

Проектна структура може бути використана підприємствами, що реалізують стратегії диференціації, тому що висока результативність та якість функціонування цих структур забезпечується високими витратами, які доступні далеко не всім фірмам. І тому підприємствам, що використовують стратегії низьких витрат та фокусування на низьких витратах, може не вистачити коштів на формування цієї структури.

Ця фінансова обмеженість вирішується шляхом переходу до матричних структур, які дозволяють за-безпечити економію на масштабах діяльності, високу цільову орієнтацію останньої, можливість швидкої мобілізації та перерозподілу ресурсів на ключові напрямки діяльності. Тому ця організаційна структура сполучається з усіма конкурентними стратегіями.

Після встановлення відповідності або невідповідності підприємству слід почати реалізовувати стратегію або змінити організаційну структуру. Зміни у структурі відбуваються слідом за стратегією.

Під час формування організаційних структур управління використовують такі методи: побудови типових підходів, використання інформаційних моделей, системно-цільовий.

Недоліками цих методів є орієнтація на "середині" умови, тільки на досягнуті результати, недостатнє врахування особливостей підприємства, підготовки менеджерів. Недоліки можуть бути усунені за допомогою підходу, що базується на таких принципах: при проектуванні структур треба враховувати негативні та позитивні результати використання на підприємстві попередніх ОСУ; побудову ОСУ слід розглядати як процес поступових змін і вдосконалень; під час формування ОСУ необхідно орієнтуватися на майбутній стан підприємства.

Для реалізації цих принципів доцільно використати метод структурних еволюційних змін, який враховує досягнення інших методів. Він передбачає пошук найкращого варіанта ОСУ для підприємства шляхом поступової її перебудови.

Таким чином, організаційна структура та стратегія перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Аналіз організаційної структури з позиції виконання стратегії має бути спрямований на визначення того, якою мірою існуюча структура може сприяти реалізації стратегії.

Використання запропонованої загальної схеми оцінки при здійсненні аналізу дозволить встановити ступінь відповідності між структурою та стратегією підприємства. Найкращою є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особливому складу, кваліфікації та досвіду персоналу підприємства.

Основною проблемою, що залишається невирішеною, є відсутність єдиного методичного підходу до визначення відповідності між структурою та стратегією, потребують подальшого дослідження система показників та критеріїв, за допомогою яких можна оцінити ступінь відповідності.

Література: 1. Chandler A. D. Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises. — Cambridge: Mass., MITPress, 1962. — 724 c. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А. А., Стрикланд А. Дж.: Пер. с англ.; [Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 580 с. 3. Минцберг Г. Стратегический процесс: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 468 с. 4. Мильнер Б. З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с. 5. Шершнёва З. С. Стратегичне управління: Навчальний посібник / З. С. Шершнёва, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 6. Економіка та менеджмент: Навчальний посібник / За наук. ред. О. Є. Кузьміна. — Львів: Держ. університет "Львівська політехніка", 1996. — 828 с.

Стаття надійшла до редакції
11.02.2004 р.

УДК 658.3

**Ястремская Е. Н.,
Попов А. С.**

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the substance of motivation and stimulation concepts is analysed. Recommendations on rising the interest of the personnel in their own functions efficient execution and positions on improvement of the material stimulation of the personnel of an enterprise are given.

Одним из наиболее важных факторов обеспечения и повышения уровня конкурентоспособности промышленных предприятий являются трудовые ресурсы. Обобщая предлагаемые в литературных источниках [1 – 6] определения трудовых ресурсов, можно сделать вывод, что последние представляют собой часть населения Украины, обладающую наличием врожденных и приобретенных способностей работать в определенной сфере деятельности, проживающую

на некоторой территории и соответствующую требованиям действующего трудового законодательства. Эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия может осуществляться только на основе комплексного подхода, использующего как материальные, так и нематериальные способы повышения заинтересованности работников в увеличении качественных и количественных характеристик труда. Анализ литературных источников [1 – 12] позволил прийти к выводу о том, что в основном при описании способов побуждения работников к повышению эффективности труда используется два понятия — мотивация и стимулирование.

Трактовка этих двух понятий отличается неоднозначностью, поэтому возникает объективная необходимость в их исследовании в отношении четкого понятийного позиционирования и использования с позиций как материального, так и морально-статусного использования.

В этой связи целью данной статьи является представление разработанных предложений по совершенствованию организации использования всех инструментов мотивации персонала промышленного предприятия в соответствии с тенденциями данного процесса на рынке труда в экономически развитых странах.

Проведенные исследования подтверждают, что под *мотивацией* в общем случае понимают совокупность объективных и субъективных факторов, побуждающих индивида поступать определенным (целесообразным или необходимым) образом. Мотивация трудового поведения состоит в формировании у работника внутренних побудительных мотивов к трудовой деятельности путем воздействия на его потребности, интересы, желания, стремления, ценности, идеалы и мотивы с целью добиться ожидаемого трудового поведения [7, с. 98; 9, с. 83].

Под *стимулированием* обычно понимают воздействие на трудовое поведение работника посредством создания личностно-значимых условий (трудовой ситуации), побуждающих его действовать определенным образом [4, с. 101]. Если проблемы мотивации связаны с формированием таких внутренних побудительных сил, как потребности, интересы, ценности, идеалы, мотивы личности, то стимулирование включает в себя внешние побуждения и элементы трудовой ситуации. К ним относятся условия, непосредственно определяющие заработную плату, организацию и содержание труда, в сочетании с теми, которые опосредованно влияют на труд (жилищно-бытовые условия, местожительство, культурно-оздоровительная среда). Степень влияния этих элементов трудовой ситуации во многом будет зависеть от того, насколько они значимы для конкретной личности. Тем самым создаются, с одной стороны,

благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой — обеспечивается трудовое поведение, необходимое для эффективного функционирования предприятия. Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятие мотивации более тесно связано с морально-статусными, а стимулирование — с материальными потребностями личности.

Действия людей определяются их потребностями. В широком смысле *мотивация* — это функция управления, процесс побуждения индивида к деятельности по достижению определенных целей организации. Значительный интерес представляет комплексное изучение теорий мотивации, практическое использование положений которых позволит повысить эффективность управления трудовыми ресурсами.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, у промышленных предприятий возникает необходимость работать по-новому, то есть учитывая законы и требования рынка, овладевая новым типом экономического мышления и поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющимся ситуациям. В этой связи возрастает значение оценки и увеличения вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности — поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора [7, с. 162]. Действенным инструментом и решающим фактором результативности деятельности персонала является его мотивация. Таким образом, в целях повышения уровня конкурентоспособности промышленных предприятий следует совершенствовать используемую ими систему стимулирования и мотивации.

Для нематериального (мотивации) и материального стимулирования целесообразно обобщить и дополнить предлагаемые в литературе [1 – 6; 8 – 12] общие рекомендации по повышению заинтересованности персонала в эффективном выполнении своих функций (рис. 1).

Результаты проведенного анкетного опроса позволяют сделать выводы о том, что наиболее предпочтительным видом материального стимулирования, по мнению работников предприятий, является выплата премий, сумма которых соответствует размеру трудового вклада каждого работника. С позиций морально-статусного стимулирования в качестве предпочтительного воздействия были выбраны возможности карьерного роста и благоприятные условия труда.

В этой связи одним из наиболее важных условий успешного материального стимулирования является выбор оптимального соотношения между уровнем основной и дополнительной заработной платы.

Рекомендації по підвищенню заинтересованості персонала в результатах труда	
Матеріальне стимулювання	Морально-статусне стимулювання
премія должна выплачиваться по полученному результату труда и в соответствии с его количественными и качественными параметрами	работники должны знать характеристики и количественные параметры результата труда
сума премий должна быть связана с личным вкладом работника в производство при выполнении как индивидуальной, так и групповой работы	каждый вид работы должен иметь количественные или качественные параметры измерения, а персонал должен быть уверен в необходимости его выполнения
на предприятии и в каждом его подразделении должны быть разработаны положения по премированию и депремированию работников с учетом специфики их работы	работа должна давать возможность исполнителю принимать решения в рамках его компетенции, необходимые для ее выполнения
для различных групп персонала должны быть разработаны отдельные системы премирования в соответствии с критериальными показателями, зависящими от особенностей выполняемой работы	работа должна обеспечивать обратную связь руководителя и исполнителя, оцениваться в зависимости от полученного результата труда
работникам целесообразно предоставлять свободу выбора предмета вознаграждения в размере суммы премии	работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника и предприятия, вознаграждение
возможно установление работникум льготных условий при приобретении продукции, выпускаемой предприятием	следует создавать благоприятные условия для карьерного роста работников, применять программы ротации кадров
целесообразно ежегодно предоставлять суммы средств на проведение отдыха и досуга, обеспечивать льготными путевками, предоставлять кредит на покупку движимого и недвижимого имущества в зависимости от результатов труда и наличия свободных средств, то есть размера фонда материального поощрения	необходимо признавать ценность работника для организации, представлять ему профессиональную творческую свободу
	на предприятиях следует обеспечивать благоприятные условия для осуществления самоменеджмента персонала
	персоналу целесообразно предоставлять организационную свободу при выполнении определенных видов работы

Рис. 1. Рекомендації по підвищенню заинтересованості персонала в підвищенні ефективності результатів труда

Аналіз літературних джерел [3; 5; 7; 8; 10] і роботи ведучих промислових підприємств в

економічно розвинутих країнах показав, що найбільш ефективним соотношенням між основною та допоміжною заробітною платою, що виконує стимулююче вплив на ефективність труда, є 60% до 40%, тобто доля допоміжної заробітної плато в середньому повинна становити 40% від розміру фонду оплати труда.

Проведені дослідження середньої долі допоміжної заробітної плато в фонде оплати труда для дослідженого масиву 92 промислових підприємств Харківського регіону за 1998 – 2002 рр. дали наступні результати: в легкій промисловості – 24%, в харчовій – 31%, в машинобудуванні та металообробці – 29%, що дозволяє говорити про зниження стимулюючої функції оплати труда та в частності такої її складової, як допоміжна заробітна плата. Следовательно, виникає необхідність в розробці організаційних рекомендацій по совершенствуванню системи оплати труда на основі підтримання раціонального соотношення між її основною та допоміжною складовими. Последовательність дій по підвищенню стимулюючого впливу допоміжної заробітної плато та установленню непосредственої взаємосвязі з кінцевими показателями ефективності діяльності підприємства представлена на рис. 2. Особистістю цих рекомендацій є не лише підвищення долі допоміжної заробітної плато та доведення її до рівня 40%, але й реалізація моніторингу за такими критеріальними показниками, як рентабельність підприємства.

Таким чином, основні положення по совершенствуванню матеріального стимулювання заключаються в установленні чіткого соотвітства між результатами труда та розміром вознаграждения, а також в прозорості, тобто інформаційної відкритості результатів та можливості свободного вибору предмета вознаграждения в залежності від його сумми. Морально-статусне стимулювання персонала повинно бути спрямовано на створення благоприятних умов для творчого та должностного росту робітників.

Для того щоб оплата труда виконувала присущу їй стимулюючу функцію, необхідно установити раціональне ефективне соотношення між її основною та допоміжною частинами та підтримувати їх в залежності від критеріального показника ефективності роботи підприємства, в якості якого обрано рівень рентабельності, тобто в сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможним може бути лише та підприємство, яке отримує прибуток від діяльності.

74

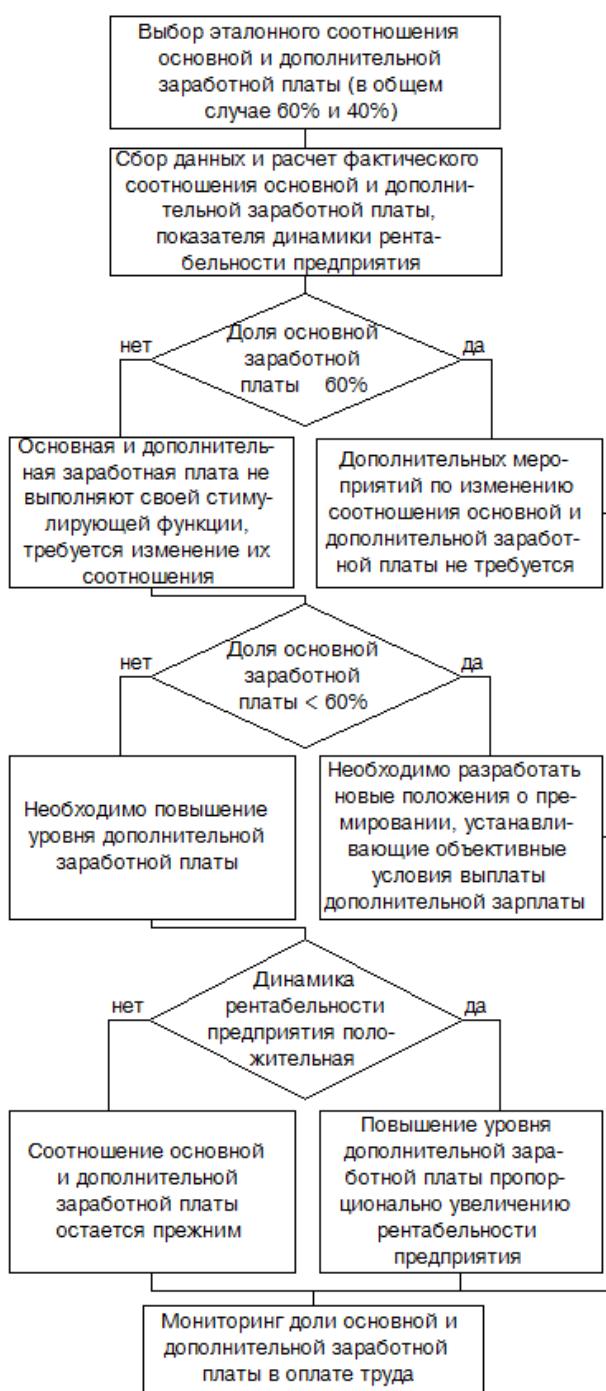


Рис. 2. Організація положення по совершенствуванню матеріального стимулювання персоналу підприємства

Использование на промышленных предприятиях предложенных организационных рекомендаций по использованию материального и морально-статусного стимулирования и предложений по соблюдению соотношения между дополнительной и основной заработной платой позволит повысить заинтересо-

ванность персонала в эффективности своего труда и, как следствие, приведет к росту уровня конкурентоспособности предприятий.

Представленные положения являются основой для разработки методических рекомендаций по совершенствованию системы премирования для каждой категории персонала.

Література: 1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 336 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с. 3. Куликов Г. Т. Мотивація труда наемних работників. Монографія / Отв. ред. Д. П. Богіня. — К.: Інститут економіки НАН України, 2002. — 336 с. 4. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М.: Дело, 1997. — 332 с. 5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с. 6. Уткин Э. А. Мотиваційний менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999. — 256 с. 7. Дикарева А. Н. Социология труда / А. Н. Дикарева, М. И. Мирская. — М.: Высшая школа, 1989. — 352 с. 8. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 464 с. 9. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом: Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1999. — 380 с. 10. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М.: Дело, 2000. — 272 с. 11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. — 896 с. 12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1998. — 344 с.

Стаття надійшла до редакції
4.03.2004 р.

УДК 658.8

**Тимонин А. М.,
Бровко Е. М.,
Бузинова А. В.**

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГІЇ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Nowadays an enterprise can achieve the summit point of development in two ways. The first way is using marketing as a modern concept of management. The second one is gaining to strategic alliances, transnational corporations, etc. which prove to be the most efficient form of business today.

Мировой опыт доказывает необходимость использования двух составляющих для достижения рыноч-