

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 658.3:364

**Гончарова С. Ю.
Затейщикова О. О.**

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the theoretical ground of strategic management system in relation to social development of enterprise is conducted, as well as methodical work on stages of forming the strategy of social development.

Історичний досвід пострадянських країн свідчить, що в умовах перехідної економіки передусім соціальна сфера стає найбільш вразливою ланкою суспільства, оскільки на ній одразу ж відбиваються і в ній багаторазово загострюються всі проблеми і суперечності сьогодення, серед яких: підвищення динамічності та невизначеності економічних процесів, кардинальні зміни в законодавстві, протиріччя у трудовій сфері тощо.

Існуюча практика функціонування українських підприємств свідчить про те, що важкий економічний стан країни в цілому негативно позначився і на стані соціальної сфери вітчизняних підприємств. Тому для ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах пріоритетним напрямком слід вважати підвищення рівня соціального розвитку, який є одним із найважливіших засобів при створенні системи унікальних та стійких конкурентних переваг загальної стратегії підприємства.

У сучасному менеджменті особливе значення надається стратегічному підходу до діяльності організації. Слід зазначити, що на сьогоднішній день майже склалися необхідні передумови для застосування концепції стратегічного управління в практиці діяльності вітчизняних підприємств. Діюча законодавча база не стримує їх у виборі тих чи інших стратегій функціонування, у визначенні найбільш значущих з них, у розробці порядку та джерел їх фінансування, що дає можливість сформулювати довгострокову збалансовану стратегію подальшого розвитку.

Вищезазначене обумовлює необхідність застосування інструментарію стратегічного управління до розробки шляхів підвищення рівня соціального розвитку та формування на цій основі ефективної соціально-орієнтованої стратегії.

Актуальність проблем соціального розвитку має висвітлення у відповідних законодавчих та нормативних актах. Так, згідно з Указом Президента України "Про стратегію економічного та соціального розвитку України шляхом європейської інтеграції на 2004 – 2015 рр." головною метою стратегічних дій у сфері соціального розвитку держави є: до 2015 р. забезпечити сталий економічний та соціальний розвиток і набути членства в Європейському союзі за рахунок переорієнтації економічної політики в соціальну, утвердження інноваційної моделі розвитку [1].

Досягненню основної мети, зазначеної в Указі, підпорядковані цілі макро- та мікрорівнів. Досягнення цілей першого (макро-) рівня можливе за рахунок напрямків загальнодержавного соціального розвитку, до яких, виходячи з Указів Президента України "Про основні напрями соціальної політики" і "Про стратегію подолання бідності" та інших державних документів, слід віднести: забезпечення розвитку народонаселення, удосконалення соціально-трудових відносин та реалізацію стратегії подолання бідності, реформування системи соціального забезпечення, сприяння розвитку гуманітарної сфери.

Досягнення цілей другого (мікро-) рівня багато в чому залежить від підприємств. Тобто, соціальний розвиток підприємства повинен забезпечувати високу якість життя працівників, тим самим позитивно впливаючи на рівень життя населення країни в цілому, що забезпечує досягнення основної стратегічної мети розвитку держави.

Метою даної роботи є теоретичне опрацювання категоріального апарату щодо стратегії соціального розвитку підприємства, яка повинна створювати соціально привабливе сучасне підприємство, та обґрунтування етапів її формування.

Досягнути поставленої мети допомагає вирішення наступних завдань: аналіз поняття "соціального розвитку", теоретичне опрацювання та авторське визначення поняття "стратегія соціального розвитку", розробка методичних основ формування стратегії соціального розвитку підприємства.

Науковці давно виявляли інтерес до розуміння соціального розвитку, тому проблеми визначення поняття "соціальний розвиток" висвітлені в працях багатьох сучасних вчених.

Так, Г. В. Осіпов вважає, що соціальний розвиток — процес, у ході якого відбуваються суттєві кількісні та якісні зміни в соціальній сфері суспільного життя або окремих його компонент — соціальних відносин, соціальних інститутів, соціально-групових та соціально-організаційних структур [2].

У соціологічному енциклопедичному словнику соціальний розвиток визначається як сукупність економічних,

соціальних, політичних, духовних процесів, які відбуваються у суспільстві [3].

Великий тлумачний соціологічний словник дає таке визначення: соціальний розвиток становить зміни, в результаті яких збільшується економічна продуктивність, а також з'являються нові, більш складні форми соціальної структури та організації [4].

На думку В. П. Андрущенка та М. І. Горлач соціальний розвиток — такий тип змін у суспільстві, що відзначається переходом усіх суспільних відносин до якісно нового стану [5].

Найбільш повне та узагальнююче визначення, на думку авторів, зустрічається у І. А. Волгіна, який вважає, що соціальний розвиток — це необхідний, спрямований закономірний розвиток соціально-трудової сфери, суспільного життя або окремих складових його елементів — соціально-трудових відносин, соціальних інститутів [6].

Отже, у наведених вище визначеннях простежуються деякі спільні риси, які полягають у тому, що соціальний розвиток розглядається як зміни у суспільстві, що ведуть до утворення нових соціальних структур.

Однак, слід зазначити, що сьогодні у вітчизняній науці та практиці не існує єдиного підходу до поняття соціального розвитку, тому воно потребує подальшого вивчення та опрацювання.

На думку авторів, соціальний розвиток підприємства складається передусім із: соціального розвитку трудового колективу; розвитку соціальної інфраструктури; розвитку системи соціального захисту працівників. Розглянемо виділені складові докладніше.

Соціальний розвиток колективу може розглядатися у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні соціальний розвиток колективу — це процес соціалізації як кожного індивіда, так і всього колективу, який дозволяє регулювати інтереси особистості, колективу та суспільства.

Що стосується вузького розуміння даного поняття, то воно характеризується сумою показників соціальної сфери життєдіяльності трудового колективу, до яких, передусім, належать якість і рівень життя працівників та їх сімей [7].

Соціальна інфраструктура — це комплекс об'єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації і членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних і інтелектуальних потреб. Потреби працівників охоплюють широке коло, що стосується забезпечення належного рівня умов праці, охорони здоров'я та побуту всіх категорій персоналу підприємства, поліпшення соціально-культурного обслуговування тощо. До об'єктів соціальної інфраструктури включаються: житловий фонд і об'єкти комунального господарства; медичні та лікувально-профілактичні установи; об'єкти освіти і культури; об'єкти торгівлі та громадського харчування; об'єкти побутового обслуговування; спортивні споруди й бази масового відпочинку, пристосовані для проведення фізкультурно-оздоровчих заходів; колективні господарства та садово-городні товариства [8].

Однією з найважливіших складових соціального розвитку підприємства є система соціального захисту працівників, яку слід розглядати як сукупність правових, економічних і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення рівними можливостями щодо достатнього життєвого рівня працівників і їх сімей та соціальної допомоги за наявності певних обставин [9]. Ця система має розвиватися задля таких кінцевих цілей: істотне поліпшення матеріального становища і умов життя найманих пра-

цівників; максимального скорочення масштабів незабезпеченості; забезпечення ефективної зайнятості найманих працівників. Систему соціального захисту доцільно розділити на три галузі: соціальна допомога, соціальна підтримка та соціальне страхування.

Гарантований соціальний захист у більшості країн світу забезпечується через систему соціального страхування. Серйозні кроки для його впровадження останнім часом зроблені і в Україні — реформування пенсійної системи. З метою сприяння продуктивної зайнятості найманих працівників доцільно впровадити інститут медичного страхування та інших прогресивних видів соціального страхування, що набули значного поширення у розвинених ринкових країнах. Важливим питанням залишається формування джерел фінансування страхових коштів, до яких в розвинених країнах належать: страхові внески роботодавців, застрахованих найманих працівників, кошти державного і місцевого бюджетів, спонсорські кошти, інші джерела.

Не останню роль у системі соціального захисту підприємства відіграє й соціальна допомога, основними видами якої є: допомога з приводу вагітності та пологів, одноразова допомога при народженні дитини, допомога щодо догляду за дитиною, житлові субсидії, допомога особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської аварії тощо.

Соціальна підтримка на підприємстві здійснюється через компенсаційні виплати особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи; зменшення обсягів нарахувань для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг і палива. Компенсаційні виплати найчастіше здійснюються у вигляді забезпечення продуктами харчування або часткової компенсації їх вартості.

Забезпечення системи соціального захисту повинно виконуватися згідно з принципом соціальної справедливості, який властивий підприємствам з соціально-економічною орієнтацією, пов'язаний із забезпеченням правових гарантій найманим працівникам щодо отримання усіх видів рекомендованих соціальних виплат. Особливу увагу при забезпеченні системою пільг і переваг слід приділити наступним категоріям працівників та їх родин: ветеранам війни, праці, військовослужбовцям, інвалідам, особам похилого віку, молоді, сім'ям з дітьми тощо.

Отже, враховуючи вищезазначене, автори вважають, що соціальний розвиток підприємства — це сукупність керованих поступальних соціально-економічних процесів, метою яких є досягнення певного рівня розвитку соціальної сфери або її елементів шляхом формування ефективної системи соціального захисту, розвитку соціальної інфраструктури, укріплення фінансових можливостей підприємства.

Особливістю соціального розвитку підприємства сьогодні є необхідність швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Стає очевидним, що виявлення й вирішення соціальних проблем потребує формування та використання стратегії соціального розвитку на рівні підприємства.

Стратегія соціального розвитку, поряд з маркетинговою, інвестиційною стратегіями, є сьогодні ключовою для організації. Останні наукові дослідження показують, що впровадження значних стратегічних змін можливе лише за допомогою людського та соціального чинників.

Взагалі стратегія, як набір правил для ухвалення рішень, увійшла до управлінської термінології в 50-х рр., коли наслідки реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набули великого значення.

І. Ансофф визначає, що "за своєю суттю стратегія — це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності" [10]. У. Кінг і Д. Кліланд вважають, що стратегія — це загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення мети [11].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі стверджують, що "стратегія визначається як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її мети" [12].

Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [13].

Таким чином, узагальнюючи та поєднуючи вищенаведені матеріали, автори пропонують наступне визначення: стратегія соціального розвитку підприємства — це узагальнена комплексна модель дій, необхідних для досягнення соціально значущих цілей шляхом координації та розподілу людських, виробничих і фінансових ресурсів підприємства, і спрямованих на гармонійний і стійкий соціальний розвиток підприємства і кожного працівника.

Розробка та формування стратегії соціального розвитку підприємства вимагає формулювання послідовності етапів її здійснення.

Першим етапом є постановка цілей і завдань підприємства у сфері соціального розвитку та співставлення їх із стратегічними цілями підприємства. На цьому етапі відбувається конкретизація завдань соціального розвитку підприємства, формується відповідна система показників та програма заходів щодо їх досягнення. Завершальним кроком даного етапу стає бюджет витрат на соціальний розвиток підприємства.

На другому етапі розробки стратегії соціального розвитку доцільним, на думку авторів, є застосування експрес-діагностики оцінки рівня соціального розвитку колективу, яка становить швидкий аналіз, здійснюваний за допомогою обробки форм звітностей, що складаються на підприємстві, та результатів спостережень. Для здійснення даного аналізу авторами пропонується провести розрахунок "експрес-показників" (табл. 1), які дозволяють зробити висновки стосовно загальних соціальних проблем, що склалися у трудовому колективі.

Таблиця 1

Основні "експрес-показники" соціального розвитку колективу

№ п/п	Показник	Характеристика
1	2	3
1	Показники матеріального добробуту працівників	
1.1	Співвідношення заробітної плати та мінімальної заробітної плати	Відображають рівень життя працівників
1.2	Співвідношення заробітної плати та прожиткового мінімуму	
1.3	Середня заробітна плата одного працівника	Характеризує рівень розвитку системи оплати праці та динаміку зміни її розмірів за періодами часу
2.	Показники, що характеризують ефективність використання персоналу	
2.1	Плинність персоналу та рівень плинності серед молоді	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і ефективність роботи з персоналом

Закінчення табл. 1

1	2	3
2.2	Втрати робочого часу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу
2.3	Продуктивність праці	Дозволяє говорити про виробничий потенціал працівника
2.4	Частота виробничого травматизму	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки
3.	Показники розвитку персоналу	
3.1	Рівень витрат підприємства на навчання, підвищення кваліфікації персоналу	Дозволяють оцінити освітньо-професійний рівень працівників підприємства
3.2	Кількість працюючих, які закінчили навчальні заклади: 1 – 2 рівня акредитації; 3 – 4 рівня акредитації	
3.3	Підвищення кваліфікації працівників	

Рівень соціального розвитку колективу пропонується визначати за допомогою матричного підходу з використанням визначених вище експрес-показників.

Елементи системи соціального розвитку колективу визначимо наступним чином: матеріальний добробут працівників — Z_1 ; ефективність використання персоналу — Z_2 ; розвиток персоналу — Z_3 . Колективи, які мають значення показників з кожного елемента вище середніх, визначаються як KZ_1 , KZ_2 , KZ_3 ; колективи, які мають значення нижчі за середні визначаються як HZ_1 , HZ_2 , HZ_3 . Колективи, які мають значення вище середніх за всіма елементами, отримують значення "1", а ті, що мають значення нижче середніх, отримують "0".

Двомірною матрицею оцінки соціального розвитку колективу за "експрес-показниками" наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Матриця оцінки соціального розвитку колективу за "експрес-показниками"

Оцінка	$KZ_1 - KZ_2$	$KZ_2 - HZ_1$	$HZ_1 - HZ_2$
$KZ_2 - KZ_3$	(1; 1; 1) високий	(1; 1; 0) нормальний	(0; 0; 1) низький
$KZ_3 - HZ_2$	(1; 1; 0) нормальний	(1; 1; 0) нормальний	(0; 1; 0) низький
$HZ_2 - HZ_3$	(1; 0; 0) низький	(1; 0; 0) низький	(0; 0; 0) катастрофічний

Якщо підприємство має значення "1" для всіх елементів (Z_1 , Z_2 , Z_3), то якісна оцінка соціального розвитку колективу відповідає "високому" рівню. Якщо одне із значень "0", то воно відповідає "нормальному" рівню, якщо два значення "0" — "низькому" рівню, якщо всі "0" — "катастрофічному" рівню.

Визначення рівня соціального розвитку з використанням вищезазначеної матриці апробовано на даних ВАТ "Укрелектромаш". Проведені дослідження дозволили виявити низький рівень соціального розвитку даного підприємства у звітному періоді, що підтверджується відповідними значеннями "експрес-показників" запропонованої методики, які наведено у табл. 3.

Таблиця 3

"Експрес-показники" соціального розвитку ВАТ "Укрелектромаш"

Показники матеріального добробуту працівників	Значення показника	Показники ефективності використання персоналу	Значення показника	Показники розвитку персоналу	Значення показника
Співвідношення середньої зарплати та мінімальної зарплати	1,62	Плинність персоналу, %	23,9	Рівень витрат підприємства на розвиток персоналу, % від загальних витрат	12
Співвідношення середньої зарплати та прожиткового мінімуму	0,99	Продуктивність праці, тис. грн. / особу	37	Питома вага працюючих, що закінчили навч. закл.: 1 – 2 рівня акредит.; 3 – 4 рівня акредит., %	17,5
		Частота виробн. травматизму, випадків / рік	37,91		45
Середня зарплата одного працівника, грн.	383,9	Втрати робочого часу, год. / рік	4070	Підвищено кваліфікацію працівників, осіб	24

Отже, виходячи з даних табл. 3, можна зробити наступні висновки: середня заробітна плата досить низька порівняно з прожитковим мінімумом та мінімальною заробітною платою, що не є достатнім для підтримки нормального життєдіяльності працівника; на підприємстві гостро стоїть проблема плинності кадрів; освітній рівень персоналу дуже низький; мають місце втрати робочого часу. Єдиним позитивним моментом є підвищення впродовж звітної періоду продуктивності праці та зменшення випадків виробничого травматизму. У зв'язку з цим показники матеріального добробуту та розвитку персоналу отримують значення "0", а показники ефективності використання персоналу — "1", що згідно з матрицею відповідає "низькому" рівню соціального розвитку ВАТ "Укрелектромаш". Підвищення соціального розвитку потрібно здійснювати поступово (в рамках фінансових можливостей), переходячи спочатку до "середнього" рівня, а потім до "високого".

Третім етапом розробки вищезазначеної стратегії є визначення рівня соціального розвитку підприємства за допомогою якісних та кількісних показників. На даному етапі проводиться більш детальне та глибоке вивчення рівня соціального розвитку.

Під час проведення якісної оцінки доцільно дослідити рівень мотивації персоналу, що допоможе виявити рівень задоволеності працівників існуючою системою мотивації та стимулювання, а також оцінити морально-психологічний клімат у колективі. Оцінка рівня мотивації найчастіше здійснюється за допомогою анкет та опитувальних листів.

Що стосується кількісної оцінки, то авторами пропонується використовувати систему загальних показників, які характеризують соціальний розвиток трудового колективу:

1) показники, які характеризують якість життя працівників:

а) показники відтворення робочої сили: кількість смертельних випадків на виробництві; кількість захво-

рювань, у тому числі професійних; кількість хворих з діагнозом активний туберкульоз; кількість хворих з діагнозом на розлади психіки та поведінки внаслідок вживання алкоголю;

б) показники шлюбної поведінки працівників: кількість зареєстрованих за рік шлюбів, розлучень;

в) показники розподілу працівників за рівнем освіти: частка працівників з повною вищою освітою; частка працівників з базовою вищою та незакінченою вищою освітою; частка працівників з середньою та професійно-технічною освітою; частка працівників з повною загальною середньою освітою; частка працівників з базовою середньою та початковою загальною освітою; частка працівників, що не мають початкової загальної освіти;

2) показники, які характеризують рівень життя працівників:

а) показники доходів і витрат працівників: середньомісячна заробітна плата, середньомісячний розмір призначених пенсій працюючим пенсіонерам;

б) показники забезпеченості працівників житлом;

3) показники, які характеризують якість соціальної сфери:

а) показники зайнятості: рівень зайнятості населення за місцем проживання; навантаження на одне вільне робоче місце; частка робочих місць у загальній чисельності звільнених працівників; частка службовців у загальній чисельності звільнених працівників; частка жінок у загальній чисельності звільнених працівників; частка молоді у віці до 28 років у загальній чисельності звільнених працівників;

б) показники соціальної напруги: заборгованість із виплати заробітної плати у розрахунку на одного працівника; заборгованість із виплати пенсій та цільової грошової допомоги у розрахунку на одного пенсіонера; заборгованість працівників із сплати житлово-комунальних послуг; частка працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості — знаходились в адміністративних відпустках; частка працівників, які працювали в режимі неповного робочого дня (тижня).

Наступним етапом є аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, який найчастіше здійснюється за допомогою методу SWOT. Аналіз зовнішніх факторів передбачає вивчення законодавчої бази в сфері соціального розвитку, аналіз впливу політичної, економічної, соціальної політики на діяльність підприємства, аналіз світових тенденцій. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення взаємозв'язку між окремими підсистемами підприємства. Наприклад, наскільки стан фінансової підсистеми відповідає пропозиції соціальної підсистеми.

Виявлення сильних та слабких сторін віддзеркалює самооцінку організації та дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці.

П'ятий етап — безпосереднє формування стратегії соціального розвитку з урахуванням форми та розміру власності та фази життєвого циклу підприємства й оцінка відповідності стратегії соціального розвитку загальній стратегії розвитку підприємства (зростання, стабільності, скорочення, реорганізації, банкрутства).

Шостий етап — реалізація стратегії соціального розвитку та розробка стратегічних, тактичних та оперативних заходів.

Запропоновані етапи дозволяють більш точно та обґрунтовано підійти до вибору тієї чи іншої стратегії соціального розвитку підприємства, але вони потребують

постійного вдосконалення, що обумовлюється швидкою зміною умов господарювання. Формування стратегії соціального розвитку підприємства дозволить забезпечити досягнення як соціальних цілей — покращення рівня та якості життя кожного працівника, так і економічних цілей — підвищення конкурентоспроможності підприємства, тим самим формуючи засади для успішного розвитку держави в цілому.

Найбільш важливі наукові результати даної роботи полягають у наступному: уточнено поняття "соціального розвитку"; визначено поняття "стратегія соціального розвитку"; сформовано систему "експрес-показників", які дозволяють виявити загальні проблеми соціального характеру; синтезовано систему показників кількісної оцінки соціального розвитку трудового колективу.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на більш докладне вивчення проблем розробки та формування стратегії соціального розвитку підприємства.

Література: 1. Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин. Міжвідомчий науковий збірник / За ред. А. І. Комарової, С. Б. Белікова, А. С. Гальчинського, О. Ю. Кучеренко, С. Б. Гавриша. Т. 20. — К.: 2000. — 724 с. 2. Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. академика РАН Г. В. Осипова. — М.: НОРМА — ИНФРА-М, 1998. — 672 с. 3. Социологический энциклопедический словарь / Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. — М.: НОРМА — ИНФРА-М, 1998. — 488 с. 4. Большой толковый социологический словарь (collins): Пер. с англ. Т. 2 (П-Я) — М.: Бере, АСТ, 1999. — 528 с. 5. Соціальна філософія: короткий енциклопедичний словник / Загальна редакція і укладання В. П. Андрущенко, М. І. Горлач. — Київ — Харків: ВМП "Рубікон", 1997. — 400 с. 6. Социальная политика: Учебник / Под общ. ред. И. А. Волгина. — М.: Изд. "Экзамен", 2003. — 736 с. 7. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами / Под ред. В. Н. Якимова. — М.: Экономика, 1998. — 256 с. 8. Гончарова С. Ю. Соціальна політика. Навчальний посібник / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. — 200 с. 9. Шевчук П. І. Соціальна політика. — Львів: Світ, 2003. — 400 с. 10. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 11. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Прогресс, 1982. — 426 с. 12. Основы менеджмента / Под ред. М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури. — М.: "Дело", 1994. — 656 с. 13. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. / Науч. ред. и автор. В. А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 240 с.

Стаття надійшла до редакції
1.03.2005 р.

УДК 658.310.13.012.32

**Сасіна Л. О.
Лугова В. М.**

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the methodical approaches and the universal organizational measures that are necessary for the development and introduction of the program of motivation of labour of the enterprise staff are grounded

© Сасіна Л. О., Лугова В. М., 2005

Мотивація праці є важливим засобом впливу на трудову поведінку персоналу. В умовах конкуренції кожне підприємство зацікавлене в якнайефективнішому використанні своїх ресурсів, у тому числі й трудових. Але, як показують теоретичні дослідження і практичний досвід, зараз на підприємствах України спостерігається застій чи навіть криза мотивації, що потребує нових форм і механізмів впливу на ці процеси. Для вирішення проблеми автори пропонують використовувати **програмний підхід**, який добре зарекомендував себе в багатьох сферах діяльності. Впровадження програми "Мотивація" дозволить послідовно і системно розкрити трудовий потенціал працівників, поєднуючи їх інтереси з інтересами підприємства.

Останнім часом проблеми управління персоналом, питання мотивації праці привертають увагу багатьох вчених (С. А. Суркова, Ю. В. Іванова, І. П. Пономарьова, А. С. Огнесва, Е. А. Кисельову, М. І. Магур, А. Сироватко та ін). Науковці намагаються розробити системи (моделі) мотивації, які б базувалися на класичних концепціях і враховували реальні особливості економіки держави. Окремі автори (В. Коростельов, І. Сінчалова, М. В. Артемова) пропонують розроблення мотиваційних програм як засобу впливу на поведінку працівників. Але ця слушна пропозиція ще не отримала достатнього наукового обґрунтування.

Авторами запропоновано методичні підходи та загальні рекомендації щодо розробки програми "Мотивація" на підприємстві.

Програмне управління передбачає управління режимом роботи об'єкта за попередньо заданою програмою. Традиційно під програмно-цільовим підходом розуміють спосіб виробки та здійснення планових управлінських рішень, заснований на комплексному аналізі проблеми й побудові системної сукупності заходів і дій (у формі програми) і спрямований на досягнення поставленої мети, вирішення цільового завдання, що вітійкає з проблеми [1, с. 146].

Для програмно-цільового управління характерні певні загальні і суттєві ознаки [2, 3]: системне розуміння об'єкта; направленість на кінцевий результат; комплексний аналіз проблем; комплексний підхід до вибору цілей і засобів їх досягнення; пов'язання цілей і ресурсів; централізація управлінського процесу аналізу проблеми, розробки й реалізації програми; створення спеціального документа — цільової програми; впровадження до максимально ефективного досягнення цілей при ефективному використанні ресурсів.

Програма [з грецьк. Programma — оголошення, розпорядження] — зміст і план діяльності, робіт. Одним із найбільш розповсюджених є визначення програми як узгодженого за ресурсами, виконавцями, часом здійснення комплексу заходів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми у встановлені строки [2 – 6].

У даному дослідженні визначені цілі програми "Мотивація", основні напрямки її діяльності, принципи і вимоги розробки.

Автори вважають, що головними цілями програми є:

1. Сприяння розкриттю трудового потенціалу працівників, підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці.
2. Поєднання за рахунок ефективного соціально-економічного механізму мотивації інтересів підприємства і працівника.