

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;

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

Мирослава Кушнір – старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Чинники впливу на формування системи оплати праці

У статті розглянуто чинники, що впливають на систему оплати праці. Ефективність системи оплати праці залежить від таких чинників: зовнішнього (соціально-економічних, правових та політичних умов тощо) і внутрішнього середовища (стратегії розвитку, організаційної структури й культури підприємства; цілей та очікувань працівників; структури системи оплати праці тощо).

Політика оплати праці на рівні підприємства повинна відповідати політиці, яка проводиться на державному та регіональному рівнях. Державна політика оплати праці реалізовується через економіко-фінансові інструменти, такі як ціноутворення, податки, субсидії, політика валютного курсу.

Система оплати праці підприємства повинна забезпечувати досягнення цілей і завдань, що виокремлені стратегією розвитку підприємства. Практика свідчить, що відсутність зв'язку цієї системи зі стратегією розвитку, знижує ефективність її реалізації. Крім того, якщо система оплати праці не відповідає стратегії підприємства, наприклад запозичена в іншій компанії, що має іншу стратегію, то вона може зашкодити підприємству, яке її перейняло. Зважаючи на це, бачимо, що необхідний ретельний аналіз стратегії розвитку підприємства з погляду її впливу на систему оплати праці.

Важливе значення для формування системи оплати праці мають рівень централізації управління та організаційна структура підприємства. Традиційними організаційними структурами, що відповідають системі оплати праці з низькою еластичністю, є структури, в основі яких лежить лінійно-функціональне підпорядкування й оплата праці здійснюється відповідно до штатного розпису підприємства.

Організаційне розгалуження підприємства сприяє взаємозалежності фонду оплати праці та (або) премій працівників і результатів роботи окремої структурної одиниці. Можливість визначення ефективності виконання кожного завдання полегшує створення ефективної системи матеріального стимулювання працівників.

Взаємозв'язок системи оплати з організаційною (корпоративною) культурою значно підвищує її ефективність. Суттєвою складовою частиною організаційної (корпоративною) культури є система комунікаційних зв'язків підприємства, які допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їхню діяльність із метою підвищення якості продукції, швидкості обслуговування клієнтів тощо.

Ураховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, підприємству потрібно розробити систему чинників впливу на систему оплати праці, аналіз яких сприятиме перетворенню стратегічних цілей підприємства в оперативні дії працівників і дасть змогу реалізувати обрану стратегію.

Ключові слова: чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, стратегія розвитку підприємства, організаційна структура, культура підприємства, цілі та очікування працівників, структура системи оплати праці.

© Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., 2017

Постановка наукової проблеми та її значення. Сучасна економіка постійно переживає періоди якісних змін, що особливо чітко проявляються в періоди економічних криз. Відповідно зростає потреба у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства. Відсутність стратегії призводить до неефективного використання обмежених матеріальних, трудових, фінансових й інших ресурсів. У межах стратегії розвитку досягти визначених результатів (запланованого обсягу продажів, частки ринку, рентабельності, ринкової вартості капіталу підприємства, прибутковості інвестицій тощо) можна лише за умови об'єднання зусиль із боку як власників, так і працівників підприємства, яке забезпечує стратегія оплати праці. Ураховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, підприємству потрібно виокремити систему чинників, що забезпечують перетворення стратегічних цілей в оперативні дії працівників, тобто уможливають реалізацію обраної стратегії.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Проблеми формування кадрової політики у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства досліджували такі вчені, як А. Шегда, Т. Білорус, І. Ігнат'єва, В. Немцов, Л. Довгань, С. Попов та ін. Але на сьогодні практично відсутні роботи, де розглянуто чинники, а основне – визначено показники, які забезпечать стимулювання персоналу у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

Мета та завдання статті – систематизація чинників, що забезпечують ефективність мотивації підприємства в результаті ефективної праці трудового колективу в напрямі реалізації стратегії його розвитку.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. У країнах із ринковою економікою існує певна субординація між політикою оплати праці та загальною стратегією розвитку підприємства. Це підпорядкування може бути прямим або опосередкованим. Держава може в односторонньому порядку через адміністративні й економічні інструменти, забезпечувати бажану поведінку підприємств в області зайнятості та заробітної плати, а також може співпрацювати через соціальних партнерів (профспілки) і роботодавців у регулюванні цих питань. Звичайно, що домінує останній варіант. Центральні органи влади регулюють питання гарантування забезпечення мінімуму соціального порядку, тобто мінімальний розмір оплати праці (в Україні регулюється законом), макропропорції заробітної плати й, передусім, темпи зростання заробітної плати та рівня безробіття. Дві останні позиції є ключовими для збереження економічного балансу, який забезпечується державою. Політика оплати праці на найнижчому рівні, тобто на рівні підприємства повинна відповідати політиці, яка проводиться на державному й регіональному рівнях.

Інші завдання економічного розвитку держави мають опосередкований вплив на політику оплати праці підприємств. Держава забезпечує їхні досягнення, застосовуючи економіко-фінансові інструменти: ціни, податки, субсидії, політику валютного курсу. Підприємство, беручи це до уваги, може вважати ці цілі привабливими для себе й трансформувати їх у свої стратегічні завдання. Якщо так станеться, воно використовуватиме політику оплати праці, яка забезпечить їх виконання. Переваги досягнення цих цілей впливатимуть на його здатність до підвищення оплати. При погіршенні ситуації в державі, інфляції, економічній нестабільності з'являється індексаційний та егалітаризаційний тиск, який погіршує результати роботи підприємства. Це призводить до ситуації, коли висококваліфікована робота оплачується нижче від своєї вартості.

На окрему увагу заслуговує питання про роль співпраці між соціальними партнерами. Сильні профспілки, особливо в ситуації нестачі робочої сили, можуть вимагати підвищення заробітної плати, яке, з одного боку, не завжди сприяє ефективній мотивації, а з іншого – важким фінансовим тягарем лягає на плечі підприємства, послаблюючи його можливості до розвитку. Ситуація, однак, може бути принципово іншою, якщо профспілки не обмежуються претензіями, а співпрацюють із роботодавцями.

Відправною точкою формування політики стимулювання оплати праці є визначення цілей (завдань) підприємств, які частково виникають із загальнодержавних цілей. Ці цілі є змінними в часі, що свідчить про необхідність періодичного перегляду політики оплати праці та її адаптації до нових бізнес-цілей. Зрозуміло, що вони повинні відповідати місії й стратегії підприємства. Потрібно також розрізняти стратегічні, тактичні та операційні цілі.

Термін «стратегія розвитку підприємства» трактується по-різному. Традиційно, це напрям дій підприємства, виконання яких у довгостроковій перспективі приведе до виконання поставлених цілей та забезпечить розвиток організації в майбутньому [1, с. 6]. Такі напрями розроблені для кожного виду діяльності підприємства й координують різні функції, які воно виконує.

Сьогодні стратегія розвитку визначає цілі підприємства, що передбачають підвищення споживчої цінності та конкурентної переваги для споживача й пошук способів досягнення цих цілей [2, с. 73]. Така стратегія включає не лише планування, але й реалізацію. У ній часто звертають увагу на необхідність підвищення вартості підприємства для власників (засновників), акціонерів і працівників. Акцентування на вартості для акціонерів – це, у підсумку, турбота про клієнтів, без яких підприємство втрачає сенс свого існування. Адже в широкому розумінні «клієнт» – це, з одного боку, внутрішній клієнт або співробітник, а з іншого – зовнішній (покупець товарів і послуг), а також акціонер, який не працює на підприємстві. Зі стратегією розвитку підприємства повинні бути ознайомлені всі працівники, вони повинні сприйняти її. Це є важливою умовою її ефективності [3, с. 214].

Загальна стратегія підприємства і його структурних підрозділів (бізнес-одиниць) можуть суттєво варіювати залежно від фази розвитку продукту та інших чинників. Тому, крім загальної рамкової стратегії, підприємства розробляють стратегії бізнес-процесів і діяльності окремих підрозділів, наприклад управління персоналом, оплати праці, мотивування тощо.

Кожне підприємство, сформувавши свою стратегію, повинно відповісти на питання, яким чином воно прагне досягати своїх цілей: чи за рахунок диверсифікації та збільшення частки ринку (регіонального, національного, європейського, міжнародного), чи за допомогою максимізації рентабельності (наприклад повернення капіталу, інвестиції), або будь-яким іншим чином.

Система оплати праці, згідно з визначенням, повинна забезпечувати досягнення цілей і завдань, що виокремлені стратегією розвитку підприємства [4, с. 27–32]. Практика свідчить, що відсутність зв'язку цієї системи зі стратегією розвитку знижує ефективність її реалізації. Крім того, якщо структура оплати праці не відповідає стратегії підприємства, наприклад запозичена в іншій компанії, що має іншу стратегію, вона може бути навіть шкідливою. З огляду на це, потрібен ретельний аналіз стратегії розвитку підприємства з погляду її впливу на рівень заробітної плати [5, с. 61–67].

Сформульовані на підставі стратегії цілі зі спеціально визначеними заходами для їх досягнення повинні лежати в основі розрахунку величини змінної частини оплати праці фахівців, що впливають на їх досягнення.

Вплив внутрішніх підрозділів підприємства на досягнення визначених цілей може мати прямий або опосередкований характер. Деякі цілі та завдання можуть бути безпосередньо пов'язані з оплатою праці. Наприклад, прибуток може бути прямою ціллю для вищого керівництва й опосередкованою для більшості робітників, незважаючи на те, що поліпшення фінансового стану – це можливість зростання заробітної плати. Тому виникає необхідність деталізувати стратегічні цілі до рівня внутрішніх підрозділів таким чином, щоб виконання часткових завдань забезпечувало досягнення корпоративних цілей.

Стратегія підприємства має також і опосередкований вплив на оплату праці через управління людськими ресурсами. Наприклад, якщо стратегія спрямована на розвиток людського потенціалу й на інвестування в людський капітал, то помітне місце серед додаткових завдань повинно займати навчання. Значно менше значення воно матиме в стратегії, що спрямована на успішну особистість (іноді її називають стратегією «сита»), тобто зорієнтовану не стільки на розвиток працівника, скільки на максимальне використання його вмінь, навичок, швидко заміну іншим, кращим, із більш високою кваліфікацією. Якщо стратегія буде зосереджена на одночасному розвитку підприємства та його працівників, спиратися на взаємну лояльність то ми матимемо справу з досить розгалуженою диференціацією заробітної плати та її низькою гнучкістю, що означає, серед іншого, переважання фіксованої заробітної плати, що визначається не продуктивністю, а стажем і досвідом роботи.

Визначальне значення на формування системи оплати праці мають рівень централізації управління та організаційна структура підприємства. Традиційним організаційним структурам відповідають системи оплати праці з низькою еластичністю, в основі яких лежить лінійно-функціональне підпорядкування, й оплата відповідно зі штатним розписом. Розвиток інформаційних технологій та мережевих організацій сприяють розвитку еластичності оплати праці і її взаємозв'язку з компетенціями [6, с. 23–29]. Гнучкість передбачає незначну кількість категорій працівників і великий діапазон розміру оплати, її підвищення з ростом продуктивності, тобто збільшення частки змінної частини заробітної плати. Територіальне розгалуження підприємств, а також легкість виокремлення бізнес-процесів, тобто центрів відповідальності, сприяють взаємозалежності фонду оплати праці та (або) премій працівників від результатів роботи окремої структурної одиниці. Можливість визначення

ефективності виконання кожного завдання полегшує використання результативної системи оплати праці.

При масовому виробництві продукції, як правило, використовують постійну оплату в розмірі встановлених посадових окладів. Змінну частину оплати та її діапазон застосовують у тому випадку, коли продуктивність праці залежить від працівника, зокрема при використанні так званих високих технологій, якщо працівник (чи група) отримує окреме завдання, застосовується оплата за завдання, за досягнення цілей або компетентності.

На вибір форм оплати праці впливає, як правило, кількість працюючих. На малих підприємствах зазвичай використовують спрощені системи оплати праці, оплата відповідає завданням, що виконуються. Адаже там не складно оцінити внесок кожного, працівники навзаєм контролюють один одного. На великих і середніх підприємствах ситуація інша: потрібно, по-перше, об'єктивно визначити розмір вкладу працівника, по-друге, упровадження тієї чи іншої системи вимагає використання комп'ютерних технологій, тобто коштів і часу. Тому системи оплати праці на підприємствах різних типів виробництва різняться між собою.

Структура зайнятості також робить істотний вплив на величину розміру заробітної плати, вибір форм і структури пакетів оплати праці. Спираючись на принципи конкурентоспроможності та гнучкості, підприємства часто зупиняються на диференціації заробітної плати за рахунок сегментації зайнятих і характеру їхньої роботи (компетентностях). В основі сегментації лежить важливість різних груп працівників для підприємства. Деякі з них, особливо зорієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, ділять працівників на чотири групи:

Перша – ключові працівники (core), які мають вирішальний і безпосередній вплив на становище підприємства на ринку. Це працівники високої кваліфікації. Зазвичай їм важко знайти заміну, у цьому випадку попит із боку роботодавців перевищує пропозицію. Загальний пакет заробітної плати в них найвищий. Його структура може бути різною (різна частка короткострокових і довгострокових виплат у загальному обсязі заробітної плати).

Друга група – працівники з підтримки (support) діяльності підприємства, наприклад команда аналітиків ринку, фінансових послуг, кадрів тощо. У пакеті оплати цієї групи домінує постійна оплата.

Третя група – периферійні працівники, працевлаштовані на умовах контрактів. Ця група дуже неоднорідна. Вона включає осіб із низькою кваліфікацією, наприклад прибиральників, та з високою, наприклад юристів, бухгалтерів, консультантів тощо. Перші працевлаштовані за гнучкими формами роботи (неповний робочий день, визначений період роботи тощо) із метою зменшення витрат на оплату їхньої праці. Інших на постійну основу не працевлаштовують, тому що їхні послуги необхідні періодично або дорогі. Це особливо притаманне малим підприємствам.

Четверта група – аутсорсинг: послуги, що надають сервісні організації на підставі контрактів, що укладені між підприємствами. Організація, що надає послуги, делегує на певний період часу (упродовж терміну дії договору) осіб, які виконують роботу, передбачену угодою, отримує винагороду за надані послуги, несе відповідальність за їхню якість та оплачує роботу своїх працівників. Особливістю таких розрахунків із боку замовника є бажання їх зменшити. Підприємства, що отримують послуги, зазвичай, не несуть відповідальності за розвиток працівників, які працюють у рамках контракту, укладеного між підприємствами, хоча багато великих компаній, зокрема в Німеччині та Франції, підтримують кваліфікаційний розвиток співробітників малих підприємств із метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

При прийнятті рішення, яку систему оплати використовувати, до уваги також слід брати рівень фінансової спроможності підприємства. Економічно спроможні підприємства можуть дозволити собі підтримувати відносно високу заробітну плату й, завдяки цьому, ставити більш високі вимоги до працівників, якщо це дозволяє ринок праці. По-друге, зростання заробітної плати вони покривають зростанням цін, і тому можуть вільно встановлювати оплату відповідно до складності та ефективності праці й не відчувати егалістичного тиску, а індексація, якщо така існує, не руйнує політики її різноманітності. Іншим чином це відбувається на збиткових підприємствах, які погоджуються на більш високу оплату з метою отримання працівників високої кваліфікації, із надією прийняття ними інвестиційних рішень, що забезпечать подальше зростання.

Успішність мотивування також залежить від організаційної (корпоративної) культури підприємства, яка в понятійно-термінологічному словнику з менеджменту розглядається як: 1) сукупність базових

гіпотез, цінностей і артефактів; 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються працівниками підприємства й водночас визначають їхню поведінку; 3) атмосфера або соціальний клімат в організації; 4) домінуюча система цінностей і практик тощо [7, с. 256]. Залежно від зазначених складників розрізняють різні типи організаційної (корпоративної) культури, які мають вплив на системи оплати праці.

В інноваційній культурі побутують систем оплати, що спонукають працівників до винахідливості та креативності. У консервативній – немає місця для свободи дій: тут застосовуються чіткі норми виконання конкретних завдань.

Суттєвою складовою організаційної (корпоративної) культури є комунікація – безпосередній контакт між роботодавцями й керівниками з працівниками. В ієрархічних організаціях переважає вертикальна комунікація: зверху вниз, яка допомагає пов'язувати різні рівні організації, координувати їхню діяльність із метою підвищення якості продукції, прискорення швидкості обслуговування клієнтів тощо. Добре зорганізована комунікація сама по собі може слугувати методом мотивації працівників до праці, тому що спрощує розуміння цілей і складових оплати, очікувань працівників, взаємозв'язку між розміром заробітної плати та детермінантами, що його визначають: складністю й ефективністю праці, фінансовими можливостями організації тощо.

З іншого боку, хороша комунікація – це незамінний чинник ідентифікації очікувань працівників щодо способів відображення чи виду інформації, яку б вони хотіли отримати від керівництва, чи навіть форми її надання. Підприємство володіє великою кількістю засобів комунікації в розрізі оплати праці. Проте навіть розлогий їх перелік не обмежує можливостей створення нових. Вибір способу комунікації залежить від мети, яку прагнемо досягнути.

Система оплати праці, за визначенням, повинна інтегрувати завдання (інтереси) підприємства та працівників. Отже, очікування працівників потрібно виокремити, щоб можна було їх прийняти до уваги при розробці цієї системи. Таке виокремлення повинно передувати розробці нової системи оплати праці. Воно є предметом аналізу громадських організацій, спеціалізованих підрозділів підприємств (відділів кадрів, оплати праці тощо) або зовнішніх організацій за запитом підприємства. Другий випадок зазвичай використовує малий бізнес.

Очікування працівників є змінною величиною, проте їх можна згрупувати на основі спільних сподівань.

По-перше, спільним, як правило, є очікування безперервного й помітного збільшення заробітної плати, що найменше відповідає інфляційного росту. Водночас важливе значення має зростання заробітної плати як відображення визнання професійності працівника – це найважливіший мотиваційний стимул. Він змінюється пропорційно зміні потреби в спеціалістах відповідної кваліфікації.

По-друге, двоїстий характер стосується працівників до рівня диференціації та егалітаризації оплати. З одного боку, вони прагнуть підвищити авторитет праці та диференціювати розмір її оплати залежно від складності й ефективності. Це притаманно в основному приватному секторі. З іншого, як правило, у державному секторі, існує прагнення до егалітаризації оплати, за допомогою різноманітних соціальних доплат, які передбачені законодавством і не залежать від якості та складності праці (індексація, доплати за стаж роботи тощо). У результаті зменшується прозорість оплати, що є шкідливим для її мотиваційної спроможності та спонукає до зростання незадоволеності.

По-третє, працівники очікують на скорочення часу роботи, зокрема:

- швидший вихід на пенсію;
- скорочення робочого тижня;
- скорочення тривалості робочого дня в розрізі понаднормового часу.

Допустимий обсяг понаднормових годин регулюється законом. З одного боку, роботодавці зацікавлені в збільшенні кількості понаднормових годин і їх низькій оплаті, а працівники – навпаки. Однак у період спаду й високого рівня безробіття, підприємства обмежують кількість понаднормових годин, з іншого – у фазі зростання трапляються випадки, що підприємства намагаються незаконно продовжити робочий час працівників без адекватної компенсації. У разі великого безробіття вони не протестують, бо мають страх утратити свої робочі місця.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Проведене нами дослідження підтверджує, що ефективність мотивації через оплату праці залежить від таких чинників: зовнішнього (соціально-економічних, правових, політичних умов) і внутрішнього середовища (стратегії розвитку, організацій-

ної структури та культури підприємства); цілей і очікувань працівників; структури системи оплати праці та її відповідності принципам мотивації й узгодженості з іншими її інструментами. Подальших опрацювань потребують питання розробки методологічних підходів до формування стратегії оплати праці з урахуванням вищезазначених чинників.

Джерела та література

1. Ліпич Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку / Л. Г. Ліпич, В. В. Левицький, О. В. Кошій. – Луцьк : РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, 2008. – 168 с.
2. Obłój K., Strategia firmy a strategiczne zsl, materialy konferencyjne / Polska Fundacja Promocji Kadr. – Warszawa, 2000.
3. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. – New York : The Free Press, 1990.
4. Ліпич Л. Г. Стратегія розвитку підприємства та детермінанти, що її визначають / Л. Г. Ліпич, О. В. Товстенюк, М. А. Кушнір, О. А. Хілуха // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2016. – № 3 (7). – С. 27–31.
5. Ліпич Л. Г. Взаємозв'язок стратегії оплати праці та стратегії розвитку підприємства / Л. Г. Ліпич, М. А. Кушнір, О. А. Хілуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки : журнал / засновник і видавець Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2016. – Т. 1, № 4. – С. 61–67.
6. Ліпич Л. Г. Потреба впровадження нових систем оплати праці на підприємстві. Виклики глобалізації / Л. Г. Ліпич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2016. – № 2. – С. 23–29.
7. Менеджмент : понятійно-термінологічний словник / [за ред. Г. В. Щокіна та ін.]. – Київ : МАУП, 2007. – 744 с.

Reference

1. Lypych, L. G., Levytskyu, V. V., & Koschey, O. V. (2008). Formuvannya stratehiy rozvytku pidpryyemstv na zasadakh prohnouzuvannya kon'yunktury rynku [Formation of enterprise development strategies based on market conditions forecasting]. Luts'k : RVV «Vezha» VNU imeni Lesi Ukrayinky [in Ukrainian].
2. Obloj K., (2000). Strategia firmy a strategiczne zsl, materialy konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr [Company strategy and strategic zsl, conference materials, Polish Human Resources Promotion Foundation], Warszawa [in Poland].
3. Porter, M. E. (1990). Competitive Advantage of Nations [Competitive Advantage of Nations]. The Free Press, New York [in England].
4. Lypych, L. G., Tovstenyuk, O. V., Kushnir, M. A. & Hiluha, O. A. (2016). Stratehiya rozvytku pidpryyemstva ta determinanty, shcho yiyi vyznachayut' [Development Strategy and Determinants that Determine it]. – Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky. – Economic Journal Eastern National University named after Lesya Ukrainian : journal, Luts'k : Vezha-Druk 3, (7), 27–31 [in Ukrainian].
5. Lypych, L. G., Kushnir, M. A. & Hiluha, O. A. (2016). Vzayemozv'yazok stratehiyi oplaty pratsi ta stratehiyi rozvytku pidpryyemstva. [The relationship strategy remuneration and development strategy]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky : zhurnal / zasnovnyk i vydavets' Khmel'nyts'kyu natsional'nyu universytet. – Herald of Khmelnytsky National University. Economics : Journal / founder and publisher of Khmelnytsky National University. – Khmelnytsky : 2, 4, 61–67 [in Ukrainian].
6. Lypych, L. G. (2016). Potreba vprovadzhennya novykh system oplaty pratsi na pidpryyemstvi Vyklyky hlobalizatsiyi. [Demand Implementation of New Pay Systems in the Enterprise Challenges of Globalization]. Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky : zhurnal. – Eastern National University named after Lesya Ukrainian: Journal – Luts'k : Vezha-Druk, 2, 23–2 [in Ukrainian].
7. Shchokin, G. V. (Eds.). (2007). Management: Concepts and Eerminology – K : AIDP.

Любовь Липыч, Оксана Хилуха, Мирослава Кушнір. Факторы влияния на формирование системы оплаты труда. В статье рассмотрены факторы, характеризующие результаты влияния на систему оплаты труда. Эффективность оплаты труда зависит от следующих факторов: внешней (социально-экономических, правовых и политических условий) и внутренней среды (стратегии развития, организационной структуры и культуры предприятия); целей и ожиданий работников; структуры системы оплаты труда и ее соответствия принципам мотивации и согласованности с другими ее инструментами.

Политика оплаты труда на нижнем уровне, то есть на уровне предприятия, должна соответствовать политике, проводимой на государственном и региональном уровнях. Другие задачи экономического развития

государства производят опосредствованное влияние на политику оплаты труда предприятий. Государство обеспечивает их достижение, используя экономико-финансовые инструменты: цены, налоги, субсидии, политику валютного курса. Система оплаты труда, согласно определению, должна обеспечивать достижение целей и задач, определенных стратегией развития предприятия. Практика показывает, что отсутствие связи этой системы со стратегией развития снижает эффективность ее реализации. Кроме того, если структура оплаты труда не соответствует стратегии предприятия, например заимствованная в другой компании, имеющей другую стратегию, она может быть даже вредной. Учитывая это, необходим тщательный анализ стратегии формирования системы оплаты труда ее влияния на уровень заработной платы. Определяющее значение для формирования системы оплаты труда имеет уровень централизации управления и организационная структура предприятия. Традиционным организационным структурам соответствуют системы оплаты труда с низкой эластичностью, в основе которых лежит линейно-функциональное подчинение, и оплата в соответствии со штатным расписанием. Территориальное разветвление предприятий, а также простота выделения бизнес-процессов, то есть центров ответственности, способствуют взаимозависимости фонда оплаты труда и (или) премий работников от результатов работы отдельной структурной единицы. Возможность определения эффективности выполнения каждой задачи облегчает использование результативной системы оплаты при использовании матричной структуры управления. Взаимосвязь системы оплаты с организационной (корпоративной) культурой значительно повышает ее эффективность. Существенной составляющей организационной (корпоративной) культуры является коммуникация, то есть непосредственный контакт между работодателями и руководителями с работниками. В иерархических организациях преобладает вертикальная коммуникация: сверху вниз, которая помогает связывать разные уровни организации, координировать их деятельность с целью повышения качества продукции, скорости обслуживания клиентов и тому подобное.

Достичь определенных результатов можно только при условии объединения усилий, со стороны как владельцев, так и работников предприятия, которое обеспечивает стратегия оплаты труда. Учитывая задачи, определенные стратегией развития, предприятию необходимо разработать систему факторов, превращающих стратегические цели в оперативные действия сотрудников, то есть позволяющих реализовать избранную стратегию.

Ключевые слова: факторы внешней и внутренней среды, стратегия развития предприятия, организационная структура, культура предприятия, цели и ожидания работников, структура системы оплаты труда.

Lubov Lipych, Oksana Kchilycha, Myroslava Kushnir. Factors Which in Fluence the Formation the Company Wage System. The article discusses the factors which affect the pay system. The efficiency of the payment system depends on external and internal factors such as social, economic, legal and political conditions, the company's strategy, organizational structure and culture, business goals, expectations of the employee, etc.

A company's remuneration policy should meet a policy which is conducted at national and regional level. National and local wage policy implement through economic and financial instruments such as prices, taxes, subsidies, exchange rate policy.

A company's remuneration policy should achieve the company goals. The company activity shows that it should be related to the company development strategy, which increases the effectiveness of its implementation. Also, if the wage system does not meet the business plan goals, for example, when it was stolen from the other company with a different strategy, it would damage the company. In conclusion from the reasons, I have given we need to analyze the development plan regarding of its impact on the pay system.

A significant effect on the formation of the wage system has a hierarchal level of the company management and organizational structure of the enterprise as well. Traditional organizational structures have a small degree of elasticity because their structure is based on a direct functional subordination.

Organizational interdependence helps relate the salary of the employees and the results of the individual business units. It contributes creating an efficient system of economic stimulation for the staff.

Furthermore, a company remuneration policy should be connected with organizational (corporate) culture of the company, it will increase its effectiveness. An essential component of organizational (corporate) culture is the company communication system, which helps to link the different levels of the organization, coordinate their activities, improve product quality, customer service, etc.

So, the company needs to consider factors which influence the pay system. It helps to transform the enterprise strategic plan into operational actions of employees and promotes the strategy implementation.

Key words: external and internal factors of the environment, business development strategy, organizational structure, corporate culture, company's goals, expectations of employees, wage system.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2017 р.