

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 забезпечити 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 "середні" 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 с. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А. А., Стрикленд 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 организации. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с. 5. Шершньова З. С. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З. С. Шершньова, 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 (трудо-вой 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, приспособлявая 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.

| Рекомендации по повышению заинтересованности персонала в результатах труда | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Материальное стимулирование | Морально-статусное стимулирование |
| премия должна выплачиваться по полученному результату труда и в соответствии с его количественными и качественными параметрами | работники должны знать характеристики и количественные параметры результата труда |
| сумма 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 работникам 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, предоставлять ему профессиональную творческую свободу |
| | на предприятиях следует обеспечивать благоприятные условия для осуществления саморазвития персонала |
| | персоналу целесообразно предоставлять организационную свободу при выполнении определенных видов работы |

Рис. 1. Рекомендации по повышению заинтересованности персонала в повышении эффективности результатов труда

Анализ литературных источников [3; 5; 7; 8; 10] и работы ведущих промышленных предприятий в

экономически развитых странах показал, что наиболее действенным соотношением между основной и дополнительной заработной платой, оказывающим стимулирующее воздействие на эффективность труда, является 60% к 40%, то есть доля дополнительной заработной платы в среднем должна составлять 40% от размера фонда оплаты труда.

Проведенные исследования средней доли дополнительной заработной платы в фонде оплаты труда для исследуемого массива 92 промышленных предприятий Харьковского региона за 1998 – 2002 гг. дали следующие результаты: в легкой промышленности — 24%, в пищевой — 31%, в машиностроении и металлообработке — 29%, что позволяет говорить о снижении стимулирующей функции оплаты труда и в частности такой ее составляющей, как дополнительная заработная плата. Следовательно, возникает необходимость в разработке организационных рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на основе поддержания рационального соотношения между ее основной и дополнительной составляющими. Последовательность действий по повышению стимулирующего воздействия дополнительной заработной платы и установлению непосредственной взаимосвязи с конечными показателями эффективности хозяйствования предприятия представлена на рис. 2. Особенностью данных предложений является не просто повышение доли дополнительной заработной платы и доведение ее до уровня 40%, но и осуществление мониторинга по такому критериальному показателю, как уровень рентабельности предприятия.

Таким образом, основные положения по совершенствованию материального стимулирования заключаются в установлении четкого соответствия между результатами труда и размером вознаграждения, а также в прозрачности, то есть информационной открытости результатов и возможности свободного выбора предмета вознаграждения в соответствии с его суммой. Морально-статусное стимулирование персонала должно быть направлено на создание благоприятных условий для творческого и должностного роста работников.

Для того чтобы оплата труда выполняла присущую ей стимулирующую функцию, необходимо установить рациональное эффективное соотношение между ее основной и дополнительной частями и поддерживать его в зависимости от критериального показателя эффективности работы предприятия, в качестве которого выбран уровень рентабельности, так как в современных условиях рыночной экономики конкурентоспособным может быть только то предприятие, которое получает прибыль от хозяйственной деятельности.

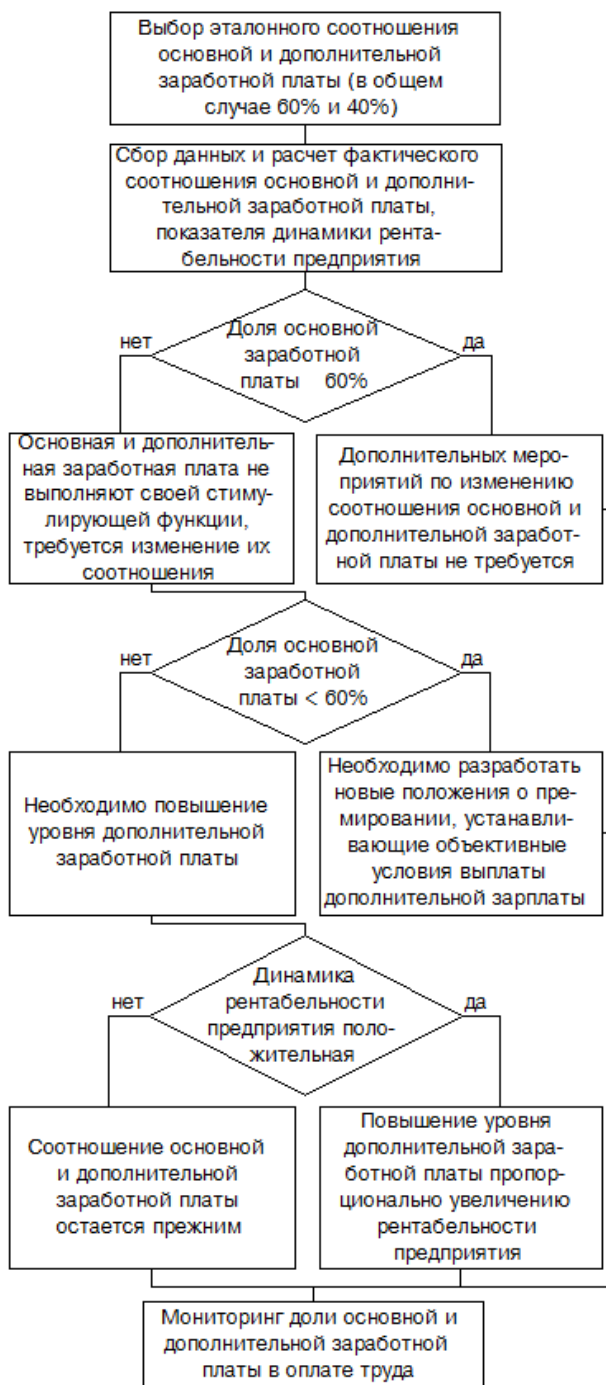


Рис. 2. Организация положения по совершенствованию материального стимулирования персонала предприятия

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.

Литература: 1. Колот А. М. Мотивация персонала: 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. Мотивация труда наемных работников. Монография / Отв. ред. Д. П. Богиня. — К.: Институт экономики НАН Украины, 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. Мотивационный 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 СТРАТЕГИИ 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-