

ринку впливала на обсяги виробництва в окремі роки.

Останнім часом досить часто обговорюється питання про ймовірне скасування імпорتنих мит на аміачну селітру, що постачається російськими заводами, що означає витіснення з ринку вітчизняних виробників і подальший перерозподіл власності.

Безмитна торгівля є вигідною лише за умови перебування виробників у рівних економічних умовах. Так, вартість газу для російських хімзаводів майже в чотири рази менша, ніж для українських. Отже, за умов, коли дві третини собівартості – це ціна газу, говорити про чесну конкуренцію за споживача не доводиться. Скасування імпорتنих мит є згубним для українських заводів.

Постачання російської селітри на українському ринку є і залишатиметься високим, тож для збереження української хімічної промисловості потрібна державна допомога.

*Науковий керівник – д.н.з держ.упр., професор Письмаченко А.М.*

## **ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ**

**Черкашина М.В., к.е.н., доцент,  
Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка**

Внаслідок кризи та скрутного становища вітчизняних підприємств на ринок вийшли кваліфіковані фахівці, готові йти на істотне зниження особистого доходу. Крім того, під час кризи поточна демографічна ситуація залишилася на колишньому рівні, а саме - зниження кількості працездатного населення в нашій країні. Тому на сьогодні одним з актуальних завдань підприємств, незважаючи на всі складності, стає максимальне збереження ефективних співробітників.

У комплексі антикризових заходів робота з мотивації персоналу зосереджується навколо двох основних завдань: стабілізація персоналу і зміни системи матеріальної мотивації.

Необхідність використання засобів стабілізації персоналу ніколи не викликало сумніву. Проблема, на наш погляд, полягає у організації регулярної процедури формування нематеріальних стимулів, що дозволяє в повній мірі використовувати потенціал працівників, адже процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність

приносить дуже відчутні результати. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, необхідно виділити визначені параметри роботи та змінити ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішнє стимулювання, відчуття особистого внеску.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в підприємстві направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Крім нематеріальної підтримки, важливим антикризовим інструментом для багатьох підприємств є зміна системи матеріальної мотивації. І тут часто виникає ряд труднощів. З одного боку, показники, які були важливі в стабільний період, у кризі гублять свою актуальність, а це спричиняє необхідність коректування всієї системи оплати праці. З іншого - ефективна система оплати повинна відповідати наступним вимогам:

- стимулювати співробітників на виконання цілей, поставлених керівництвом;

- співробітники повинні розуміти із чого складається їхній дохід, що чекає від них підприємство, якими діями вони можуть вплинути на збільшення своєї оплати праці;

- бути «прозорі» для виконавців, для цього часто в систему мотивації включається можливість самостійного розрахунку співробітником поточного заробітку й прогнозування суми своєї зарплати за підсумками місяця;

- збалансована схема мотивації співробітників повинна бути вигідною як підприємства, так і самому співробітникові.

На різних етапах розвитку підприємства мають право на існування різні способи матеріальної мотивації. Так у період становлення, логічна «процентна» формула стимулювання, що припускає акцент на матеріальну зацікавленість працівників. У період сталого розвитку підприємства й формування адекватних цілей і стратегій, важливо вчасно переорієнтуватися з «відсотків» на систему, що стимулює співробітників на реалізацію стратегії й виконання

планів. Крім того, може бути застосована «окладна» модель оплати праці, характерна для зрілих організацій, що детально проробили механізм роботи своїх представників і стимулюють їх на виконання заданих дій високим окладом й іншими методами підвищення лояльності. Керівникам важливо володіти мистецтвом вибору оптимальної системи й добре почувати й розуміти етап розвитку бізнесу для того, щоб система стимулювання вирішувала поточні завдання підприємства з наявними ресурсами.

Мотивація персоналу - це, насамперед, завдання керівників підприємства, а не служби персоналу, адже співробітники перебувають у підпорядкуванні керівника конкретного підрозділу. Саме керівник підприємства повинен створити правильну систему мотивації.

Можна виділити три причини, по яких системи мотивації працюють неадекватно.

1. Зарплата персоналу не відповідає середньому рівню по галузі або по регіону для конкретної посади. Щоб зарплата задовольняла запитам співробітників потрібно періодично проводити моніторинг ринку праці.

2. Преміальна схема не пов'язана із цілями роботи компанії. Преміальна схема буде працювати, якщо визначено мету, позначено тимчасові рамки й встановлено чітку процедуру оцінки результатів.

3. Менеджери не беруть участь у розробці схем мотивації. При розробці й впровадженні преміальних й оцінних схем служба персоналу повинна працювати в тісному взаємозв'язку з менеджерами. Тоді оцінка співробітників дасть результат, тому що буде здійснюватися по зрозумілим обом сторонам критеріям.

Вирішити проблему мотивації можна тільки впровадивши діючий механізм мотивації праці працівників. Однак для формування діючої стратегії мотивації персоналу в цей час, потрібен корінний перегляд традиційно існуючих на підприємствах трудових відносин між працівником і підприємцем.

Спрямованість системи мотивації праці повинна відповідати стратегії кадрового керування, а стратегія кадрового керування повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності підприємства.

Система мотивації праці повинна враховувати особливості зовнішніх стосовно підприємства умов.

Зміни в механізмі стимулювання праці повинні вироблятися у відповідності до затвердженої в підприємстві схеми внесення змін

Механізм оптимального стимулювання повинен мати потенціал змінюваності; бути чутливий до умов усередині підприємства й за

межами підприємства, тобто механізм оптимального стимулювання повинен мати здатність гнучкого й адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для підприємства умов різного роду.

Механізм стимулювання відповідно до затвердженій періодичності повинен переглядатися на предмет відповідності змінам зовнішніх і внутрішніх умов. Він може піддаватися змінам відповідно до критеріїв:

- прийнятна для працівників поступовість;

- збереження позитива й усунення негатива в змінюваному механізмі;

- стратегічна й тактична виправданість.

Таким чином, можна зробити висновок, що варіант застосування схеми мотивації, заснований на оптимальному поєднанні матеріального і нематеріального стимулювання може допомогти керівництву вирішити три непростих питання:

- Стимулювати кращих працівників на підвищення продуктивності праці.

- Скоротити витрати на оплату праці неефективних співробітників.

- Позбутися від аутсайдерів за допомогою ефективно діючих мотиваційних схем.

### **Література.**

1. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова підприємства. [Тест] / М.О. Жуковський // “АПЕ”. – 2009 - №3 , с. 226-230.

2. Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами. — Зб. статей: Ч.1-2. — К.: Пед. преса, 2004.

3. Панюк Т.П. Характеристика ринку праці в сучасних умовах. [Тест] / Т.П. Панюк // “Менеджмент по персоналу”. - 2010 - №8 , с.15-19.

## **ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПАКОВКИ ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ**

**Шебанова О.О., ст. викладач,**

**Харьковский национальный технический университет  
сельского хозяйства имени Петра Василенко**

Современные методы маркетинговых исследований позволяют обеспечить формирование рационального оформления готового продукта.

Для питьевой воды, не различаемой по внешнему виду, это