**Тема: Стратегія розвитку підприємства.**

1. Сутність стратегічного планування.
2. Місія та цілі стратегічного планування.
3. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві.
4. Стратегічна діагностика.

1. В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру діяльності підприємства виникає необхідність стратегічного підходу до управління зокрема до планування діяльності підприємства.

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА** – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства.

2. Найбільш визначальним та суттєвим рішенням при стратегічному плануванні є вибір цілей діяльності підприємства. Існує система стратегічних цілей, яка має певні вимоги до себе.

**Система стратегічних цілей:**

* повинна бути багаторівневою – це означає, що повинна бути визначально головна ціль та ряд підрядних цілей;
* неоднорідно за періодом часу;
* різноманітною за змістом або предметом відображення, тобто має бути вказано конкретне виробництво. інвестиційна діяльність;
* нерівнозначною за об’єктом характеристики.

Основне завдання, тобто загальну ціль підприємства прийнято називати місією підприємства. Її вибір залежить від зовнішнього середовища та чинників існування конкретного підприємства. На основі загальної місії підприємства формулюються його стратегічні цілі. Від їх характеру буде залежати реальність та ефективність вибраної стратегії підприємства. Якщо стратегічні цілі будуть конкретними, вимірюваними, чітко орієнтовані в часі, досяжними, збалансованими, взаємо підтримуючими та ресурсно забезпеченими, то і стратегія підприємства буде визначена правильно та ефективно.

3. Основними етапами стратегічного планування на підприємстві є:

1. визначення місії підприємства;
2. формулювання стратегічних цілей;
3. аналіз зовнішнього середовища та оцінка актуальності і реальності діяльності підприємства;
4. аналіз потенціалу підприємства, перспектив його розвитку;
5. вибір генеральної стратегії;
6. аналіз стратегічних цілей;
7. розробка функціональних та ресурсних стратегій;
8. впровадження, контроль та оцінка результатів вибраної стратегії.

4. Після визначення місії підприємства починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим і найбільш важливим кроком при цьому є вивчення зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес безперервного спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх чинників по відношенню до підприємства для того, щоб своєчасно і якомога конкретніше визначити позитивну та негативну дію зовнішніх чинників, якими є політичні, економічні, науково-технічні, соціальні, міжнародні і т.п. Слід відмітити, що при розробці та здійснення стратегії значне місце посідає аналіз ринкових чинників, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, тобто розглядають попит, пропозицію, кон’юнктуру та рівень конкуренції за певною системою показників. Весь цей процес має назву в економіці – **СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА**.

**ТЕМА: ДОПЛАТИ Й НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

**ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

# План

1. Практика застосування доплат і надбавок.
2. Основні принципи формування системи преміювання персоналу.
3. Обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання.
4. Організація преміювання окремих категорій персоналу.

**1. Практика застосування доплат і надбавок.**

За функціональним призначенням ***доплати*** й ***надбавки*** є самостійними елементами заробітної плати, які призначаються для компенсації або винагороди за суттєві відхилення від нормальних умов праці, котрі не враховано в тарифних ставках і посадових окладах. Вони відрізняються від тарифно заробітної плати (посадового окладу) необов’язковістю і непостійністю, а також рухливістю залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов праці. Закон України “Про оплату праці” передбачає, що умови запровадження і розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій чинного законодавства і згідно з генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

**Доплати** до заробітної плати класифікуються передусім за ознакою сфери трудової діяльності (прикладання праці). За цією ознакою розрізняють доплати, які: 1) не мають обмежень щодо сфер трудової діяльності; 2) застосовуються тільки в певних (окремих) сферах прикладання праці.

*До першої групи зараховують доплати:*

* за роботу в наднормовий час;
* особам, які не досягли вісімнадцяти років і мають скорочену тривалість робочого часу;
* робітникам, які внаслідок виробничної необхідності виконують роботи за нижчими від наданих ним тарифних розрядів;
* за час простою та в разі невиконання норм виробітку й виготовлення бракованої продукції не з вини робітника.

*Класифікацію доплат до заробітної плати, що здійснюються лише в певних (окремих) сферах прикладання праці, наведено в таблиці 1:*

*Таблиця 1*

**КЛАСИФІКАЦІЯ ДОПЛАТ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ,**

**ЩО ІСНУЮТЬ У ПЕВНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Група доплат** | **Перелік можливих доплат** |
| - ***Перша***: доплати, що мають водночас стиму­люючий і компенсуючий характер | - За суміщення професій (посад)  - За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт  - На період освоєння нових норм трудових витрат  - Бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи  - За ведення діловодства та бухгалтерському обліку  - За обслуговування обчислювальної техніки |
| - ***Друга***: доплати компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних | - За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах  - За інтенсивність праці  - За роботу в нічний час  - За перевезення небезпечних вантажів |
| - ***Третя***: доплати, зв’язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об’єкта праці тощо) | - За роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком  - За багатозмінний режим роботи  - Водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і роз’їзний характер праці  - За дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в разі вахтового методу організації робіт  - За роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції |

Стосовно сутності **надбавок** до заробітної плати варто наголосити, що вони мають бути чітко вираженого стимулюючого характеру і завжди зв’язкуються з діловими якостями конкретного працівника. Найчастіше використовуються надбавки до заробітної плати за: а) високу професійну майстерність робітників; б) високі досягнення службовців у праці; в) вислугу років (трудовий стаж); г) виконання особливо важливої роботи (на певний термін); д) знання й використання в роботі іноземних мов.

За нових економічних умов господарювання значно зростає роль *доплат і надбавок спеціалістам* за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт. Широке застосування цих доплат і надбавок зумовлюється трьома обставинами. По-перше, уможливлюється більш об’єктивна оцінка трудових зусиль конкретних спеціалістів і здійснення спонукального мотиву щодо виконання ними найвідповідальніших робіт. По-друге, спеціалісти, внесок яких у загальні результати діяльності підприємства (організації) виявиться найбільшим, матимуть завдяки цьому й вищу оплату. По-третє, доплати й надбавки до посадових окладів спеціалістів дають змогу систематично коригувати їхній заробіток подібно до збільшення заробітної плати робітників-відрядників за виконання та перевиконання ними встановлених норм виробітку.

Надбавки до заробітної плати за високі досягнення в праці мають відповідати конкретним результатам діяльності спеціаліста (керівника) і запроваджуються на тих ділянках роботи, де застосовують показники вимірювання досягнень. Доцільно встановлювати такі надбавки передовсім лінійному персоналу (майстрам, начальникам дільниць і цехів), а також спеціалістам, які забезпечують стабільне поліпшення показників діяльності відповідного підрозділу та підприємства в цілому.

Окреслюючи конкретні напрями пошуку найліпших варіантів встановлення розмірів доплат і надбавок до заробітної плати, варто звернути увагу на доцільність:

1) переходу до нарахування компенсаційних виплат в однаковому абсолютно розмірі всім категоріям персоналу за умови праці, що відхиляються від нормальних (нормативних), незалежно від рівня їхньої кваліфікації та посади;

2) обов’язкового використання доплат компенсаційного характеру, які не зв’язані з певною сферою діяльності, тобто поширюються на всіх працівників (передовсім за роботу у святкові, неробочі й вихідні дні, у надурочний час тощо).

**2. Основні принципи формування системи преміювання персоналу.**

Формування ефективно діючої преміальної системи для конкретного суб’єкта господарювання має розпочинатися з *обґрунтування*: джерел виплати премій; показників та умов преміювання; категорій персоналу, які доцільно преміювати; періодичності та порядку виплати премій. Цей організаційно-економічний процес базується на певних (загальновизнаних) принципах побудови таких систем, як-от:

1. Чітке визначення показників та умов преміювання окремих категорій персоналу. В узагальненому вигляді умови – це ті цілеоцінні показники, досягнення яких дає підставу для нарахування й виплати премій. Розмір же премій має залежати від вибраних показників преміювання, їхнього рівня та динаміки.

2. Обов’язковий поділ показників та умов преміювання на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, що постали перед трудовим колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати менш значущі, але також достатньо важливі здобутки трудової діяльності.

3. Заборона виплати премій за невиконання основних показників та умов преміювання. У разі невиконання додаткових умов і показників премію може бути нараховано (сплачено) в менших розмірах (до 50%). Перевиконання як основних, так і додаткових показників дає підставу для збільшення розміру премії.

4. Не дуже велика кількість показників та умов преміювання. Практика господарювання свідчить, що оптимальною є кількість показників та умов преміювання на рівні 2-3, а максимально допустимою – 4.

5. Відповідність показників і умов преміювання завданням виробництва (діяльності) та їхня реальна залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи окремого працівника. Принципово важливо, щоб умови та показники не були взаємно суперечливими (тобто, щоб мотивуючий вплив на поліпшення одних показників не позначився б негативно на досягненні інших).

6. Чітке визначення рівня (вихідної величини) показників та умов, що дають підставу для нарахування й сплати винагороди. З урахуванням конкретних завдань виробництва (діяльності) показники та умови мають бути спрямовані на: а) підтримання вже досягнутого рівня; б) дальше поліпшення результатів діяльності.

7. Економічне обґрунтування розмірів премії та визначення відносного коефіцієнта ефективності застосування цієї системи з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника.

8. Ретельне дотримання важливого положення про те, що однаковим додатковим зусиллям завжди відповідатиме однакова премія. За наявності кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових (фізичних, розумових) зусиль.

Тільки комплексне врахування названих основних принципів (положень, вимог) може забезпечити побудову й застосування ефективно діючої системи преміювання відповідних категорій персоналу підприємства (організації).

**3. Обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання.**

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносин розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи. Обґрунтовуючи розміри премії, треба враховувати, що система преміювання не здатна виконувати свого стимулюючого призначення, якщо премії надто малі (менше 10% тарифної ставки або посадового окладу). Крім того, має бути забезпечена відповідна залежність між ступенем поліпшення стимулюючого показника та розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання, мінімально допустима величина якого може становити лише 0,1. При цьому треба знати особливості методичного характеру процесу обґрунтування розмірів премії залежно від основних показників преміювання, а також окремих категорій персоналу (робітників, спеціалістів і службовців). Задля їх з’ясування розглянемо два умовні приклади.

**Приклад перший**. *Обґрунтування розміру премії робітникам виробничої дільниці за економію певного виду матеріальних ресурсів*. Основна ідея процедури полягає в тім, щоб визначити належну суму премії для досягнення заданого коефіцієнта економічної ефективності системи преміювання. З цією метою використовується такий обчислювальний алгоритм:

1) розраховується річна витрата певного виду матеріальних ресурсів;

2) визначається розрахункова сума премії за його економію, яка може забезпечити заданий коефіцієнт ефективності преміювання для окремого діапазону шкали системи помножуванням трьох показників: вартісного обсягу річної витрати конкретного виду матеріальних ресурсів; величини заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання для відповідного діапазону шкали; максимального відсотка окремого діапазону шкали зниження нормативу витрат певного виду матеріальних ресурсів;

3) встановлюється відносний розмір премії (відсоток до тарифного заробітку) за конкретний рівень зниження витрат відповідного виду матеріальних ресурсів діленням розрахункової суми премії на середньомісячний фонд заробітної плати трудового колективу даної виробничої одиниці.

**Приклад другий**. *Визначення розмірів премій спеціалістів і службовців підприємства*, для яких основними показниками заохочення визнано:

а) виконання плану поставки продукції за укладеними договорами;

б) підвищення продуктивності праці;

в) зниження валових витрат на виробництво й реалізацію (собівартість) товарної продукції. За даними попередньої експертної оцінки співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5:0,3:0,2. На поточне преміювання цих трьох показників виділяється сума, що становить 30% від фонду оплати праці зазначених категорій персоналу, який дорівнює 12 000 гривень.

Протягом розрахункового періоду передбачено підвищити продуктивність праці на 5% і знизити собівартість товарної продукції на 0,8%. За таких вихідних даних послідовність і конкретний зміст розрахунків мають бути такими:

1. загальна абсолютна сума на поточне преміювання –

****

1. абсолютна сума премії за досягнення основних показників преміювання:

а) виконання плану поставки продукції –

****

б) підвищення продуктивності праці –

****

в) зниження собівартості продукції –

****

1. відносний розмір премії (відсоток до посадового окладу) за:

а) виконання плану поставки продукції на 100% -



б) один відсоток підвищення продуктивності праці –



в) одну десяту відсотка зниження собівартості товарної продукції –



*Визначення ефективності застосування системи преміювання* за досягнення того чи того показника ефективності виробничо-господарської або комерційної діяльності зазвичай здійснюється на підставі розрахунку коефіцієнта економічної ефективності системи і порівняння останнього із заданою (нормативною) величиною. Застосовувана система преміювання визначається економічно обґрунтованою за умови, коли розрахунковий коефіцієнт її ефективності є не меншим за даний (нормативний) або перевищує його.

Методику розрахунку коефіцієнта ефективності чинної системи преміювання можна продемонструвати, використавши штучно створену ситуацію. за якої потрібно дати оцінку економічної обґрунтованості встановленого розміру премії робітникам виробничої дільниці за перевиконання місячної норми виготовлення комплектів деталей. За такої ситуації процес знаходження коефіцієнта ефективності системи преміювання зводиться до трьох послідовно здійснюваних обчислень:

1) можливого обсягу виготовлення комплектів деталей за умови різних рівнів перевиконання місячної норми;

2) розміру питомих постійних витрат (у розрахунку на 1 комплект) деталей місячної норми виробітку (за різних рівнів її перевиконання) та економії постійних витрат на весь обсяг місячної норми виробітку для кожного окремого рівня виконання норм;

3) розрахункового коефіцієнта ефективності чинної системи преміювання – обчислюється як відношення абсолютної суми премії до умовної економії постійних витрат або навпаки.

**4. Організація преміювання окремих категорій персоналу.**

Вплив систем заохочування на результат господарювання тієї чи іншої виробничої структури багато в чому залежить від практичної організації преміювання окремих категорій персоналу. Існують певні відмінності організаційно-методичного характеру між преміальними системами, що використовуються для заохочення робітників, і системами, призначеними для спеціалістів і службовців.

*Організація преміювання робітників за основні результати діяльності охоплює*: виокремлення індивідуальних і колективних систем стимулювання, вибір показників преміювання за видмами виробництва, диференціацію розмірів премій за показниками та умовами заохочення, розподіл премії на підставі КТУ тощо.

Індивідуальне преміювання використовується тоді, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших (за наявності обліку індивідуальних результатів праці). У таких випадках показники й умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату окремого робітника залежно від індивідуальних результатів його роботи.

Колективне стимулювання може застосовуватися як за колективної, так і за індивідуальної організації праці.

Колективну премію нараховують залежно від стану виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху). Потім колективну премію розподіляють між робітниками з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі.

Вибір показників преміювання залежить від завдань, поставлених перед об’єктом стимулювання (робітником, бригадою, цехом). Конкретні показники преміювання робітників основного виробництва наведено в таблиці 15.3.

Організацію преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, треба здійснювати з використанням показників, що безпосередньо характеризують ефективність їхньої діяльності, а саме:

а) забезпечення ритмічної роботи устаткування, що обслуговується, підвищення коефіцієнта його використання;

б) зменшення кількості випадків і тривалості несправності машин та устаткування;

в) збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання;

г) безперебійне забезпечення робочих місць інструментом, енергією, пальним тощо.

Робітників-контролерів, наприклад, треба преміювати тільки за показниками, що характеризують їхні зусилля стосовно забезпечення службовців технічних та економічних відділів виробничого підприємства наведено в табл.15.4.

Практику нарахування премії всьому колективу підрозділу (управління відділу, сектора) зв’язано зі встановленням порядку її розподілу між конкретними виконавцями. Зазвичай такий порядок передбачає розподіл колективної премії з використанням КТУ. Для оцінювання особистого трудового внеску (розрахунку КТУ) можна застосовувати такі параметри, як: обсяг виконуваних робіт за конкретною функцією управління, їхня напруженість, якість роботи, виробнича й творча активність, виконавська дисципліна тощо.