

УДК 331.2:338.45

JEL Classification: L2, M5

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).97-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).97-108)

Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук

Ю.В. Малаховський, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м.Кропивницький, Україна*

## **Удосконалення механізму економічної мотивації як стратегічний імператив управління персоналом промислового підприємства**

Статтю присвячено проблемі розвитку методологічних засад формування та удосконалення механізму економічної мотивації. Розкрито понятійно-термінологічний апарат дослідження. Узагальнено теоретичні засади, з'ясовано сутність, економічну природу механізму мотивації працівника як стратегічного імперативу управління персоналом промислового підприємства. Структуровано інструменти економічної мотивації у забезпеченні ефективної праці і постійного професійного розвитку персоналу. Запропоновано шляхи удосконалення механізму економічної мотивації на основі побудови системи матеріального стимулювання на промисловому підприємстві як складової процесу бюджетування виробничої і фінансової діяльності

**управління персоналом, мотивація, економічна мотивація, стратегічний імператив, матеріальне стимулювання, заробітна плата, преміальний фонд, бюджетування, центри фінансової відповідальності, промислове підприємство**

Р.И. Жовновач, проф., д-р экон. наук

Ю.В. Малаховский, доц., канд. экон. наук

*Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина*

## **Совершенствование механизма экономической мотивации как стратегический императив управления персоналом промышленного предприятия**

Статья посвящена проблеме развития методологических основ формирования и совершенствования механизма экономической мотивации. Раскрыт понятийно-терминологический аппарат исследования. Обобщены теоретические основы, раскрыта сущность, экономическая природа механизма мотивации работника как стратегического императива управления персоналом промышленного предприятия. Структурированы инструменты экономической мотивации в обеспечении эффективной работы и постоянного профессионального развития персонала. Предложено усовершенствование механизма экономической мотивации на основе построения системы материального стимулирования на промышленном предприятии как составляющей процесса бюджетирования производственной и финансовой деятельности

**управления персоналом, мотивация, экономическая мотивация, стратегический императив, материальное стимулирование, заработная плата, премиальный фонд, бюджетирования, центры финансовой ответственности, промышленное предприятие**

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації української економіки першочерговими завданнями для промислових підприємств у стратегічній перспективі є забезпечення і підтримання достатнього рівня конкурентоспроможності, а також покращення економічних результатів його діяльності за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Реалізація поставлених завдань можлива лише за умови формування та постійного вдосконалення системи мотивації персоналу, здатної впливати на результати діяльності персоналу, надавати цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей працівника, досягнення стратегічних цілей підприємства.

На жаль, сьогодні стан мотивації персоналу вітчизняних промислових підприємств характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, економічних та соціальних моделей і механізмів регулювання та розвитку. За таких обставин, удосконалення механізму мотивації персоналу потребує дослідження питань,

пов'язаних із оцінкою мотиваційних факторів, визначенням ступеня їхнього впливу на робітника на системній основі, розробкою та використанням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, а також впровадженням технологій забезпечення дієвості механізму мотивації праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та удосконалення ефективного механізму економічної мотивації персоналу перебуває у центрі уваги як українських, так і закордонних вчених. Вивченню питань формування та удосконалення мотиваційних механізмів присвячені праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як А. Колот [3], А. Костишина та Л. Степанова [4], М. Мескон [5], М. Семикіна [7] та ін. Теоретико-методологічне підґрунтя визначення імперативів стратегічного управління промисловими підприємствами сформовано у роботах Д. Аакера [11], В. Белгарда [10], М. Ільїної та Ю. Шпильової [1], І. Ільченка [2], А. Семенова [6], А. Філіпенко [8], О. Цветкова [9], Т. Шкоди [10], та ін.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, слід зазначити, що низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та розвитку, практичного застосування та удосконалення економічного механізму мотивації персоналу як стратегічного імперативу управління персоналом промислового підприємства не одержали свого остаточного визначення. Доцільним є роз'язання проблем, пов'язаних з уточнення понятійно-термінологічного апарату дослідження, зокрема, розкриттям змісту понять імператив, стратегічний імператив, стратегічні імперативи управління персоналом, економічна мотивація, визначенням впливу економічних методів мотивації на персонал підприємства з метою посилення інноваційної складової діяльності підприємства у стратегічній перспективі; розробкою методичного забезпечення технологій підвищення дієвості механізму економічної мотивації персоналу.

**Постановка завдання.** Метою даної публікації є розвиток методологічних засад удосконалення економічного механізму мотивації персоналу як стратегічного імперативу управління персоналом промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін “імператив” походить від латинського слова *imperativus*, яке в перекладі означає “владний”, “наказовий”. За твердженням Т. Шкоди [10, с. 169], призначення імперативу полягає у визначенні домінуючого наукового напрямку в конкретних історичних умовах соціокультурного простору. Особливо часто це поняття використовують філософи, але вона також отримує свої відображення в економічній літературі, будучи представленим як безумовний принцип поведінки [8, с. 372], вимога, безумовний взірець, частина парадигми [6], певні правила поведінки структурних елементів економічної системі з урахуванням різних факторів, що впливають на них [1, с. 224].

О. Цветков конкретизує поняття “імператив в менеджменті” і визначає його як деяку сукупність об'єктивних умов, яка примушує діяти об'єкти соціально-економічного середовища в певному напрямку з необхідністю, іншими словами, виконувати певні правила [9, с. 387].

Для стратегічного управління більш характерним є визначення “стратегічний імператив”, під яким автори [2; 11; 12] розуміють: ініціативи або ключовий проект, які є засобами досягнення стратегічних цілей підприємства; план дій, програма, яка є суттєвою для досягнення ідентифікації підприємства [11, с. 109]; вектори та об'єкти покращення, які наближають суб'єкт господарювання до його візії, пріоритетів та призначення; першочергова мета бізнесових структур, яка за умов досягнення формує конкурентні переваги [12, с. 126]; ключова мета бізнесу, яка при її досягненні створює значну конкурентну перевагу [2].

Що стосується стратегічних імперативів управління персоналом – це набір політик, програм та визначальний дій щодо формування та розвитку продуктивних здібностей персоналу, а також механізмів їхнього ефективного використання у довгостроковій перспективі, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства з урахування його ресурсних можливостей. Завдяки формуванню та дії стратегічних імперативів управління персоналом відбувається регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві та їх поступальний розвиток.

Враховуючи той факт, що стратегічне управління персоналом промислового підприємства передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й зацікавленості всіх працівників у його реалізації, а також обумовлює взаємозв'язок результатів праці та грошової винагороди, одним із важливих імперативів має стати удосконалення механізму економічної мотивації персоналу.

В загальному розумінні, мотивацію можна визначити як процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [5, с. 398]. А. Колот вважає, що мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3].

У сучасних умовах мотивація до забезпечення ефективності праці і постійного професійного розвитку персоналу підприємств реалізується через значну кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна віднести до двох основних груп мотивів:

- економічні мотиви, в основу яких закладено способи винагородження праці, дію яких спрямовано на задоволення матеріальних потреб працівників;
- соціальні мотиви, відповідно до яких працівник отримує можливість до самореалізації та формування певного соціального статусу не лише в межах підприємства, але й суспільства загалом.

На вітчизняних промислових підприємствах дотепер основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати та задоволення інших матеріальних потреб. Причиною такої ситуації Семикіна М. [7, с. 114]. вважає орієнтацію більшості працівників в існуючих умовах на реалізацію у праці так званої «ближньої мотивації», яка за змістом наближена до мотивації «виживання» в умовах сьогодення і не орієнтована на досягнення цілей «дальньої мотивації», пов'язаних творчістю, постійним інвестуванням у саморозвиток, піднесенням конкурентоспроможності.

До основних інструментів економічної мотивації забезпечення ефективності праці і постійного професійного розвитку персоналу відноситься заробітна плата і преміювання, що можуть здійснюватись залежно від результатів праці (проміжних, кінцевих), статусу чи рангу працівника

Серед інструментів економічної мотивації можна виокремити систему оплати праці, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; покращання умов праці; участь працівників у капіталі підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі. Інструментарій економічної мотивації забезпеченні ефективної праці і постійного професійного розвитку персоналу структуровано на рисунку 1.

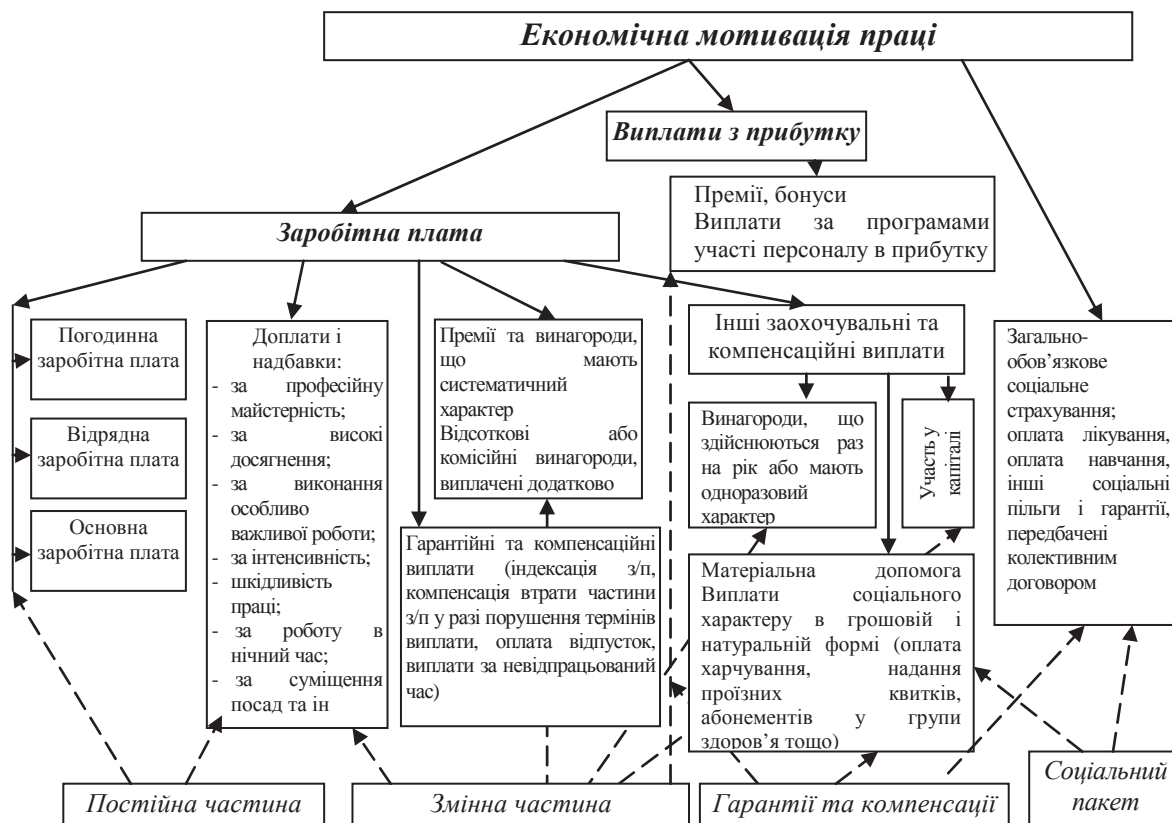


Рисунок 1 – Інструменти економічної мотивації праці персоналу промислових підприємств

Джерело: складено авторами.

Для ефективного запровадження системи економічної мотивації персоналу промислового підприємства необхідно дотримуватись послідовності запровадження принципів преміювання, формалізувати їх в розгорнутій системі умов, показників і коефіцієнтів преміювання центрів фінансової відповідальності і працівників підприємства.

Умовою забезпечення дієвості системи економічної мотивації персоналу є її інтеграція з бюджетним процесом промислового підприємства. Система бюджетування на підприємстві виконує специфічні функції, серед яких провідне місце належить мотиваційній, що реалізується через діючу на підприємстві систему матеріального стимулювання.

Для промислового підприємства заробітна плата є елементом витрат на виробництво, що входить до складу собівартості продукції (послуг) і, одночасно, є головним чинником, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [4, с. 70].

Як відомо, фонд оплати праці (ФОП) працівника, підрозділу і підприємства в цілому формується за рахунок двох основних джерел: заробітної плати (включається до складу поточних витрат (собівартості) підприємства) і преміального фонду (частина чистого прибутку) за підсумками роботи за минулий бюджетний період. Зазначені дві складові ФОП як окремого працівника, так і персоналу підприємства в цілому, принципово відрізняються за своїм економічним змістом і механізмом формування.

Заробітна плата фактично є не що інше, як „ціна” робочої сили в розрізі окремих категорій працівників, грошовий вираз співвідношення попиту і пропозиції ресурсів на ринку робочої сили. Це означає, щонайменше, три речі:

– рівень ставок заробітної плати працівників не залежить від підсумків діяльності підприємства за минулий бюджетний період, є середнім виразом вартості найму на роботу фахівця певного профілю і кваліфікації, відповідно, не несе на собі ніякого навантаження по додатковій мотивації персоналу в контексті „понад зусиль” по підвищенню поточних фінансових результатів діяльності підприємства;

– рівень ставок заробітної плати, посадові оклади, тарифна сітка визначається в розрізі окремих категорій персоналу, а не в розрізі окремих підрозділів; при цьому сукупний ФОП може встановлюватися в розрізі окремих підрозділів, а їх менеджери – варіювати чисельність своїх співробітників, при тому що рівень їх заробітної плати може змінюватися тільки в межах „вилок” посадових окладів;

– заробітна плата є частиною собівартості випуску і реалізації продукції підприємства, тому обов'язковість виконання зобов'язань підприємства по виплаті заробітної плати своїм співробітникам така ж, як перед постачальниками матеріальних ресурсів, бюджетом, банками.

На відміну від заробітної плати, джерелом формування преміального фонду підприємства є не собівартість, а частина чистого прибутку за минулий бюджетний період. Зрозуміло, що плановий розмір преміального фонду підприємства не може бути більшим від планового чистого прибутку за період, а фактичний розмір – фактичного чистого прибутку за період.

Обліковим і аналітичним інструментом забезпечення формування і розподілу преміального фонду підприємства за підсумками бюджетного періоду є облік, контроль і аналіз діяльності за центрами відповідальності;

Матеріальне стимулювання на підприємстві ґрунтується на розподілі частини отриманого прибутку (фонду матеріального заохочення) за розробленою системою фондоутворюючих і фондокоригуючих показників, основними характеристиками якої є:

1. Основою (базою) обчислення коефіцієнтів преміювання повинні бути сприятливі відхилення від плану по централізовано встановленим підрозділу бюджетним параметрам.

2. Вибір показників і умов преміювання обумовлюється розподілом повноважень між підрозділом (працівником) і вищестоящим органом на підприємстві.

3. Працівник (підрозділ) повинен стимулюватися тільки за ті показники (чинники господарської діяльності), які від нього залежать (які він контролює). Не залежні від працівника чинники господарської діяльності не повинні включатися в базу розрахунку преміальних. Побудова механізму розділення контрольованих і неконтрольованих чинників важливо тоді, коли місця виникнення витрат і центри відповідальності по витратах не співпадають.

4. Величини показників преміювання підрозділу повинні бути вибрані так, щоб керівник підрозділу був однаково зацікавлений в альтернативах збільшення фінансових результатів діяльності підприємства. Даний принцип відноситься до вибору відносних (порівняльних) величин різних показників преміювання для окремих підрозділів (центрів відповідальності) підприємства; іншими словами, він застосовується для підрозділів, чий преміальний фонд розраховується на основі двох і більш показників преміювання.

5. Правило рівного розміру преміальних різних підрозділів (центрів відповідальності) за рівний внесок у фінансові результати компанії. Співвідношення між величинами різних показників преміювання повинне бути оптимальним не тільки для одного підрозділу (за наявності декількох показників преміювання), але і між підрозділами (філіалами, дочірніми підприємствами). Не повинне бути в зв'язку з цим



„високо премійованих” і „низько премійованих” підрозділів.

6. Повинні застосовуватись різні за термінами нарахування показники преміювання для персоналу і керівників підрозділів (центрів відповідальності). Основа для розрахунку коефіцієнтів преміювання для персоналу і керівника підрозділу (центру відповідальності) повинна бути однією і тією ж. Проте, персонал підрозділу, як правило, повинен преміюватися за перевиконання планових показників за короткостроковий період. Преміальна фонд керівників підрозділів лише частково складається за підсумками виконання короткострокового бюджету, основна його частина повинна ґрунтуватися на підсумках виконання довгострокового „бюджету розвитку”.

7. Основою нарахування і розподілу преміального фонду є гнучкі ставки (коефіцієнти) преміювання. Якщо вибір баз преміювання (бюджетних параметрів) міняється рідко (обумовлюється відносно постійним статусом центру відповідальності), то кількісний показник (коефіцієнт), що „пов'язує” базу преміювання і абсолютний розмір преміального фонду підрозділу, повинен переглядатися кожного короткострокового бюджетного періоду.

Оскільки система матеріального стимулювання органічно „вбудовується” в бюджетний план підприємства, то і плановий розмір сукупної преміального фонду при можливому перевиконанні бюджетного завдання також „закладається” до проекту зведеного бюджету.

Інформаційне забезпечення системи матеріального стимулювання в умовах бюджетування виробничої та фінансової діяльності складається в процесі організації обліку за центрами відповідальності. При цьому, під обліком і аналізом за центрами відповідальності слід розуміти систему, яка вимірює (оцінює) відповідність досягнутих результатів за підсумками минулого бюджетного періоду запланованим.

Концепція обліку та аналізу по центрах відповідальності передбачає застосування до різних підрозділів підприємства різних цільових функцій, які найбільш ефективно стимулюють дані підрозділи в господарській діяльності підприємства. Власне, ефективна система матеріального стимулювання на підприємстві стає можливою завдяки обліку по центрах відповідальності, який дозволяє кількісно порівнювати і оцінювати внесок різних підрозділів в зміну кінцевих фінансових результатів підприємства (по-англійськи ця функція називається одним словом „benchmarking”, яке в даному контексті можна перевести просто як „оцінка”).

Нагадаємо, що основними класичними типами центрів відповідальності для промислового підприємства є: центри нормативних витрат; центри управлінських витрат; центри доходів; центри прибутку; центри інвестицій.

Побудову ефективної системи обліку за центрами відповідальності доцільно проводиться в два етапи:

- вибір варіанту організаційної структури системи управління підприємством;
- розробка системи обліку, контролю, планування і стимулювання для підрозділів підприємства виходячи зі встановлених їм статусів як центрів відповідальності.

Вибирається оптимальний ступінь централізації управління підприємством (розмежування планових показників на ті, які визначаються централізовано, і ті, які визначаються на місцях) і, таким чином, проводиться специфікація підрозділів підприємства як центрів відповідальності.

Статус центру відповідальності залежить від розподілу чинників, що впливають з рештою на фінансовий результат, на підконтрольні і неконтрольовані. Таким чином, якщо підрозділ не контролює всі стадії фінансового циклу по окремому продукту, воно

не може бути центром прибутку, оскільки кожна стадія впливає на чинники, що створюють фінансовий результат.

Розглядаючи питання встановлення показників і умов преміювання для різних центрів відповідальності, уточним окремі визначення.

Поняття „показники преміювання” і „коефіцієнти преміювання” не тотожні. Під показниками преміювання розуміються величини параметрів господарської діяльності підприємства, які є базою обчислення преміального фонду підрозділів і їх керівників. Під коефіцієнтами преміювання маються на увазі індекси, що застосовуються до показників преміювання при обчисленні преміального фонду підрозділів. Таким чином, справджується рівність:

$$\text{Показник преміювання (база нарахування фонду)} \times \text{Коефіцієнт преміювання (ставка нарахування фонду)} = \text{Величина преміального фонду}$$

Узагальнений перелік умов і показників преміювання для різних центрів відповідальності у складі вітчизняного промислового підприємства подамо у вигляді наступної таблиці 1.

Таблиця 1– Умови і показники преміювання для різних центрів відповідальності

Тип центру відповідальності і	Групи підрозділів, що мають статус ЦВ	Умови преміювання	Показники преміювання
1	2	3	4
Центр нормативних витрат	Виробничі підрозділи (цехи), служба постачання	1. Виконання виробничої програми (структури і обсягу випуску) 2. Неперевищення сукупної планової собівартості випуску	Сприятливе відхилення питомої собівартості випуску x Плановий обсяг випуску
Центр управлінських витрат	Служби апарату управління, адміністративні служби	1. Неперевищення кошторису операційних витрат 2. Прийнятне виконання цільового плану	1. Економія кошторису операційних витрат 2. Персональна надбавка за виконання цільового плану
Центр доходів	Служби маркетингу	1. Досягнення планового обсягу виручки 2. Неперевищення ліміту контрольованих витрат	Перевищення планового обсягу виручки – (Перевищення фізичного обсягу продажу x (Планова собівартість продажів – Відхилення прямих комерційних витрат)) – Відхилення операційних витрат

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Центр прибутку	Відособлені виробничі підрозділи	Досягнення планового обсягу валового прибутку	Сприятливе відхилення валового прибутку = Відхилення виручки – Вартісне відхилення контрольованих витрат – (Фізичне відхилення поточних матеріальних витрат x Планова питома собівартість одиниці поточних матеріальних витрат)
Центр інвестицій	Дочірні підприємства	1. Досягнення планового обсягу валового прибутку 2. Дотримання фінансових нормативів 3. Виконання інвестиційного бюджету	Сприятливе відхилення валового прибутку = Відхилення виручки – Вартісне відхилення контрольованих витрат – (Фізичне відхилення поточних матеріальних витрат від „своїх” підприємств x Планова (трансфертна) ціна

Джерело: складено авторами.

Вже наголошувалося, що за умови точного досягнення підприємством в цілому величини запланованого чистого прибутку, розмір сукупного преміального фонду дорівнює нулю. Такий підхід не є абсолютно коректним з точки зору теорії мотивації (при збитках на рівні підприємства у ньому можуть бути підрозділи, які перевиконали план), проте, представляється доцільним з точки зору фінансового планування – витратити кошти на преміювання підрозділів при поточних збитках означає прямий підрив фінансової стабільності. Тому даний принцип, який, на наш погляд, є ключовим, „розгортається” в два постулати:

– досягнення закладеного до бюджету розміру чистого прибутку не передбачає утворення преміального фонду. В цих умовах розрахунок сукупного преміального фонду зводиться до визначення відсотка від перевищення запланованого чистого прибутку, який буде виділений на заохочення персоналу;

– недосягнення закладеного до бюджету цільового показника автоматично означає відсутність формування сукупного преміального фонду незалежно від виконання бюджетного завдання окремими підрозділами.

Таким чином, перед початком бюджетного періоду відділ праці і заробітної плати підприємства має наступні „вхідні параметри”:

– визначену вищим керівництвом частку преміальних в додатковому чистому прибутку;

– співвідношення коефіцієнтів показників преміювання по різних підрозділах, виходячи із специфіки виробничо-фінансового циклу підприємства і критерію рівної винагороди за рівний внесок в кінцеві фінансові результати;

– показники преміювання по підрозділах.

Відзначимо при цьому, що самі показники преміювання (див. таблицю) вибрані



таким чином, що забезпечують однакову винагороду за рівний внесок в приріст кінцевих фінансових результатів, незалежно від того, яким чином цей внесок досягнутий.

Так, для служби збуту рівновигідними є чотири контрольованих даною службою способи збільшення прибутку підприємства:

- за рахунок підвищення ціни реалізації;
- за рахунок збільшення фізичного об'єму реалізації;
- за рахунок зниження поточних комерційних витрат;
- за рахунок зниження операційних витрат.

Все одно інтегральний показник преміювання задумано так, що він „замикається” на чистий ефект (цього б не було, припустимо, якби служба збуту преміювалася від приросту виручки при фіксованому бюджеті контрольованих витрат. В цьому випадку працівники відділу збуту одержували б однакову суму преміальних як за рахунок приросту виручки внаслідок підвищення ціни, так і за рахунок підвищення фізичного об'єму збуту, при тому, що в другому випадку, залежно від рентабельності реалізованої продукції, чистий ефект міг бути на порядок менше).

При уважному вивченні таблиці можна помітити, що вибір баз преміювання для різних центрів відповідальності побудований таким чином, що 1 грн. відхилення показника (тобто бази преміювання) означає 1 грн. підвищення кінцевих фінансових результатів.

Порівняємо, в зв'язку з цим, показники преміювання виробничих і адміністративних служб. Одна гривна економії бази преміювання виробничників означає 1 грн. зниження виробничих витрат (собівартості випуску), тоді як 1 грн. зниження кошторису операційних витрат означає 1 грн. зниження собівартості реалізації. Абстрагуючись від динаміки товарних залишків, різниці ніякої. Це означає наступне:

- рівноважність винагороди центрів відповідальності за внесок в додаткові фінансові результати досягається за рахунок вибору показників (баз) преміювання, а не коефіцієнтів преміювання;

- стандартний коефіцієнт преміювання (відсоток сприятливого відхилення бази преміювання для розрахунку абсолютної величини преміального фонду) для всіх центрів відповідальності дорівнює відсотку від вірогідного додаткового прибутку, який керівництво підприємства вирішило перед початком бюджетного періоду пустити на формування преміального фонду.

Отже, при ефективному підборі баз преміювання коефіцієнти преміювання для різних центрів відповідальності будуть повністю тотожні і дорівнюватимуть плановій частці преміального фонду в додатковому чистому прибутку. Таким чином, якщо ця частка дорівнює, наприклад 40%, то коефіцієнт преміювання буде рівний 0,4 і для постачальників, і для виробничників, і для працівників збуту (при тому, що бази (показники) преміювання у них будуть різними.

Зазначимо, проте, наступний момент. При розрахунку коефіцієнтів преміювання відділ праці і заробітної плати підприємства повинен передбачити певну „маржу безпеки”. Фактично можлива така ситуація, коли цільовий показник зведеного бюджету (чистий прибуток) буде перевиконано. При цьому одні підрозділи перевиконали своє бюджетне завдання, а інші – не виконали його. Відзначимо, що „негативного преміювання” – штрафування у нас немає. Таким чином, розрахункова величина преміального фонду буде дорівнювати різниці перевиконання плану „успішними підрозділами” і недовиконання плану „відстаючими підрозділами”. Оскільки „відстаючі підрозділи” не депреміюються кількісно (тобто не можна відняти у них із

заробітної плати величину „негативної премії” і передати її „успішним підрозділам”), то розрахункова величина преміального фонду „успішних підрозділів” буде більше тієї частки додаткового прибутку, який керівництво компанії вирішило виділити в цілому на стимулювання працівників. Щоб цього не відбулося, необхідно зменшити наперед величину частки преміального фонду в додатковому чистому прибутку на певний дисконт і на цій основі розрахувати стандартний коефіцієнт преміювання центрів відповідальності. При успішному виконанні бюджетних планів всіма підрозділами (або більшістю з них) завжди можна буде підвищити (адресну, або в цілому по підрозділах) ставку преміювання в порівнянні з оголошеною до початку бюджетного періоду.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження доводить необхідність формування та удосконалення механізму економічної мотивації як стратегічного імперативу управління персоналом промислового підприємства. Реалізація функції матеріального стимулювання працівників вітчизняних промислових підприємств передбачає застосування системи економічної мотивації персоналу, яка б враховувала визначені відповідно до цільової спрямованості підприємства і працівника інструменти, важелі й компоненти мотивації, була здатною зацікавити у збільшенні виробництва високоякісної продукції, підвищенні продуктивності праці, а також обумовлювала б взаємозв'язок результатів праці та грошової винагороди.

Проблему підвищення дієвості механізму економічної мотивації запропоновано вирішувати за допомогою удосконалення механізму економічної мотивації на основі побудови системи матеріального стимулювання на промисловому підприємстві як складової процесу бюджетування виробничої і фінансової діяльності, відповідно до якої передбачається таке:

- рівноважність внеску підрозділів (центрів відповідальності) в кінцеві фінансові результати забезпечується шляхом вибору ефективних розрахункових показників преміювання, показники (бази) преміювання не є гнучкими, тобто не переглядаються кожного бюджетного періоду;

- перед початком нового бюджетного періоду керівництво підприємства визначає відсоток додаткового чистого прибутку, що розподіляється на формування преміального фонду, а величина цього відсотка є основою розрахунку стандартного коефіцієнта преміювання по підрозділах (центрах відповідальності);

- величина стандартного коефіцієнта преміювання розраховується шляхом множення „частки” преміального фонду в додатковому чистому прибутку на „дисконт”, що забезпечує певну „маржу безпеки” по невиконанню плану окремими центрами відповідальності;

- непорушним правилом для підприємства, що попередньо доводиться до всіх підрозділів, є те, що за відсутності додаткового чистого прибутку преміальна фонд взагалі не нараховується, незалежно від перевиконання плану окремими центрами відповідальності;

- за фактом виконання зведеного бюджету (при успішному виконанні бюджетного завдання більшістю центрів відповідальності) може утворитися резерв преміального фонду; цим резервом керівництво підприємства розпоряджається на свій розсуд, якщо в Положенні про преміювання зафіксовано порядок його використання.

Подальші дослідження доцільно зосередити на запровадженні сучасних методів мотивації праці на підприємствах з використанням накопиченого світовою практикою досвіду, здійсненні порівняльного аналізу механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки з метою врахування їх особливостей для повного розкриття можливостей цих механізмів, а також виокремленні спільних рис та загальних проблем для формування узагальненої моделі мотивації персоналу вітчизняного підприємства,

оцінюванні рівня дієвості механізму мотивації праці, визначенні невикористаних резервів щодо забезпечення його ефективності в умовах інноваційних змін економіки.

## Список літератури

1. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 9. С. 221-226
2. Ільченко І. Ю. Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> (дата звернення: 10.11.2019)
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
4. Костишина Т.А. Степанова Л.В. Оплата праці як складова соціальної політики держави. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 66-72.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, 2001. 800 с.
6. Семенова А.В. Теоретичні і методичні засади застосування парадигмального моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2009. 42 с.
7. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка и управление*. 2011. № 3. С. 111–117.
8. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку : історія і сучасність .К. : Знання, 2007. 670 с.
9. Цветков А. Н. Управленческие императивы как движущая сила развития современного менеджмента *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип.: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. Ч. 1. С. 386-397.
10. Шкода Т. Н. Парадигма стратегічного управління людським капіталом підприємства: категорійний апарат. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 167–173.
11. Aaker D. A. *Spanning Silos: The New CMO Imperative*. Harvard Business School Press, 2008. 204 p.
12. Belgard W., Steven R. *Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision*; 1st edition. Amacom, 2004. 256 p.

## References

1. Iliina, M.V., & Shpyliova, Y.B (2017). Teoretychni osnovy formuvannia imperatyviv ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Theoretic principles forming imperatives of a society's economic development]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu - Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 9, 221-226 [in Ukrainian].
2. Ilchenko, I.Y. (2010). Obgruntuvannia stratehichnykh imperatyviv pidpriemstv [Justification of companies strategic imperatives]. *Efektivna ekonomika -Effective economy*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> [in Ukrainian].
3. Kolot, A. (2002). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Motivation of staff: textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Kostyshyna, T., & Stepanova, L. (2016). Oplata pratsi yak skladova sotsialnoi polityky derzhavy [Labour payment as a component of the state social policy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*, 3(23), 66-72 [in Ukrainian].
5. Meskon, M., Al'bert, M., & Khedouri, F. (2001). *The Basics of Management*. (2d ed.). Moskov: Delo [in Russian].
6. Semenova, A.V. (2009). Teoretychni i metodychni zasady zastosuvannia paradyhmalnoho modeliuвання u profesiinii pidhotovtsi maibutnykh uchyteliv [Theoretical and methodical basis of application of paradigmatic modeling in professional preparation of future teachers]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Ternopil [in Ukrainian].
7. Semykina, M.V. (2011). Nova paradyhma motyvatsii pratsi v systemi rozvytku sotsialnotrudovykh vidnosyn [New paradigm of labor motivation in the system of development of social-labor relations]. *Ekonomika y upravlenye – Economics and Management*, 3, 111–117 [in Ukrainian].
8. Filipenko, A.S. (2007). Global'ni formy ekonomichnoho rozvytku: istoriya i suchasnist' [Global forms of economic development: history and modern times]. Kyiv: Znannya [in Ukrainian].
9. Cvetkov, A.N. (2012). Upravlencheskie imperativy kak dvizhushhaja sila razvitija sovremennogo menedzhmenta [Management imperatives as a driving force for the development of modern management].

- Formuvannja rinkovoї ekonomiki – Formation of Market Economy, Vol. 1, 386-397. Kyiv: KNEU [in Russian].*
10. Shkoda, T.N. (2014). Paradyhma stratehichnoho upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva: katehoriinyi aparat [Paradigm of strategic management of human capital of the enterprise: categorical apparatus]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka - Social and labor relations: theory and practice*, 2, 167–173 [in Ukrainian].
  11. Aaker, D.A. (2008). *Spanning Silos: The New CMO Imperative*. Harvard Business School Pressp [in English].
  12. Belgard, W., & Steven, R. (2004). *Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision*. Amacom [in English].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor of Economic Sciences

**Yurii Malakhovskiy**, Assotiated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Improvement of the Mechanism of Economic Motivation as a Strategic Imperative of Personnel Management at an Industrial Enterprise**

The article is devoted to solving the problem of development of methodological foundations of the formation and improvement of the mechanism of economic motivation as a strategic imperative of personnel management at an industrial enterprise. The conceptual and terminological apparatus of the research has been formed. Particularly, the author's point of view on the meaning of the concepts “imperative”, “strategic imperative”, “strategic imperatives of personnel management”, “economic motivation” is presented.

The author's definition of the essence of strategic imperatives of personnel management as a set of policies, programmes and specific actions for the formation and development of productive capabilities of employees, as well as mechanisms for their effective use in the long term was suggested. The mechanisms are focused on the achievement of strategic goals of enterprise development taking into account its resource potential.

The theoretical foundations have been summarized. The essence and economic nature of the mechanism of employee's motivation as a strategic imperative for personnel management at an industrial enterprise were clarified. It is noted that the main motivating factor of the employees is to get guaranteed wages and to meet other primary material needs. Structuring the set of tools of economic motivation to ensure efficient work and continuous professional development of staff creates additional opportunities for a deeper understanding of the impact of motivation methods on the activity of company staff in order to enhance its innovative component in the strategic perspective and the level of efficiency of work with the methods of economic impact.

The strategic directions of improvement of the mechanism of economic motivation on the basis of creating the system of material incentives at an industrial enterprise as a component of the process of production budgeting and financial activity have been offered. Increasing the effectiveness of the mechanism of economic motivation on the basis of budgeting is ensured through the measures connected with the use of the budget indicators of the responsibility centers at the enterprise as the basis of bonuses. The increase in the effectiveness of the mechanism also takes into account the influence of certain divisions of the enterprise as centers of responsibility for determining the value of the bonus fund. It necessary to determine the conditions, indicators and rates of remuneration for certain divisions and employees of the enterprise, including those related to the formation of innovation portfolio and innovation policy.

**personnel management, motivation, economic motivation, strategic imperative, material incentives, wage, bonus fund, budgeting, centers of financial responsibility, industrial enterprise**

*Одержано (Received) 20.11.2019*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.12.2019*

*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019*