінців
Рання зрілість і розквіт сил	Політика стабільного розміру коефіцієнта для розподілу серед управлінців
Повна зрілість	Політика постійно зростаючого розміру коефіцієнта для розподілу серед управлінців
Старіння	Залишкова політика, політика стабільного коефіцієнту для розподілу серед управлінців
Оновлення	Залишкова політика, політика зростаючого коефіцієнту для розподілу серед управлінців

$$ДУП_{упп} = ДУП_{зп} + ДУП_{пз} \quad (1)$$

$$ДУП_{упп} = \frac{П_{зпл} \cdot K_j \cdot ПО_{ij}}{\sum_{i=1}^n ПО_{ij}} + \frac{\Delta П_{ij} \cdot K_j \cdot ПО_{(RP_{ij})}}{\sum_{i=1}^n E_{ij}}$$

де $ДУП_{упп}$ – розмір доходу i -го управлінця j -категорії від участі в прибутках підприємства (грн.); $ДУП_{зп}$ – частина доходу i -го управлінця j -категорії в разі отримання підприємством запланованого прибутку; $ДУП_{пз}$ – частина доходу i -го управлінця j -категорії в разі перевищення отриманого прибутку над запланованим; $П_{зпл}$ – запланований прибуток підприємства (тис. грн.); K_j – коефіцієнт, який показує відсоток прибутку, спрямований на виплату категорії управлінського персоналу; $ПО_{ij}$ – посадовий оклад j -го управлінця i -категорії (грн.); $\Delta П_{ij}$ – сума перевищення фактичного прибутку підприємства над запланованим (тис. грн.); $ПО_{RP_{ij}}$ – посадовий оклад i -го управлінця j -категорії, який за результатами комплексної оцінки результатів і потенціалу отримав достатню для участі в даній програмі кількість ба-

лів; $\sum_{i=1}^n E_{ij}$ – сума, призначена для розподілу серед усіх управлінців (тис. грн.).

Розглянемо можливість практичного застосування конкурентно-цільового методу участі управлінського персоналу в прибутках підприємства на прикладі ВАТ «Турбоатом». Даний приклад покаже, якими б могли бути доходи управлінського персоналу від участі в прибутках у 2007–2011 році в разі застосування конкурентно-цільового методу, запропонованого автором. Вихідні дані представлені у табл. 3. Щорічне зростання запланованого чистого прибутку визначено на рівні 10%.

У табл. 4 наведені посадові оклади учасників програм участі в прибутках підприємства ($ПО_{ij}$) і відсоток чистого прибутку, спрямований на виплату всім управлінцям і управлінцям, які за результатами комплексної оцінки результатів і потенціалу отримали високі бали (K_j) відповідно до своєї категорії (керівник, спеціаліст, технічний службовець). Загаль-

Таблиця 3. Фінансово-економічні результати ВАТ «Турбоатом» (2006–2011 роки)

Показник	2007	2008	2009	2010	2011
$П_{зпл}$	24316,6	38359,2	159921,3	138314	207757
$П_{факт}$	34872	145383	125740	188870	427293
$\Delta П_{ij}$	10555,4	107023,8	-34181,3	50556	219536
$\sum_{i=1}^n ПО_{ij}$	1215,83	1917,96	4797,6	5532,56	8310,28
$\sum_{i=1}^n E_{ij}$	738,8	5351,19	-	3033,36	15367,52

Таблиця 4. Матеріальне стимулювання учасників програм участі в прибутках ВАТ «Турбоатом» (2007–2011 роки)

№	K_j					$ПО_{ij}$				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
№1	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	1111,04	1411,04	1606,7	1719,94	1920,06
№2	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	1198,21	1394,9	1489,1	1701,06	2010,15
№3	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	1134,12	1360,02	1599,06	1713,09	2026,15
№4	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	1198,15	1245,65	1396,11	1606,29	1997,11
№5	0,03	0,02	0,01	0,02	0,01	1186,59	1311,89	1510,94	1686,29	2196,5
№6	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	1024,58	1253,12	1453,01	1612,09	2264,18
№7	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	1010,12	1256,89	1609,24	1701,06	2036,11
№8	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	1128,98	1356,45	1700,81	1794,22	1981,54
№9	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	1038,15	1498,78	1790,24	1820,13	2006,96
№10	0,03	0,02	0,01	0,02	0,01	1241,98	1468,44	1761,86	1839,21	2196,15

Таблиця 5. Можливі доходи учасників програм участі в прибутках ВАТ «Турбоатом»

№	2007	2008	2009	2010	2011
№1	699,96	1030,07	535,57	1433,28	1408,56
№2	754,87	1018,28	495,87	1411,88	1433,47
№3	777,50	992,81	532,49	719,5	717,72
№4	754,84	939,32	460,72	1333,23	1382,61
№5	1371,1	1180,57	498,61	1399,63	1156,93
№6	926,17	914,78	479,49	1338,04	1119,5
№7	840,92	917,53	531,05	1411,88	1141,34
№8	949,20	990,21	566,37	1489,2	1463,26
№9	1278,24	1348,75	596,15	764,45	738,8
№10	1539,37	1320,13	581,41	1526,55	1227,07

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

на сума доходів від участі в прибутках управлінського персоналу наведена в табл. 5.

Наприклад, розмір доходу учасника № 1 у 2010 році міг би становити:

$$ДУП_{\text{нз}} = \frac{138314 \text{ тис. грн} \cdot 0,02 \cdot 1719,94 \text{ грн}}{5532,56 \text{ тис. грн}} = 859,97 \text{ грн}$$

$$ДУП_{\text{нфн}} = \frac{50556 \text{ тис. грн} \cdot 0,02 \cdot 1719,94 \text{ грн}}{3033,36 \text{ тис. грн}} = 573,31 \text{ грн}$$

$$ДУП_{\text{унт}} = 859,97 + 573,31 = 1433,28 \text{ грн}$$

Такі достатньо високі виплати управлінському персоналу (2007–2008 і 2010–2011 роки) виправдані як з погляду надзвичайно високих витрат управлінської праці, що зумовлює необхідність більшого споживання для відтворення висококваліфікованої робочої сили, так і з погляду результативності, тобто більш високої величини вартості, що створюється кваліфікованою робочою силою за одиницю відпрацьованого часу. У 2009 році фактичний прибуток відставав від запланованого, тому виплати учасникам програм участі в прибутках становили незначну суму.

Висновки

Існуючі методики пропонують розподіляти прибуток між управлінцями пропорційно їхнім посадовим окладам. Однак такий підхід не встановлює чіткого зв'язку отриманої управлінцями винагороди залежно від їхнього внеску в загальні результати. В цьому зв'язку автором розроблено конкурентно-цільовий метод, сутність якого полягає в тому, що щороку планується розмір чистого прибутку вищим, ніж у попередньому. Досягнення даного показника певний відсоток (заздалегідь визначений експертною комісією) гаранто-

вано буде розподілятися між учасниками даних програм (керівниками, спеціалістами, технічними службовцями) пропорційно їхнім посадовим окладам. У разі перевищення отриманого прибутку над запланованим певний відсоток (заздалегідь визначений експертною комісією) буде розподілятися між висококваліфікованими управлінцями, які за результатами комплексної оцінки отримали високі оцінки. Для свідомого творчого управлінця участь в прибутках підприємства стане фінансовою формою його причетності до даного підприємства, джерелом самореалізації, основою створення партнерського соціально-психологічного клімату. Це дасть підприємствам можливість оптимально використовувати наявні фінансові кошти і, не збільшуючи витрат, стимулювати промислове виробництво. Тому подальші наукові розвідки автора будуть спрямовані у бік побудови кореляційно-регресійної моделі залежності між доходами управлінців і результатами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Дороніна М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу: монографія / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. – Х.: АдвА, 2010. – 240 с.
2. Черкашина Т.С. Конкурентно-цільовий метод участі управлінського персоналу у прибутках підприємства / Т.С. Черкашина // Матеріали конференції «Економічний розвиток України в сучасному просторі та часі». – 2010. – С. 477–482.
3. Haskins M.E. Executive development: planning for «key experiences» / M.E. Haskins, G.R. Shaffer // Development and Learning in Organizations. – 2009. – Volume 23. – PP. 9–13.