

УДК 351.85

С. П. Кучин,  
к. е. н., доцент, старший науковий співробітник наукового відділу з проблем державної безпеки, Національний університет цивільного захисту України, м. Харків

## УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮЮЧИМИ ФАКТОРАМИ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ЯК МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ

S. Kuchyn,  
PhD in economics, associate professor, Senior scientific employee of Scientific department of the State Security problems of the National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv

### AN IMPROVEMENT THE CORPORATE GOVERNANCE ABOVE STIMULATING FACTORS IN ESTABLISHMENTS OF THE CULTURAL SPHERE AS A MECHANISM OF STATE CONTROL THE SOCIO-CULTURAL SECTOR

*У статті досліджено сучасні тенденції розвитку стимулювання працівників сфери культури в Україні та актуальні напрями удосконалення корпоративного управління стимулюючими факторами в закладах сфери культури як механізму державного управління соціально-культурною сферою. Акцент дослідження зроблено на аналізі зазначених питань на прикладі закладів сфери театрального мистецтва. Висвітлено сутність стимулювання, аналіз специфіки стимулювання персоналу закладів сфери культури в Україні. Виявлено напрям удосконалення механізмів державного управління в сфері культури, який полягає у запровадженні новітніх підходів до корпоративного управління та реформування системи оплати в сфері культури. Наголошено на тому, що найпоширенішими напрямками матеріального стимулювання працівників закладів театрального мистецтва є підвищення основної заробітної платні, різноманітні надбавки та доплати. З метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію, запропоновано систему регламентації виплат грошової винагороди "Зарплата — Залучення".*

*The article has explored the modern trends of development the stimulation of employees in cultural sector in Ukraine and actual directions of improvement the corporate governance above motivating factors in establishments of the cultural sphere as a mechanism of state control the socio-cultural sector. The emphasis of research has been focused on analysis the specified issues using the establishments in sphere of theatrical art as an example. We've lighted the essence of stimulation and analysis the specifics of stimulation for staff in establishments of the cultural sector in Ukraine. We've discovered a way of improving the mechanisms of state control in the cultural sphere, which consists in implementation the innovative approaches to corporate governance and reforming the payment system in the field of culture. It's emphasized that the most common ways of material stimulation for employees in establishments of performing arts are the increasing of basic salary, various allowances and supplements. With the aim of increasing the stimulation for workers of cultural sphere, growth their gains, involvement them in diversification the funding sources, development the arts patronage, sponsorship and to increase the demand for their products, there has been a system of regulations the remuneration "salary — involvement" suggested.*

*Ключові слова: управління, стимулювання, держава, культура, регулювання, заробітна плата, персонал.  
Key words: governance, stimulation, state, culture, control, salary, staff.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах фінансової нестабільності особливо гостро постає питання стимулювання працівників у сфері

культури. Стимулювання в подібних установах має свої специфічні риси, що регламентують робочий час, процедуру нарахування та виплати грошової винагороди. Сучасні підприємства та організації мають можливість впливати на трудову діяльність своїх працівників за до-

Таблиця 1. Класифікація заходів стимулювання

Вид стимулювання	Склад заходів
Грошове (матеріальне)	Виплати в грошовій формі (оклад, надбавка, премія, доплата, гонорар)
Соціально-натуральне	Допомога в одержанні освіти; безкоштовне харчування на роботі; безкоштовне медичне обслуговування; оплата транспортних витрат; безкоштовне користування спортивними спорудженнями; безкоштовне паркування; достроковий вихід на пенсію; підвищення кваліфікації за рахунок підприємства; матеріальні гарантії по безробіттю; зниження норм виробітки; виділення працівникам товарів, що випускаються підприємством за пільговими цінами; покупка для працівників продукції інших підприємств; будівництво та виділення в користування працівникам на безкоштовній основі або з частковою оплатою нерухомості; виділення пільгових кредитів
Додаткове стимулювання	Виплати за внесок у створення прибутку підприємства; за участь у створенні акціонерного капіталу; разові виплати з ощадних фондів; пільговий продаж акцій та облігацій своїм працівникам; виплата дивідендів по акціях

помогою комплексу стимулюючих та мотиваційних факторів. Враховуючи те, що переважна більшість вітчизняних закладів сфери культури знаходяться у державній (комунальній) формі власності, удосконалення корпоративного управління стимулюючими факторами в закладах сфери культури стає важливим механізмом державного управління в соціально-культурній сфері.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання загальної теорії управління та менеджменту в сфері культури, впровадження сучасних стимулюючих принципів у сфері культури, знаходять своє відображення в роботах наступних науковців: Н. Альберт, М. Армстронг, В. Верлока, В. Веснін, О. Віханський, І. Герчикова, Г. Дадамян, В. Зігерт, А. Колот, Ф. Котлер, Л. Ланг, М. Мескон, І. Михайлов, О. Наумов, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Якока та інші. Широка палітра інформаційної бази міститься у дослідженнях проблем державного управління в фундаментальних роботах таких науковців, як: О. Батіщева, Б. Данилишин, А. Дегтяр, С. Домбровська, М. Жулинський, В. Ковальчук, О. Малишева, А. Моль, С. Мирвода, Г. Осипова, О. Рубінштейн, Г. Скляр, В. Черба та інші. Зазначені автори досліджують специфіку діяльності соціально-культурної сфери, унікальні риси результату її праці, специфічні риси процесу виробництва та механізмів державного регулювання, проблеми фінансування, формування цілей діяльності соціально-культурної сфери.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виявлення сучасних тенденцій розвитку стимулювання працівників сфери культури в Україні та актуальних напрямів удосконалення корпоративного управління стимулюючими факторами в закладах сфери культури як механізму державного управління соціально-культурною сферою. Завданнями статті є дослідження сутності стимулювання, аналіз специфіки стимулювання персоналу закладів сфери культури в Україні, виявлення напрямів удосконалення механізмів державного управління в сфері культури через запровадження новітніх підходів до корпоративного управління та реформування системи оплати в сфері культури. Акцент дослідження зроблено на аналізі зазначених питань на прикладі закладів сфери театрального мистецтва.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У своїй трудовій діяльності люди керуються різними мотивами, і від цього залежить їх ставлення до роботи і, звичайно, кінцевий результат. Тому менеджмент і соціально-культурна сфера в сучасному суспільстві тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного. Ця "приреченість" на співробітництво має глибокий зміст. Справа в тому, що це співробітництво, по суті, є засобом реалізації громадянського суспільства — не декларування його, а нарощування його механізмів, процедур. Тільки суспільство, в якому склалися і визріли розвинені форми співпраці ділового світу та сфери культури, здатне до саморозвитку та саморегуляції соціально-економічних і соціально-культурних процесів. Тому для успішного управління поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності важливо встановити, чому люди працюють саме так, що викликає в них бажання і потребу працювати, чому деяким робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже [9, с. 128].

Специфіка діяльності та процесу відтворення у соціально-культурній сфері, зокрема, в театральному мистецтві, пропонує перелік наступних напрямів мотиваційно-стимулюючої діяльності для досягнення цілей організації:

- розвиток особистої значущості та причетності до окремої соціальної групи;
- розвиток творчого підходу до праці;
- формування престижного образу (іміджу) організації;
- розширення кола працівників, які приймають участь в управлінні організацією;
- вдосконалення системи оплати праці.

Для поліпшення трудової ситуації та ефективного розвитку соціально-трудових відносин в організаціях, установах та підприємствах сфери культури, необхідно використовувати стимул для працівника — зовнішній подразник, що схиляє до дії, — та мотив — внутрішню психологічну причину, що визначає вибір напрямку поведінки.

Стимулювання може проводитись у різноманітних формах, що відображено у таблиці 1.

Грошова винагорода є найбільш могутнім та очевидним важелем стимулювання. До основних матеріальних стимулів можна віднести:

- підвищення посадового окладу (за збільшення обсягу, за ріст кваліфікації, за суміщення посад, за виконання робіт з меншою чисельністю працівників, за збільшення обсягу продажів);

— преміювання (за впровадження нових розробок, за підвищення якості продукції, за підсумками роботи за рік, за зниження трудомісткості робіт).

Перші серйозні дослідження впливу заробітної плати на стимулювання працівників були здійснені Ф. Тейлором, який є автором системи прогресивної оплати праці. Його послідовники виділяють два основних компонента заробітної плати: базову ставку та преміальні. Розмір преміальних, як доведено на практиці, має коливатися в межах 30—100% від базової ставки. В такому випадку, премії можуть здійснювати стимулюючу дію.

Як показує практика стимулювання працівників соціально-культурної сфери, подібний принцип застосовується не завжди. Так, преміальна заробітна плата складає в межах 20—25% або відсутня взагалі. В багатьох випадках саме це не спонукає співробітників відповідних організацій до підвищення якості праці, рівня майстерності та повної самовіддачі. Найпоширенішими напрямками матеріального стимулювання працівників закладів театрального мистецтва є підвищення основної заробітної плати, різноманітні надбавка та доплати.

Разом з тим, кваліфікованих фахівців можна утримувати в компанії за допомогою добре укомплектованого соціального пакета, який є заходом соціально-натурального стимулювання. Так, згідно з результатами опитування дослідницького центру порталу "SuperJob", перше місце в списку складових компенсаційного пакета за даними опитування співробітників компаній більшість з них надали перевагу можливості навчатися за рахунок роботодавця. На питання, які складові вони хотіли би обрати собі до компенсаційного пакету, були отримані наступні дані:

- навчання за рахунок компанії — 54%;
- оплачуваний поліс добровільного медичного страхування — 41%;
- безкоштовне харчування або компенсація на харчування — 39%;
- оплата спортклубу, басейну — 31%;
- оплата мобільного зв'язку та послуг інтернет-провайдерів — 22%;
- вільний графік роботи — 20%;
- оплата проїзду в громадському транспорті — 16%;
- надання безкоштовної позики — 16%;
- можливість працювати віддалено — 15%;
- надання пільгових путівок — 11%;
- надання службового транспорту — 11%;
- можливість придбання зі значної знижкою послуги або продукцію компанії — 3%;
- корпоративні заходи — 3%;
- подарунки до свят — 1%.

На нашу думку, соціально-натуральне стимулювання не може бути використано в повній мірі, бо, здебільшого, фінансується з прибутків організації. На практиці, переважна більшість театральних організацій мають статус неприбуткових установ. Винятком може бути забезпечення працівників безкоштовними місцями для паркування за рахунок використання закріпленої за театром території, достроковий вихід на пенсію для окремих категорій виконавців за рахунок відрахувань до фонду загальнообов'язкового державного пенсійного

страхування. Інші інструменти соціально-натурального стимулювання в сучасних умовах не є дієвими.

Здебільшого, додаткові стимули можливо застосовувати на прибуткових підприємствах, в акціонерних товариствах. Враховуючи повну відсутність в Україні театральних організацій з такою організаційно-правовою формою підприємства, як акціонерне товариство, будь-яке стимулювання, з цим пов'язане, неможливе.

Таким чином, найбільш бажаним стимулюючим фактором для працівників соціальної сфери нині може бути розширення грошового стимулювання. Як вже зазначалось вище, суттєве підвищення рівня посадових окладів та надбавок нині не виглядає реальним. Тому, з метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію, доцільно використовувати систему регламентацій виплат грошової винагороди "Зарплата — Залучення" тим працівникам, які активно сприяють залученню додаткових коштів (наприклад, у вигляді спонсорської допомоги або меценатства). В основу системи регламентації нами запропоновано закласти алгоритм:

$$Q = L + (L * P) + Z * K,$$

де Q — сума нарахованої заробітної плати;

L — посадовий оклад;

P — надбавки згідно чинного законодавства (%);

Z — сума залучених працівником коштів у вигляді спонсорської або меценатської допомоги;

K — коефіцієнт.

Значення коефіцієнту K може бути різним, виходячи із загальних фінансово-економічних можливостей та економічного стану суб'єкту соціально-культурної сфери. Коефіцієнт K обов'язково повинен бути затверджений у положеннях колективного договору. Доцільно встановлювати різний коефіцієнт для коштів, що залучаються у вигляді спонсорської допомоги та у вигляді меценатства. Це обумовлюється тим, що спонсорство обов'язково передбачає залучення до процесу отримання коштів представників адміністрації театру, укладання угоди про надання зустрічних інформаційних, або будь-яких інших послуг; меценатство, враховуючи його абсолютно безоплатну основу, може бути здійснено без залучення додаткових співробітників театру та надання зустрічних послуг, виконання певних зобов'язань.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Матеріальна винагорода повинна розцінюватися працівником як достатня. Винагорода повинна прямо залежати від результатів праці. Гроші, не пов'язані з результатом праці, перестають бути стимулом. Більш тісний зв'язок винагороди та результату праці спостерігається у театрах недержавної форми власності. Здебільшого, в подібних організаціях відбувається поступовий перехід на контрактну форму трудових відносин із відрядною формою оплати праці. Працівник повинен усвідомлювати зв'язок оплати праці з її результатом. Виплата заробітної плати за строками законодавчо регламентована та відбувається для штатних працівників двічі на місяць. Отже, планувати виплату винагороди одразу після закінчення роботи не можна, бо це всту-

пає в протиріччя з українським законодавством. Умови винагороди повинні бути оголошені заздалегідь, а схема оплати результатів праці мусить бути чіткою та регламентованою. Працівники як бюджетних, так і небюджетних установ мають можливість у відповідності із нормативними документами ознайомитись із розміром заробітної плати, можливими преміальними та доплатами до початку виконання роботи. Розмір заробітної плати регламентується тарифною сіткою або індивідуальним контрактом. Винагорода повинна залежати як від особистого, так і від колективного результату праці. В організаціях театрального мистецтва подібна практика не має розповсюдження, а розмір винагороди слабо пов'язаний із колективними досягненнями. Винагорода повинна оголошуватися. Прихована видача заробітної плати породжує відчуття несправедливості, невдоволеності. Це перешкоджає розвитку корпоративної свідомості, заважає адекватному усвідомленню зв'язку оплати та результату праці. Існуюча вітчизняна податкова система та менталітет управлінця, який будучи намагається економити обігові кошти, доволі часто спонукають до виплати винагороди "у конвертах". Це явище найбільш поширене в організаціях недержавної форми власності.

Найпоширенішими напрямками матеріального стимулювання працівників закладів театрального мистецтва є підвищення основної заробітної платні, різноманітні надбавки та доплати. Соціально-натуральне стимулювання не може бути використано в повній мірі, оскільки, здебільшого, фінансується з прибутків організації. На практиці переважна більшість театральних організацій мають статус неприбуткових установ. Винятком може бути забезпечення працівників безкоштовними місцями для паркування за рахунок використання закріпленої за театром території, достроковий вихід на пенсію для окремих категорій виконавців за рахунок відрахувань до фонду загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Інші інструменти соціально-натурального стимулювання в сучасних умовах не є дієвими.

Здебільшого додаткові стимули можливо застосовувати на прибуткових підприємствах, в акціонерних товариствах. Враховуючи повну відсутність в Україні театральних організацій з такою організаційно-правовою формою підприємства, як акціонерне товариство, будь-яке стимулювання в цьому напрямі неможливе.

Найбільш бажаним стимулюючим фактором нині є розширення грошового стимулювання. Як вже зазначалось вище, суттєве підвищення рівня посадових окладів та надбавок на сьогодні не виглядає реальним. Тому, з метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію, запропоновано систему регламентацій виплат грошової винагороди "Зарплата — Залучення" тим працівникам, які активно сприяють залученню додаткових коштів (наприклад, у вигляді спонсорської допомоги або меценатства).

## Література:

1. Батищева О. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації: дис. ...

к. держ. упр.: спец. 25.00.01 / О. Батищева. — Львів, 2007. — 227 с.

2. Дегтяр А.О. Державне та регіональне управління в соціальній сфері: монографія / [А.О. Дегтяр та ін.] / За заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. А.О. Дегтяра. — Харків: С.А.М., 2015. — 551 с.

3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. / П.Ф. Друкер. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. — 272 с.

4. Жулинський М. Заяви про себе культурою / М. Жулинський. — К.: Генеза, 2001. — 680 с.

5. Мотивация персонала. Украинский и мировой опыт [Электронный документ]. — Режим доступа: <http://www.hr-ua.com/articles/1514>

6. Осипова Г.М. Удосконалення механізмів державного регулювання соціально-культурної сфери: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Г.М. Осипова; Донец. держ. ун-т упр. — Донецьк, 2012. — 20 с.

7. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Тульчинский. — СПб.: Издательство "Лань", 2001. — 384 с.

8. Черба В.М. Механізми державного управління сферою культури в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / В.М. Черба; Акад. муніцип. упр. — Київ, 2015 — 20 с.

9. Экономические отношения в социально-культурной сфере: межвуз. сб. / Под ред. Ф.Ф. Рыбакова. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 1992. — 145 с.

## References:

1. Batischeva, O. (2007), "State management of national culture in globalization", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, L'viv, Ukraine.

2. Diehtiar, A.O. (2015), Derzhavne ta rehional'ne upravlinnia v sotsial'nij sferi: monohrafiia [State and regional administration in the social sphere], S.A.M., Kharkiv, Ukraine.

3. Druker, P.F. (2000), Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Management Challenges in the XXI century], Yzdatel'skyj dom "Vyl'iams", Moscow, Russia.

4. Zhulyns'kyj, M. (2001), Zaiavy pro sebe kul'turoiu [Declare itself through the culture], Henez, Kyiv, Ukraine.

5. HR (2017), "Motivation of staff. Ukrainian and international experience", available at: <http://www.hr-ua.com/articles/1514> (Accessed 05 Jan 2017).

6. Osypova, H.M. (2012), "Improvement of mechanisms of state regulation of social and cultural sphere", Ph.D. Thesis, Economy, Public Administration, Donets. derzh. un-t uпр., Donets'k, Ukraine.

7. Tul'chynskyj, H.L. (2001), Menedzhment v sfere kul'tury [Management in culture sphere], Yzdatel'stvo "Lan", St.Petersburg, Russia.

8. Cherba, V.M. (2015), "Mechanisms of state management in the sphere of culture in Ukraine", Ph.D. Thesis, Economy, Public Administration, Akad. munitsyp. uпр., Kyiv, Ukraine.

9. Rybakov, F.F. (1992), Ekonomycheskye otnosheniya v sotsyal'no-kul'turnoj sfere [Economic relations in the socio-cultural sphere], Yzd-vo Sankt-Peterburh. un-ta, St.Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2017 р.