

Чикуркова Алла

д.е.н., професор

Прокопчук Лілія

к.е.н., доцент

Подільський державний аграрно–технічний університет

м. Кам'янець–Подільський

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Мотиваційний механізм підприємства має бути сформований відповідно до етапу життєвого циклу підприємства, оскільки кожен з циклів має різну цільову спрямованість, а саме: стадія зародження, створення, зростання, зрілості і спаду. Керуючись методологічним підходом до побудови мотиваційного механізму на етапах життєвого циклу підприємства, нами було визначено характеристику, ціль, напрямок розвитку, стратегію, систему мотивації та параметри персоналу для забезпечення реалізації стратегій та задач життєвого циклу [1, 2].

Альтернативою стадіям розвитку організації є етапи життєвого циклу, розроблені Л. Грейнером. Він виділяє п'ять стадій, які має пройти організація в своєму розвитку: стадія розвитку, заснована на творчості; стадія розвитку, заснована на керівництві; стадія розвитку, заснована на делегуванні; стадія розвитку, заснована на координації; стадія розвитку, заснована на партнерстві [3]. Для кожного з етапів характерні свої особливості, стилі керівництва, мотиваційна спрямованість персоналу та причини кризи, що завершують кожен з етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Функція мотивації за життєвими циклами організації*

Етап життєвого циклу	Основні характеристики етапу	Стиль керівництва	На що направлена мотивація
Стадія розвитку, заснована на творчості	На першому місці – підприємницька діяльність, процес створення нової продукції, втілення бізнес-ідеї в життя. Управлінська діяльність відсунута на другий план. Переважають неформальні стосунки, цінуються ідеї та креатив. Поступово настає криза лідерства, коли лідер–керівник поступово втрачає контроль над діяльністю підлеглих.	Ліберальний: дружні відносини між керівниками та підлеглими	Підтримка морального духу, позитивного настрою, вираження ідей та творчості, бажання самореалізуватися, розвиватися
Стадія розвитку, заснована на керівництві	Всі функції та зони відповідальності чітко розписані. Заміна неформальних комунікацій формальними. Запроваджується система контролю, система заохочень і покарань. Організація продовжує рости і розширятися, на нижніх щаблях відчувається недостатність інформації та свободи дій. Виникає криза автономії.	Демократичний	Заохочується слухняність, відданість та працьовитість, сумлінне виконання покладених обов'язків. Заснування системи заохочень за гарні результати праці та покарання за помилки, порушення.

Продовження табл. 1

Стадія розвитку, заснована на делегуванні	Влада делегується керівникам середньої ланки. Між підрозділами відсутня достатня координація, вони конкурують за ресурси, правляча верхівка, що займається стратегічним плануванням, не в змозі контролювати дії в організації належним чином. Наступає криза контролю.	Демократичний	Свобода ініціативи, доступу до інформації, висловлення думок та ідей, командний дух.
Стадія розвитку, заснована на координації	Децентралізовані підрозділи організації об'єднуються в групи. Вдосконалюється система планування та контролю, з часом ця система стає занадто складною та громіздкою. Реакція організації на зміни зовнішнього середовища сповільнюється, настає криза «тяганини».	Авторитарний: накази віддаються згори, процвітає бюрократія	Командний дух. Ініціативність, ідеї по спрощенню системи комунікації, взаємодії на підприємстві.
Стадія розвитку, заснована на партнерстві	Система контролю та управління стає більш гнучкою. Організація закриває свої штаб-квартири, її працівники тепер – консультанти керівників. Заохочуються нові ідеї та рішення. Криза настає внаслідок перенасиченості персоналу інноваціями.	Демократичний	Довіра, інноваційна сприйнятливість, навчання персоналу

**Узагальнено авторами на основі [3].*

Вибір стратегії мотивації персоналу визначається реальними умовами роботи підприємства. Мотивацію персоналу потрібно розглядати як комплексну систему в контексті наступних стратегій: стратегія розширення географічних сегментів ринку, стратегія завоювання лідерських позицій, стратегія експортної орієнтації підприємства, інноваційна стратегія, стратегія системи сталого розвитку. Названі стратегії визначають специфіку мотивації, що відображена у цільовій спрямованості, функціонально-забезпечуючих стратегіях досягнення цілей, задачах мотивації персоналу, критеріях та показниках оцінки, факторах мотивації персоналу, системі ціннісних орієнтацій персоналу [4, 5, 6].

Кожна названа стратегія, задаючи вектор розвитку підприємницького формування, потребує в ході реалізації проведення змін у всіх підсистемах підприємства. Дані зміни мають бути збалансованими та систематичними, а також повинні бути відображені у наступних стратегіях:

1. Стратегія розширення географічних сегментів ринку – успішна діяльність в умовах жорсткої конкуренції.

2. Стратегія завоювання лідерських позицій – жорстка конкуренція, підтримання унікальності продукції, послуг.

3. Стратегія експортної орієнтації – успішна діяльність в умовах жорсткої конкуренції, інноваційна діяльність, якість.

4. Інноваційна стратегія – слідування за передовими тенденціями, гнучкість, готовність до змін.

5. Стратегія сталого розвитку – дотримання балансу інтересів: економічного розвитку, соціального, екологічного.

Існуюча зараз на багатьох підприємствах система мотивації часто не приносить результату через відсутність системності мотиваційних заходів та чіткої їх цільової спрямованості. Відмінності традиційної мотивації від мотивації, зорієнтованої на досягнення цілей, показано в табл. 2.

Таблиця 2

Відмінності традиційної та результативної системи мотивації персоналу*

Показники	Традиційна система мотивації	Результативна мотивація
Цілі	Оперативні цілі	Довгострокові стратегічні цілі
Орієнтація	Виконання планового завдання	Збалансування цілей та цінностей та забезпечення розвитку підприємства та працівника
Засоби	Матеріальна та нематеріальна мотивація	Поєднання традиційних засобів мотивації з заходами, спрямованими на особистісний ріст людини
Масштабність	Масова мотивація	Індивідуальний підхід до кожного працівника
Замінність	Працівники в переважній більшості – легко замінний ресурс	Працівники – цінний, важко замінний ресурс
Підбір персоналу	Підбір персоналу з врахування поточних потреб	Підбір персоналу, його розвиток та навчання на перспективу та довгострокове співробітництво
Стиль поведінки керівника	Авторитарний, демократичний, ліберальний	Визначається ситуацією
Стиль поведінки працівників	Виконавчий	Націленість на творчість та вільне виявлення своїх думок
Ефект	Швидкий, короткотерміновий	Довготривалий

**Розроблено авторами*

Результативний мотиваційний механізм повинен спрямовуватись на досягнення довгострокових цілей підприємства, бути чутливим до внутрішніх та зовнішніх факторів його діяльності, сприяти інноваційній активності персоналу, особистісному розвитку працівника, покращенню якості його життя, повинна реалізувати можливість довгострокової взаємовигідної співпраці підприємства та працівника, а також передбачати можливість навчання працівника необхідним для підприємства вмінням та сприяти вибору працівником певного типу поведінки.

Список використаних джерел

1. Червінська, Л. П. Управління мотивацією персоналу [Текст]: монографія / Л. П. Червінська. – Київ : КНЕУ, 2015. – 201 с.

2. Dolan, Simon. *Managing by values : a corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century* / Simon L. Dolan, Salvador Garcia and Bonnie Richley. – New York : Palgrave Macmillan, 2006 – 236 p.
3. Greiner, L. *Evolution and revolution as organizations grow* / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – July–August – pp. 37–46.
4. Harris Thomas. *I'm OK, You're OK.* / Thomas Harris. – Harper, 2004. – 275 p.
5. Herzberg, F. *The Motivation to Work* / F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. – New Jersey : New Brunswick, 2010. – 180 p.
6. Joseph, Kitchin. *Cycles and Trends in Economic Factors* [Електронний ресурс] / Joseph Kitchin // *The Review of Economics and Statistics*. – 1923. – Vol. 5, No. 1 (Jan.). – pp. 10–16. – Режим доступу : <http://www.jstor.org/stable/1927031>.



Чубар Ольга
аспірантка

Науковий керівник: к.е.н. доцент Оленцевич Н.В.
Донецький національний технічний університет
м. Красноармійськ

ПРОБЛЕМА СПРАВЕДЛИВОСТІ В ДЕРЖАВНІЙ ПОДАТКОВІЙ ПОЛІТИЦІ

Податкова система відіграє фундаментальну роль у перерозподілі багатства в економіці держави та займає центральне місце в скороченні масштабів бідності та нерівності. Збільшення обсягів податкових надходжень важливе для заповнення дефіциту фінансування, необхідного для надання основних послуг малозабезпеченим верствам населення. У цьому контексті, податкова політика є основоположною для скорочення розриву між багатими і бідними, а також для забезпечення доступності коштів для життєво важливих соціальних програм. Ефективна і водночас справедлива податкова система також має значення для побудови соціального діалогу між державою і громадянами.

Проблема справедливості є однією з головних у практиці і теорії оподаткування.

Спроби формулювання принципу справедливості, а зокрема і справедливості оподаткування, можна знайти в роботах Дж. Локка, Ж. Бодена, Т. Гоббса, А. Сміта, Ж.–Ж. Руссо, К. Маркса, Дж. Кейнса, А. Маршалла, А. Пігу. В останні роки з'явилося багато робіт, в яких вивчаються проблеми побудови справедливої системи оподаткування та реалізації розподільної функції податків. Ці питання висвітлені у працях Т. Єфименко, В. Андрущенко, А. Шаблістої, А. Соколовської, В. Вишневіського, І. Луїної, В. Мельника, В. Федосова, та ін.

Справедливість – один з найбільш важливих принципів оподаткування [1, с.29]. В останні роки не тільки вчені – економісти, але й багато політичних діячів, громадські організації та інші представники громадянського суспільства наполягають на необхідності вдосконалення системи податкового адміністрування в Україні. Особливо актуальним це питання стає зараз у зв'язку критичним недофінансуванням необхідних