

# РОЗДІЛ III

## Економіка та управління підприємствами

УДК 331.21

**Любов Ліпич** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, dr. hab. KPSW Poland;

**Оксана Хілуха** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Мирослава Кушнір** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Олександр Товстенюк** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

### Процедура проектування нових систем оплати праці на підприємстві

Формування, зміна чи модернізація системи оплати праці залежить від правильного вибору процедури проектування нових систем оплати праці. Розробники нових систем повинні визначитися з послідовністю досліджень у межах кожної фази, що необхідна для їх створення й реалізації. Вони можуть відрізнятися залежно від ситуації, проте у своїй основі є аналогічними.

У статті визначено фази проектування нових (модернізованих) систем оплати праці. Кожна фаза (підготовча, проектна, тестування та впровадження) має своє наповнення.

У підготовчій фазі проектна група розпочинає свою роботу з вивчення основних напрямів стратегії оплати праці, що визначені менеджментом підприємства й цілей розвитку організації та її структурних підрозділів. Далі потрібно провести аналіз наявної системи оплати праці в об'єктивному й суб'єктивному розрізі, щоб дати відповідь на питання чи вона відповідає цілям і напрямам, що закладені в стратегії оплати праці та розвитку підприємства.

Фаза проектування розпочинається з розгляду напрацювань підготовчої фази, визначення об'єкта та суб'єкта системи оплати праці. Другим важливим елементом проектної фази є фіксація діапазону суб'єктивного розрізу, тобто відповіді на питання, потрібна повна чи часткова зміна системи оплати праці, а також визначення складових частин оплати праці і їх пропорційної залежності, форм оплати, принципів їх формування, джерел фінансування оплати праці відповідних структурних підрозділів. Тестування може здійснюватися в різних формах, залежно від обставин (ситуації). По перше, у формі проведення консультацій із керівниками різних щаблів управління та представниками структурних підрозділів, де впроваджуються зміни. По друге, потрібно змоделювати ситуацію щодо функціонування нової системи оплати праці в окремих підрозділах і групах працівників. Для цього можуть бути вибрані й окремі робочі місця.

Нова система оплати праці, як і будь-який інший продукт, вимагає просування, маркетингу, переконання зовнішніх клієнтів чи працівників підприємства в її необхідності, тобто позитивному сприйнятті. Позитивне сприйняття системи – це половина успіху її реалізації. Розпочинати потрібно з навчання та інформування про зміни. Це полегшує розуміння нової чи модифікованої системи. Це забезпечується у фазі впровадження.

Треба мати на увазі, що зміна системи оплати праці може стати на заваді в реалізації інших планів і проектів, тому потрібно чітко визначитися з часом її впровадження.

**Ключові слова:** фази проектування, послідовність проектування, система оплати праці, об'єктивний та суб'єктивний розріз створення системи.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Розвиток підприємств на сучасному етапі ускладнюється внаслідок багатьох причин, одна з головних, на наше переконання, – відсутність дієвих систем розвитку мотивації. Відсутність ефективних систем оплати праці не дає змоги підприємствам протистояти негативному впливу макросередовища та розв'язувати практичні проблеми. Це зумовлено зростанням впливу трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Стратегія оплати праці тісно зв'язана зі стратегією розвитку підприємства. Однак на сьогодні заробітна плата як складова частина стратегії розвитку підприємства вкрай неефективно виконує свої функції – відтворення робочої сили й стимулювання праці. Відтак реформування заробітної плати за допомогою формування відповідної стратегії є одним із головних напрямів подальших перетворень національної економіки [1]. Її напрям визначає керівництво підприємства та структурних підрозділів, що формують стратегію розвитку персоналу. Крім того, формування, зміна чи модернізація системи оплати праці залежать від правильного вибору процедури проектування нових систем оплати праці.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** На необхідність упровадження нових систем оплати праці звертають увагу у своїх дослідженнях О. В. Плуگار [2], В. М. Гончаров [3], Т. В. Перегудова [4], А. В. Черкасов [5], Д. В. Зябліцев [6], О. В. Попова [7], І. А. Денисенко і П. Ю. Ткачук [8], О. С. Мороз [9], О. В. Тужилкіна [10], О. А. Гарват [11], М. І. Долішній [12], Л. Х. Жеглова [13], Л. В. Крищенко та С. В. Крищенко [14], Л. В. Крищенко [15], Д. М. Ядравський [16], Богиня [17], В. М. Данюк й О. О. Чернушкіна [18], О. Л. Єськова [19]. Зокрема, ними «...удосконалено мотиваційний механізм контролювання в частині оцінки дій персоналу за процесами обслуговування за допомогою розробки ключових показників ефективності діяльності...» [2, с. 8, с. 141]. На наше переконання, у механізмі формування мотивації персоналу потрібно враховувати не лише процес контролю за діями персоналу, а й інше, більш широке коло питань, для вирішення яких він розробляється та впроваджується. Саме тому здобутки вищезазначених фахівців мають бути використані для розробки й упровадження нових систем оплати праці.

**Мета та завдання статті.** Узагальнюючи зміст праць [2–20], вважаємо, що потрібно визначитися з фазами та їх наповненням під час проектування нових чи вдосконалення чинних систем оплати праці, зорієнтованих на стратегію розвитку підприємства, сформуванню основи (базис), на який спирається сама система, її структуру (основні елементи), мету впровадження, суб'єкт управління та об'єкти, чинники впливу на формування й оцінку ефекту від упровадження. Звертає на себе увагу той факт, що за змістом визначених праць ці принципові положення в сукупності не репрезентовані, але, на наше переконання, повинні бути враховані для розробки та впровадження нових систем оплати праці.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Згідно з класикою управління проектування систем і, зокрема, оплати праці здійснюється у таких чотирьох фазах, як підготовча, проектна, тестування та впровадження.

Розробники нових систем повинні визначитися з послідовністю досліджень у межах кожної фази, що потрібна для їх створення й реалізації. Вони можуть відрізнитися залежно від ситуації, проте у своїй основі є аналогічними.

У підготовчій фазі проектна група розпочинає свою роботу з вивчення основних напрямів стратегії оплати праці, що визначені менеджментом підприємства й цілей розвитку організації та її структурних підрозділів. Якщо таке розмежування відсутнє, то його потрібно здійснити під безпосереднім керівництвом працівників вищих щаблів управління. Далі слід проаналізувати систему оплати праці в об'єктивному й суб'єктивному розрізі, щоб дати відповідь на питання, чи вона відповідає цілям і напрямам, що закладені в стратегії оплати праці та розвитку підприємства. Аналіз ефективності чинної системи оплати потрібно проводити комплексно, із виокремленням слабких позицій у період її функціонування (наприклад скарг керівництву чи міжособистісних конфліктів), думок (відгуків) й очікувань працівників або на базі цих статистичних показників. Комплексна оцінка здійснюється в трьох площинах та охоплює:

- дослідження кореляції між оплатою праці і її ефективністю (рівнем реалізації завдання), якої планувалося досягнути. Відповідь на питання про те, чи існує пряма залежність між зростанням оплати та рівнем виконання роботи, можна отримати за допомогою складання відповідної кореляційної залежності або на основі відповідного аналізу статистичних даних. Потрібно також визначити, яка частка підвищення оплати має регулятивний характер, а яка залежить від ефективності праці;

– дослідження соціальної функції оплати праці, тобто чи різниця в оплаті праці відповідає різниці в обсягах та якості праці, чи оплата є адекватною з погляду мотивації, яку роль в оплаті праці відіграють окремі її складники;

– оцінка оплати праці з позиції працівників, урахування їх очікувань та бачення функціонування підприємства, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. Не менш важливе врахування їхньої думки щодо змін, передбачених у системі й організації оплати праці, а також їх впливу на її ефективність. З огляду на вищезазначене доцільним є проведення інтерв'ю, а не анкетування працівників, тому що останні дають змогу більш повно ознайомитися з реальною ситуацією. Можна також запропонувати працівникам анонімно написати свої пропозиції й зауваження. Така форма може слугувати інструментом провокації інформаційного суперництва між працівниками.

Критичний аналіз та оцінка чинної системи оплати праці повинні дати відповідь на такі питання:

- чи система оплати праці є інтегрованою частиною стратегії розвитку підприємства;
- чи система оплати праці та очікувань від ефективності праці окремих працівників зрозумілі й прийнятні;
- чи система оплати праці відповідає реальним і перспективним потребам підприємства;
- чи система оплати праці враховує корпоративну культуру організації;
- чи система оплати праці краща, ніж у конкурентів, і спонукає до підвищення конкурентоспроможності;
- чи лінійні керівники включені в систему оплати праці;
- чи система оплати праці передбачає єдиний підхід до вирішення суперечливих питань для різних груп працюючих.

Проектна група повинна знати особливості оплати праці в умовах ринку та можливість їх реалізації в межах цього підприємства. Доцільно також ознайомитись із системами оплати праці конкурентів на регіональному, національному й міжнародному рівнях, із їх взаємозв'язком зі стратегією розвитку підприємства. Такі дослідження може виконувати як проектна група, так і зовнішні експерти. Складові частини підготовчої фази представлено на рис. 1.

Фаза проектування розпочинається з розгляду напрацювань підготовчої фази, визначення об'єкта та суб'єкта системи оплати праці.

Визначаючи суб'єкт і об'єкт системи оплати праці, ми розглядали доробок таких учених, як В. М. Гончаров [3], І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук [8], А. Г. Поршнева [2]. На думку В. М. Гончарова, «...суб'єктом мотиваційного механізму є служба управління персоналом, яка виконує не тільки функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізовує весь комплекс завдань відносно управління ним – від планування до охорони праці...», а «...об'єктом виступає не лише персонал підприємства, але й потенційні працівники, тобто трудові ресурси або робоча сила на ринку праці...» [3, с. 22].

Отже, суб'єкт управління, взаємодіючи з зовнішнім середовищем, веде пошук кваліфікованої робочої сили на ринку праці «...зادля залучення на підприємство» [3, с. 23]. На думку І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, «...суб'єктом мотиваційного механізму може бути безпосередній (лінійний) керівник, керівник кадрової служби або керівник підприємства...» [8, с. 102], у той час, як «об'єктом є конкретний працівник...» [8, с. 102]. А. Г. Поршнева об'єктами мотиваційного механізму вважає «...внутрішні біосоціальні чинники мотивації поведінки людей (творчість, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та цілі)...» [2, с. 213–214]. Із наведених думок ми не погоджуємося з твердженням А. Г. Поршнева, оскільки суб'єкт мотиваційного механізму повинен керувати персоналом власне для розвитку його мотивації – формувати та розвивати його мотиви й задовольняти потреби. Не можна погодитися з В. М. Гончаровим, І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, оскільки перший (В. М. Гончаров) вважає суб'єктом лише працівників кадрової служби, що не властиво для більшості підприємств і представників приватного сектору, що взагалі її не мають; другі (І. А. Денисенко й П. Ю. Ткачук) при правильному визначенні керівника підприємства в якості суб'єкта помилково вважають об'єктом лише наявний персонал, не враховуючи при цьому, що об'єктом виступає також робоча сила з необхідною для підприємства кваліфікацією на ринку праці [8, с. 102], на що справедливо вказує В. М. Гончаров. Отже, на нашу думку, суб'єктом системи оплати праці є керівники підприємства та його структурних підрозділів, а об'єктами – його персонал і трудові ресурси, які не працюють на підприємстві, але мають відповідну кваліфікацію для виконання завдань, що стоять перед підприємством.

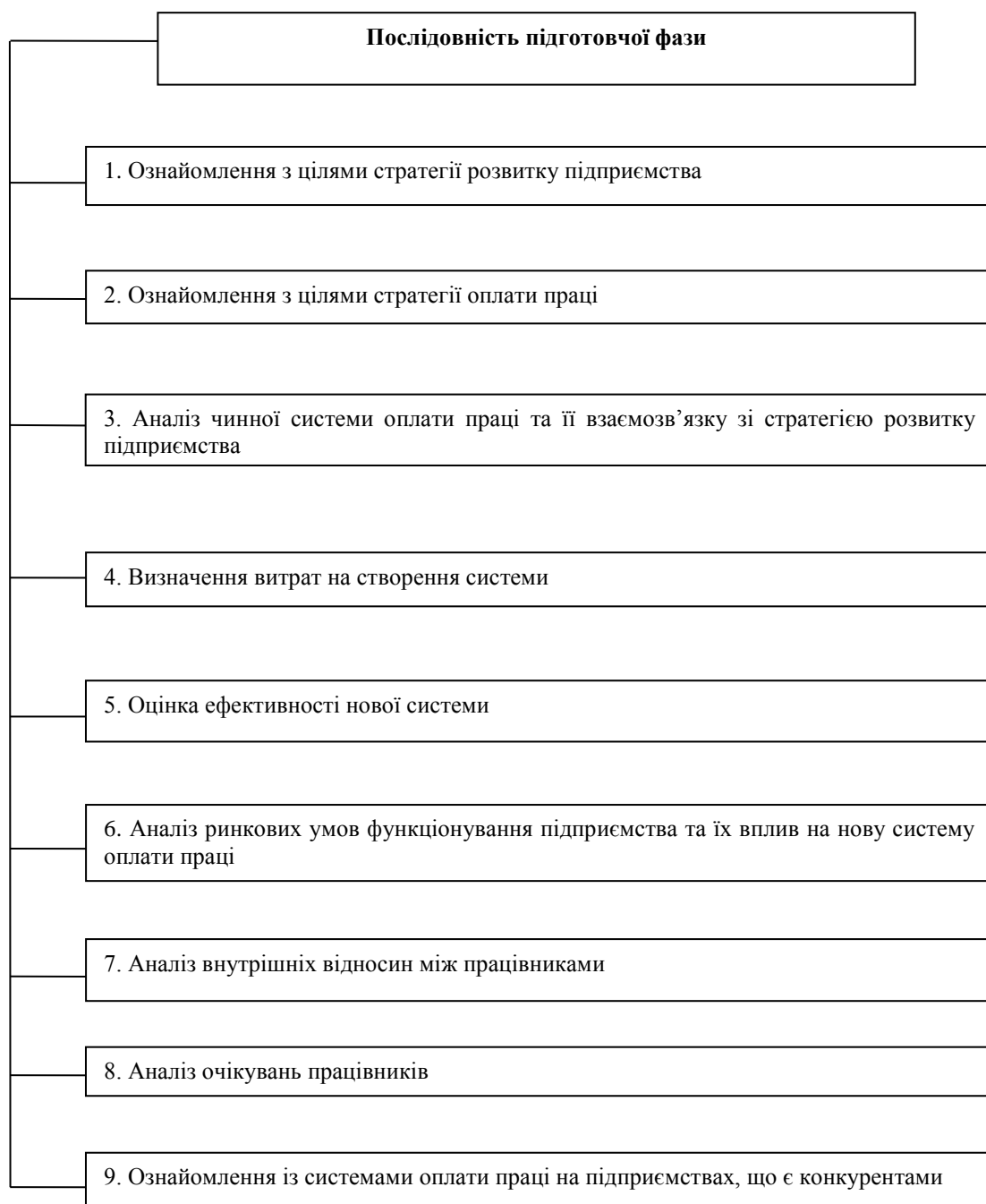


Рис. 1. Послідовність реалізації підготовчої фази

Отже, розробка системи в об'єктивному розрізі передбачає визначення таких критеріїв:

– вид впливу на результативність підприємства: прямий чи опосередкований. Відповідно до вищезазначеного виокремлюють два види продукції: основну, що відповідає профілю діяльності підприємства; допоміжну, яка забезпечує умови для нормальної роботи. Маємо на увазі продукцію явну (результати матеріального виробництва) та приховану (результати діяльності нематеріального сектору (послуги). До допоміжної продукції, виробництво якої опосередковано впливає на результати роботи підприємства, можна віднести управлінську, фінансову, облікову, маркетингову діяльність. Далі виокремлюються групи працівників, які мають вирішальний, ключовий вплив на роботу підприємства та його розвиток. Найчастіше в цю групу включають керівників і фахівців, наприклад менеджерів із продажу;

– можливість зіставлення витрат та результатів в об'єктивному розрізі системи, який дає змогу встановити залежність змінної частини заробітної плати працівника (або групи працівників) від результатів його роботи (або роботи групи).

Другий важливий елемент проектної фази – фіксація діапазону суб'єктивного розрізу, тобто відповіді на питання, потрібна повна чи часткова зміна системи оплати праці, а також визначення складових частин оплати праці та їх пропорційної залежності, форм оплати, принципів їх формування, джерел фінансування оплати праці відповідних структурних підрозділів.

За радикальної зміни системи потрібно визначитися зі способом її впровадження: це буде одноразова («шокова») зміна чи еволюційна (поступова). Тут немає єдиного рецепту.

Зрозуміло, що працівники дуже боляче сприймають зміни, які стосуються заробітної плати. Вони сильно прив'язані до її традиційних елементів, що не відображають результатів праці, наприклад доплат за стаж роботи. Тому потрібно оцінити психологічну атмосферу в колективі та підготувати ґрунт до впровадження змін. На вибір способу впровадження змін суттєвий вплив має складність нової системи оплати праці: кількість елементів системи, механізми взаємозв'язку оплати з результатами праці тощо. Зазвичай упровадження змін – процес одноразовий. Лише в тому випадку, коли систему можна розбити на сегменти (модулі), що не є взаємопов'язаними, використовують еволюційний спосіб. Нова система в цьому випадку впроваджується поетапно. Проте потрібно встановити терміни впровадження кожного етапу й системи загалом.

Опрацьовані ідеї попередньо погоджують із керівництвом та з представниками громадських організацій (якщо такі є), вносять відповідні корективи. Лише після корегування нова система вважається сформованою.

Концепція проекту нової системи оплати складається з великої кількості часткових проектів, які є її складниками, принципів підвищення оплати, структури фонду оплати праці різних груп працівників, форм оплати праці, модулів короткотермінових та довготермінових виплат, додаткових пільг. Ці проекти можуть бути спільними для більшості працівників. Проте для тих працівників, які мають особливі умови праці, режим й обсяг роботи, потрібно розробляти окремі проекти з дотриманням єдиної концепції оплати.

Запропонована система в межах фази проектування діагностується фахівцями, керівниками та представниками профспілкової організації підприємства.

Апробація системи оплати доцільна в тому випадку, коли представники колективу беруть участь у її розробці. В іншому випадку її апробацією займаються лише керівники, після схвалення яких проект направляється на погодження в профспілкову організацію. Перемовини з профспілкою необхідні в тому випадку, коли працівники вірять у її професійність.

Після коректування та узгодження проект вважається завершеним і направляється на тестування. Послідовність реалізації фази проектування представлена на рис. 2.

Тестування може здійснюватися в різних формах, залежно від обставин (ситуації).

По-перше, у формі проведення консультацій із керівниками різних щаблів управління й представниками структурних підрозділів, де впроваджуються зміни.

По-друге, потрібно змодельовати ситуацію щодо функціонування нової системи оплати праці в окремих підрозділах і групах працівників. Для цього можуть бути вибрані й окремі робочі місця. Вибір підрозділів, груп працівників та робочих місць залежить від змін, що передбачені новою системою оплати. Зазвичай, моделювання необхідне для груп керівників, фахівців (наприклад менеджерів із продажу) і в тих підрозділах, у яких величина оплати залежить від результативності праці. У процесі моделювання потрібно з'ясувати:

- вартість проекту. Це важлива інформація для підприємства та його працівників, що дає змогу уникнути перевитрат з огляду на перспективи збільшення та збереження робочих місць;
- розмір заробітної плати окремих працівників під час використання нової системи, у випадку досягнення ними різних результатів праці та порівняти його із заробітною платою за чинної системи;
- діапазон різниць в оплаті праці, здатність системи уникати «зрівнялівки» та пов'язаних із нею конфліктів;
- структуру заробітної плати працівників з огляду на її доречність і раціональність;
- структуру джерел виплати заробітної плати за ефективною та збитковою діяльністю підприємства.

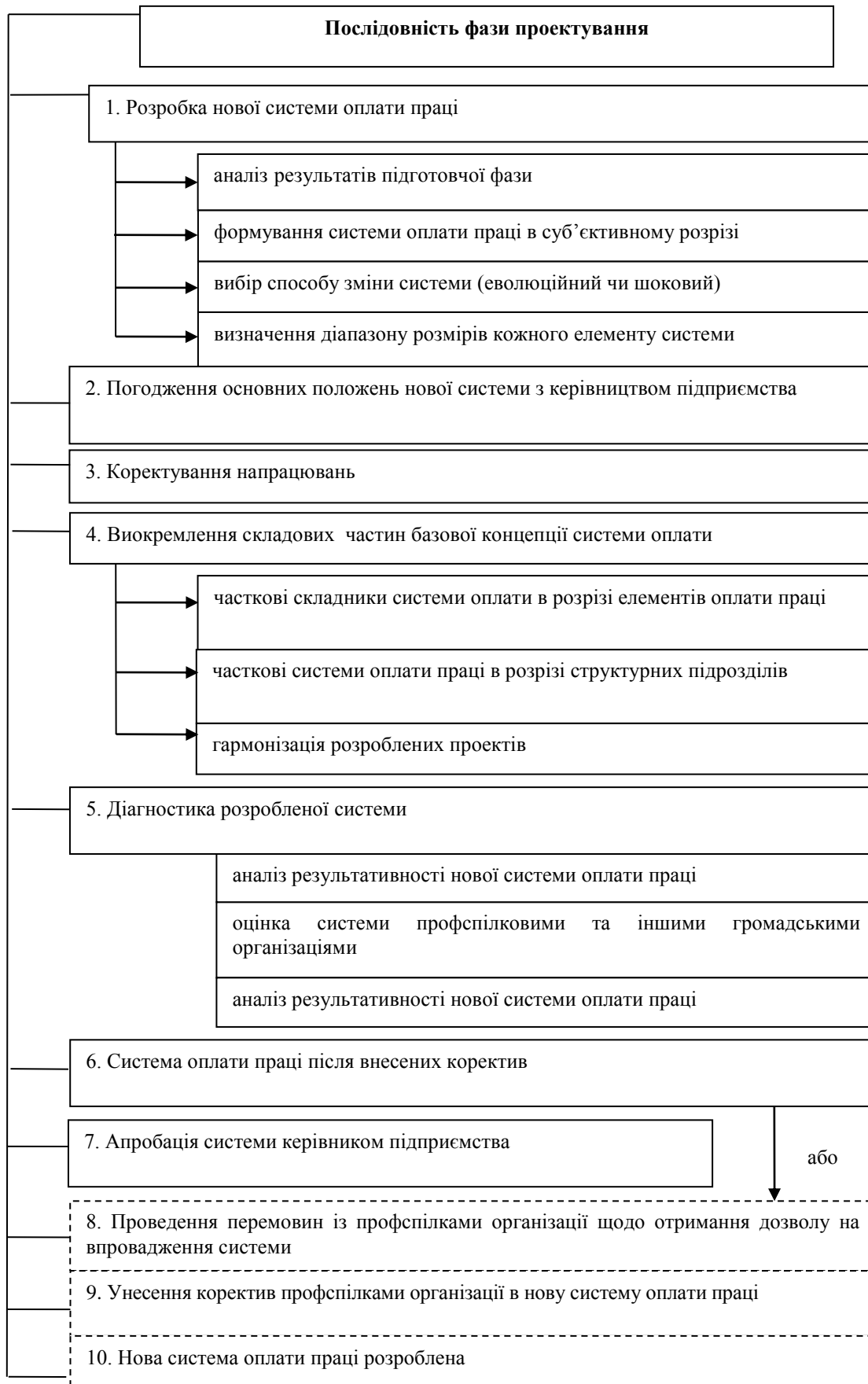
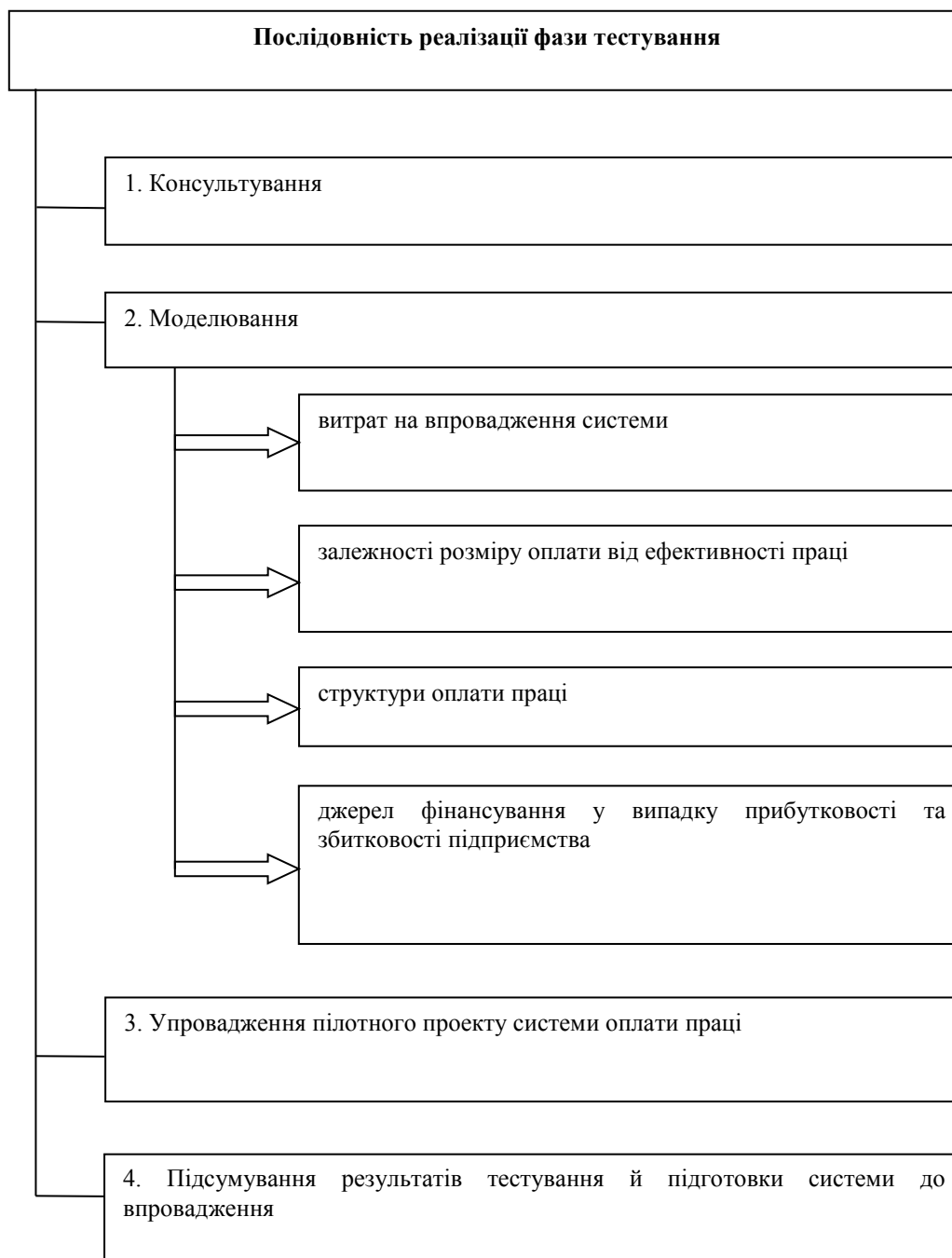


Рис. 2. Послідовність реалізації фази проектування

У випадку значних системних змін, що можуть, з одного боку, супроводжуватися хвилюванням й опором працівників, а з іншого – викликають сумніви щодо підвищення продуктивності праці, необхідним є впровадження пілотного проекту реалізації нової системи оплати в одному зі структурних підрозділів підприємства. Це не повинен бути підрозділ із найвищою чи найнижчою продуктивністю праці, а з середньою. Проте важливо, щоб працівники підрозділу були готові до змін. Послідовність реалізації фази тестування представлено на рис. 3.



**Рис. 3.** Послідовність реалізації фази тестування

Нова система оплати праці, як і будь-який інший продукт, вимагає просування, маркетингу, переконання зовнішніх клієнтів чи працівників підприємства в її необхідності, тобто позитивному сприйнятті. Це половина успіху її реалізації. Розпочинати потрібно з навчання та інформування про зміни. Це полегшує розуміння нової чи модифікованої системи. Зокрема, варто пояснити:

- мету та необхідність змін;

- сутність нової системи;
- переваги нової системи, порівняно з чинною та тими, що використовуються на аналогічних підприємствах;
- можливі поточні та довготермінові переваги функціонування нової системи для працівників, порівняно з тими, які її не використовують.

Практика вчить, що розпочинати навчання потрібно з керівного складу підприємства. Цьому повинна передувати ретельна підготовка матеріалів, у яких міститься порівняння можливого заробітку з попереднім і з підприємствами конкурентами (якщо така інформація доступна). Потрібно підготувати також цікавий відеосупровід із фотографіями, слайдами, брошурами тощо, які інформуватимуть про мету та суть системи, її конкретні переваги. Далі до навчання долучають інших працівників, які працюватимуть за новою системою оплати.

Незалежно від успішності навчання плідна реалізація нової системи вимагає обдуманого та цікавої презентації у формі різноманітних інформаційних акцій. Для цього використовують брошури, профільні газети, радіоцентри підприємства. При впровадженні абсолютно нових форм доцільно висилати за цільовим призначенням інформаційні брошури від керівника на домашню адресу працівника. З одного боку, у цьому випадку члени колективу мають більше часу на ознайомлення з нововведенням, що має вплив на їх сьогоднішнє та майбутнє, з іншого – така акція свідчить про зацікавленість підприємства долею родини працівника й сприяє тіснішій співпраці з ним.

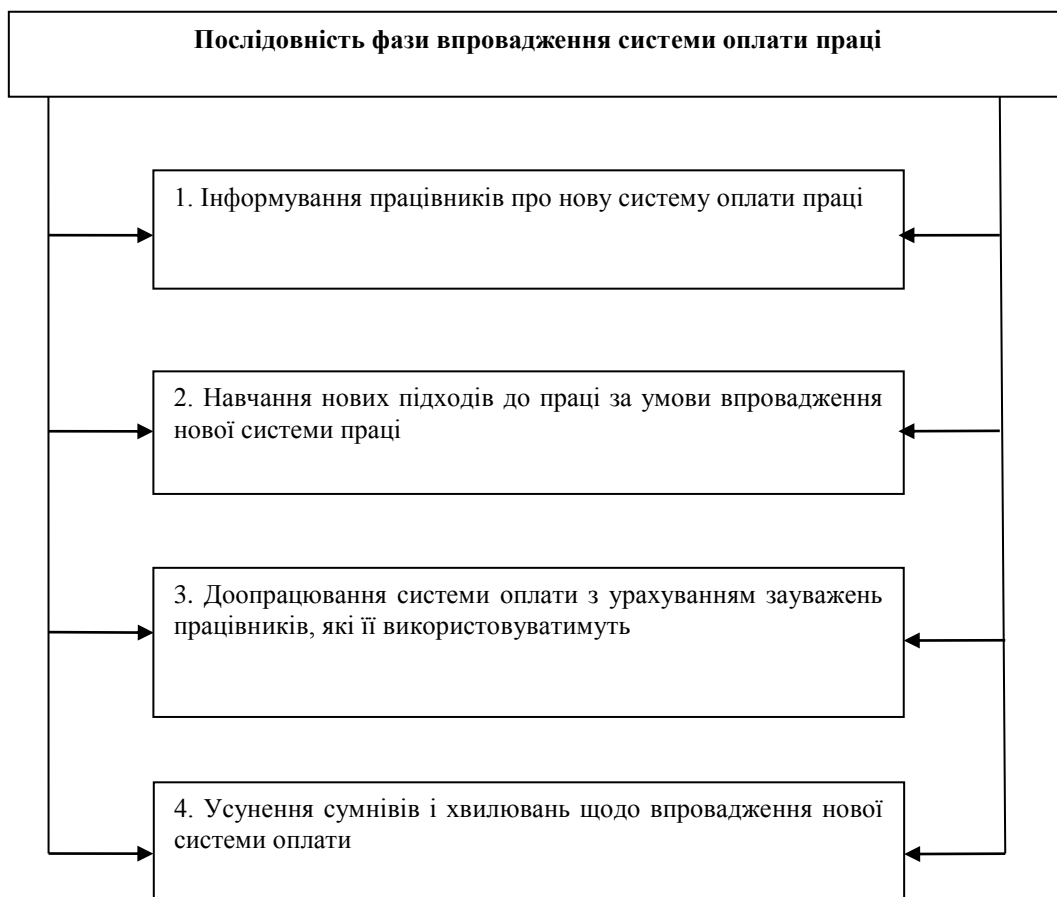


Рис. 4. Послідовність фази впровадження системи оплати праці

Крім вищезазначених заходів, потрібно провести корегування документації до потреб нової чи модифікованої системи оплати праці, а також корегування наявної інформаційної системи. Наступний крок – представлення та навчання тих, хто працюватиме за новою системою [21, с. 102].



Потрібно зауважити, що лише під час використання нової системи з'являються складні для передбачення ускладнення: працівники мають сумніви, виникають непорозуміння на тлі інтерпретацій прийнятих змін. З огляду на це, їх обов'язково варто довести до відома керівництва чи (або) спеціальної комісії, яка визначена колективною угодою.

Створення й упровадження нової системи оплати праці – одна з обов'язкових умов успішної діяльності підприємства, необхідна, проте недостатня. Лише факт, що щось є раціональним, ще не є підставою для його ефективного впровадження. Існує проблема практичної реалізації та подолання опору до змін і навчання нової поведінки (культури праці). Цього можна уникнути врахуванням та усуненням помилок під час проектування й упровадження системи, що стосуються зміни запропонованих послідовностей проектування системи чи їх реалізації. Зокрема, це стосується відсутності цілей упровадження системи, залучення до її створення низькокваліфікованих фахівців, відсутності чи неякісного проведення тестування, навчання та презентації перед упровадженням системи, небажання реагувати на виявлені помилки [22].

Усі зміни супроводжуються супротивом із боку працівників. Щоб його подолати, потрібно розуміти його причини. Причинами можуть бути відчуття непевності та загрози («не знаю чи справлюся з новою ситуацією»), скептицизм і недовіра до нового. Зазвичай, працівники не люблять нового, невідомого, несподіваного та сюрпризів. Їм подобається те, що вони знають, і знають те, що люблять (цим, до речі, пояснюється успіх Макдональдса: їжа там проста, знайома, ціна прийнятна, жодних несподіванок і стресів). Тому не потрібно економити час на пояснення та навчання. Упровадження змін – процес трудомісткий, витратний, вимагає реалізації реалістичних очікувань і програм. Потрібно мати на увазі, що зміна системи оплати праці може стати на заваді в реалізації інших планів і проєктів, що актуальні. Тому потрібно чітко визначитися з часом її впровадження.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Формувати мету нової системи оплати праці потрібно максимально зрозуміло та просто, відповідно до цілей розвитку підприємства загалом. До цієї роботи доцільно долучати провідних фахівців підприємства та зовнішніх спеціалістів. Успішна реалізація системи значною мірою залежить від спілкування з працівниками й пояснення їм пріоритетів, що будуть закладені в систему. Скептиків упровадження системи потрібно знайомити з її перевагами, порівняно з чинною. Кожна зміна вимагає свого маркетингу, хоча це процес затратний, його потрібно дуже ретельно готувати й упроваджувати із залученням кращих фахівців. Упровадження системи варто розпочинати з невеликого структурного підрозділу, за можливості – із керівного складу підприємства, працівників якого потрібно ознайомити з новою системою та навчити нової культури праці.

#### *Джерела та література*

1. Щодо пріоритетних напрямів реформування заробітної плати в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1\\_72/01.htm](http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1_72/01.htm).
2. Плугарь Е. В. Организация контроллинга процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Плугарь : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия туристско-рекреационного комплекса) / Елена Валериевна. – Пугатарь : Симферополь : Таврический нац. ун-т им. В. И. Вернадского, 2010. – 278 с.
3. Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунар. науч.-практ. семинара 3–4 ноября 2008 г. – Воронеж : Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 19–23.
4. Перегудова Т. В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеню узгодженості їх поглядів / Т. В. Перегудова // Сучасні проблеми управління людським капіталом : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 70–79.
5. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 – Экономика та управління підприємствами / Андрій Володимирович Черкасов. – Луганськ : Луганський нац. аграр. ун-т, 2010. – 20 с.
6. Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 – Экономика та управління

- підприємствами / Дмитро Володимирович Зяблицев. – Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.
7. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / Олена Попова // *Економіст*. – 2006. – № 12. – С. 52–54.
  8. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // *Вісник Донецького національного університету*. – Спецвипуск. – Т. 2. – Серія В : «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 101–105.
  9. Мороз О. С. Специфіка управління персоналом в умовах економічного кризиса / О. С. Мороз // *Вісник Донецького національного університету* – Спецвипуск. – Т. 2. – Серія В : «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 224–229.
  10. Тужилкіна О. В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О. В. Тужилкіна // *Вісник Донецького національного університету* – Спецвипуск. – Т. 2. – Серія В : «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 126–131.
  11. Гарват О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка, організація, та управління підприємствами / Гарват Ольга Анатоліївна. – Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2005. – 211 с.
  12. Долішній М. І. Теоретико-прикладні аспекти формування трудової мотивації / М. І. Долішній, О. Т. Риндзак // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3–4. – С. 113–115.
  13. Жеглов Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки / Л. Х. Жеглов, Д. П. Богиня // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3–4. – С. 22–23.
  14. Крищенко Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції / Л. В. Крищенко, С. В. Крищенко // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3–4. – С. 216–217.
  15. Ядравський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства / Дмитро Миколайович Ядравський : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Організація, управління, планування і регулювання економікою. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2004. – 18 с.
  16. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук, спец. : 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Чернушкіна Оксана Олександрівна. – Київ : Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
  17. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект / Д. П. Богиня // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – Луганськ, 2006. – № 11 (105). – С. 6–12.
  18. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – Луганськ, 2006. – № 11 (105). – С. 55–62.
  19. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук, спец. : 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Олексій Леонтійович Єськов. – Донецьк : Ін-т економіко-правових дослідж. НАН України, 2006. – 35 с.
  20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
  21. Oleksyn T. Zarządzanie pakietem wynagrodzeń / T. Oleksyn // [w:] *Pakietowe systemy wynagrodzeń* / red. S. Barkowska ; Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. – Warszawa, 2000.
  22. Hoof van K., Organisation, Human Resources Management and Pay : 7th International Conference for Work and Pay / K. van Hoof. – Hague, 1988.

#### References

1. Regarding the priorities of reforming wage in Ukraine [Electronic resource]. – Access : [http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1\\_72/01.htm](http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1_72/01.htm)
2. Plugar, E. V. (2010). Organization of control of service processes in enterprises of tourist-recreational complex : dis. ... PhD. ehkon. Sciences specials. 08.00.04 – Economy and management of enterprises (enterprises of tourist and recreational complex). – Simferopol : Tauride National University named after V. I. Vernadsky.

3. Goncharov, V. N. (2008). Improved human resource management through the development of motivation. Human Resource Management in the training of managers: Sat. international materials. Scientific-prakt. Seminar 3–4 November 2008 (pp. 19–23). Voronezh ; Voronezh State. University Press.
4. Peregudova, T. V. (n. d.). Methodological aspects of evaluation factors motivate staff by work activity ranking based on the degree of coherence of their views. Collection. Science. Intern works. Science. -prakt. conf. «Modern problems of human capital management», 70–79.
5. Cherkasov, A. (2010). Formation of motivational mechanism in the management of staff processing enterprises of APC: Abstract dis. ... Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.04 – Economics and business management. Luhansk : Luhansk National Agrarian University.
6. Zyblytsev, D. V. (2012). Office staff motivation trading on the principles of logistics: Abstract dis. ... Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.04 – Economics and business management. Donetsk, Donetsk National University of Economics and Trade after M. Tugan-Baranovsky.
7. Popova, O. (2006). Features of the system of motivation in the process of strategic management. The Economist, 12, 52–54.
8. Denisenko, I. A. & Tkachuk P. Y. (2009). Workforce motivation farms. Bulletin of Donetsk National University. Donetsk, 101–105.
9. Moroz, O. S. (2009). Specifics of personnel management in the context of the economic crisis. Bulletin of Donetsk national universitet, 224–229.
10. Tuzhytkina, A. V. (2009). Motivation work as a tool for human resource management in today's economic development. Bulletin of Donetsk National University. – Donetsk, 2009, 126–131. ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649. Ekonomichnij analiz. 2014 r. T. 17. № 2. 105
11. Harvat, O. A. (2005). Regulation of payment of the administrative staff at industrial enterprises in the modern business environment : dis. ... Candidate of Economics. Science, spec. 08.06.01 – Economics, organization and management of enterprises. – Khmelnytsky, Khmelnytsky National University.
12. Dolishniy, M. I. & Ryndzak, O. T. (2002). Theoretical and applied aspects of formation of motivation. Regional perspective, 3–4, 113–115.
13. Zheglov, L. H. & Bogynya, D. P. (2002). Motivation of labor in the economy market organization. Regional perspective, 3–4, 22–23.
14. Kryshchenko, L. V. & Kryshchenko, S. V. (2002). Formation of a new mechanism of labor motivation in terms of transitions. Regional perspective, 3–4, 216–217.
15. Yadravskyy, D. M. (2004). Motivation work as part of the economic strategy of the enterprise: Abstract. dis. ... Candidate of Economics. Science, spec. : 08.06.01 – The organization, management, planning and regulation of economy. Dnipropetrovsk: Dnepropetrovsk University of Economics and Law.
16. Chernushkina, O. (2007). Motivation in the mechanism to increase productivity: Abstract dis. ... Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.07 – demography, labor economics, social economics and politics. Kyiv : Kyiv National Economic University.
17. Bogynya, D. P. (2006). Competitiveness of labor: methodological aspects. Journal of East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, 11(105), 6–12.
18. Danyuk, V. M. & Chernushkina, A. A. (2006). Features Conceptual study the effectiveness of personnel motivation. Journal of East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, 11 (105), 55–62.
19. Yeskov, O. L. (2006). Development of motivational mechanism of labor in the production management of large enterprises: Abstract dis. ... Dr. Sc. Science, spec. 08.09.01 – demography, labor economics, social economics and politics. – Donetsk Institute of Economics and Legal Studies National Academy of Sciences of Ukraine, 2006.
20. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1992). Principles of Management. Moscow : Business.
21. Oleksyn T., Zarządzanie pakietem wynagrodzeń, [w:] Pakietowe systemy wynagrodzeń, red. Barkowska S., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2000.
22. Hoof van K., Organisation, Human Resources Management and Pay: 7th International Conference for Work and Pay, Hague 1988.

**Любовь Липыч, Оксана Хилуха, Мирослава Кушнир, Александр Товстенюк. Процедура проектирования новых систем оплаты труда.** Формирование, изменение или модернизация системы оплаты труда зависят от правильного выбора процедуры проектирования новых систем его оплаты. Разработчики новых систем должны определиться с последовательностью исследований в пределах каждой фазы, необходимой для их создания и реализации. Они могут отличаться в зависимости от ситуации, однако в своей основе будут аналогичны.

В статье определены фазы проектирования новых (модернизированных) систем оплаты труда. Каждая фаза (подготовительная, проектная, тестирования и внедрения) имеет свое наполнение.

В подготовительной фазе проектная группа начинает свою работу по изучению основных направлений стратегии оплаты труда, определенных менеджментом предприятия и целей развития организации и ее структурных подразделений. Далее необходимо провести анализ существующей системы оплаты труда в объективном и субъективном разрезе, чтобы дать ответ на вопрос, отвечает ли она целям и направлениям, которые заложены в стратегии оплаты труда и развития предприятия.

Фаза проектирования начинается с обработки наработок подготовительной фазы, определения объекта и субъекта системы оплаты труда. Вторым важным элементом проектной фазы является фиксация диапазона субъективного разреза, то есть ответа на вопрос, необходима полная или частичная смена системы оплаты труда, а также определение составляющих оплаты труда и их пропорциональной зависимости, форм оплаты, принципов их формирования, источников финансирования оплаты труда соответствующих структурных подразделений.

Тестирование может осуществляться в различных формах, в зависимости от обстоятельств (ситуации). Во первых, в форме консультаций с руководителями различных шабелей управления и представителями структурных подразделений, где внедряются изменения. Во вторых, необходимо смоделировать ситуацию относительно функционирования новой системы оплаты труда в отдельных подразделениях или группах работников. Для этого могут быть отобраны и отдельные рабочие места.

Новая система оплаты труда, как и какой-либо другой продукт, требует продвижения, маркетинга, убеждения внешних клиентов, или работников предприятия в ее необходимости, то есть ее положительном восприятии. Позитивное восприятие системы – это половина успеха ее реализации. Начинать необходимо с обучения и информирования об изменениях. Это облегчает понимание новой или модифицированной системы. Оно обеспечивается в фазе внедрения.

Надо иметь в виду, что изменение системы оплаты труда может помешать реализации других планов и проектов, поэтому необходимо четко определиться со временем ее внедрения.

**Ключевые слова:** фазы проектирования, последовательность проектирования, система оплаты труда, объективный и субъективный разрез создания системы.

**Lubov Lypych, Oksana Kchilycha, Myroslava Kushnir, Oleksandr Tovsteniuk. Payments System Modernization: Opportunities & Challenges for the Business.** The effective project in a new payment systems forms modifies and improves it for the business. A payment system can have different stages of its formation which depends on company situation. But it is permanent in its essence.

The research forms the phase of a new (modernized) payment system. Each step such as preparation phase, project phase, testing, and implementation) has its special meaning.

In the preparatory phase, a project team determines the directions of the payment system strategy, defines the goals of the organization and its departments. After that, a project team analyzes objective and subjective factors of the payment system, to answer the question whether it meets the company objectives and improve the strategy enterprise development for the business.

The project phase begins with accumulation the experience of previous stages. After that, a process determines the frames of the subjective items, to answers the question whenever it demands full or partial changes. It identifies the components of the remuneration and their proportionality, payment methods, principles of its formation, commercial sources.

The testing of the payment system can include different methods, which depends on the company circumstances. Consultations are the first form in the stage which include pieces of advice of the chiefs in the various levels of management, who represent different departments.

Furthermore, it is essential to adopt approaches to the different departments and groups of employees. We can reach it with the selection of a random company staff from each department.

The company should promote the payment system, do marketing research, convince stakeholders and company's employees in its implementation, like it do it for other companies innovation. Positive perception of the system is the half of the success in its implementation. Managers should inform employees about changes in the payment system. That will enhance the understanding of the new or modified system.

On the other hand, the company needs to define the time of its implantation, because it can hurt other plans and projects.

**Key words:** the stages of the payment system formation, planning process, remuneration system, objective and subjective analyze of a payment system.

Стаття надійшла до редколегії  
13.03.2017 р.