

казники оцінки фінансового стану без адаптації їх до сучасних умов господарювання, а також у визначенні окремими методиками нормативних значень показників, розрахованих на основі закордонної статистики [9, с. 111-113].

Закордонний досвід оцінювання доцільно залучати для використання в українську аналітичну практику.

**Висновки.** Наслідком розбіжностей в системах бухгалтерського обліку, порядку складання форм фінансової звітності, способах розрахунку окремих показників у країнах із ринковою економікою є наявність розходжень в здійсненні аналізу фінансового стану підприємств різних держав. Потрібно акцентувати увагу на важливості розуміння схеми обліку, яка лежить в основі фінансових коефіцієнтів. Ми визначили, що бухгалтерський облік і звітність в Україні, внаслідок введення в дію П (С) БО, наближені до міжнародних норм і правил. При цьому викладено своє бачення вад українських форм фінансової звітності, наведено перелік вад, які визначили закордонні економісти, доповнено позицією недостатнього ступеня деталізації статей балансу.

### Література

1. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. – К. : Вид-во КНЕУ, 2006. – 132 с.
2. Економічний аналіз : навч. посіб. / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін. / за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К. : Вид-во КНЕУ, 2007. – 556 с.
3. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства : наук.-метод. вид. / за ред. д-р екон. наук, проф. А.В. Чупіс. – Суми : Вид-во "Довкілля", 2007. – 404 с.

УДК 331.101.38:331.2

Асист. Ю.В. Максимець –  
Львівський НУ ім. Івана Франка

## СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Розглянуто механізм стимулювання управлінського персоналу у сучасній економіці України. Обґрунтовано особливості заробітної плати та кар'єрного зростання на мотивацію праці. Розкрито значення нормування та регламентування праці управлінського персоналу, а також визначено особливості функціональних ролей менеджера. Проаналізовано мотиваційний механізм управлінської діяльності, що існує на етапі перехідного періоду.

**Ключові слова:** стимулювання, мотивація, мотиваційна модель, управлінський персонал, кар'єрне зростання, групова мотивація, корпоративний сектор

*Assist. Yu.V. Maksymets – Lviv NU named after Ivan Franko*

## Stimulation and motivation of administrative labour in the transformation economy of Ukraine

The mechanism of stimulation of managerial staff in the modern economy of Ukraine is examined. The features of wages and quarry growth on motivation of labour open up. The value of setting of norms and regulation of labour of managerial staff opens up, and also the features of functional roles of manager are determined. The motivational mechanism of administrative activity is analysed, that exists on the stage of transitional period.

**Keywords:** stimulation, motivation, motivational model, managerial staff, quarry growth, group motivation, corporate sector

**Постановка проблеми.** Стимулювання праці управлінського персоналу ґрунтується на поєднанні інтересів найманих працівників, з одного боку, і власників – з іншого. Наймані керівні кадри зацікавлені у справедливій оплаті праці, високій якості здійснення трудового процесу, створення умов для виявлення своїх здібностей, можливостей набути нові знання і навички, здобути кар'єру тощо. Інтереси власників, які наймають управлінців, полягає в залученні найкращих кадрів, здатних забезпечити зростання продуктивності праці, ефективність використаних ресурсів, формувати загальний позитивний імідж підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання структури управління персоналом є одним із дискусійних. Ця проблематика знайшла відображення у роботах В. Базилевича, А. Гальчинського, В. Гееця, А. Грищенка, М. Карліна, А. Колота, В. Лагутіна, Ю. Пахомова, І. Радіонова, А. Чухна та ін.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Одним із головних чинників, які забезпечують ефективну систему матеріального стимулювання менеджерів, є рівень оплати праці. Однак не всі питання означеної проблеми досліджено з належною глибиною. Зокрема, оптимальний рівень заробітної плати дає змогу поєднати інтереси двох сторін: власника і найманого менеджера. Найдоцільнішим, на думку окремих вчених, є встановлення диференційованої системи винагород керівників на кожному рівні управління, але дискусійним є питання, чи ця диференціація має бути суто конфіденційною. Багато компаній використовують практику розширення, або насичення посадових обов'язків, що має на меті забезпечити більшу матеріальну вигоду і сприяти посиленню рівня задоволення працею. Таку практику найчастіше використовують у праці менеджерів та інших працівників нефізичної праці.

**Виклад основного матеріалу.** Для сучасних менеджерів, особливо молодих і тих, хто перебуває на нижчих управлінських рівнях, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання. Відсутність чіткої і ясної перспективи призводить до того, що молоді спеціалісти ще не приступили до роботи, але вже незадоволені нею [4, с. 56]. Важливим чинником є також можливість службового просування. Більшість опитувань показують, що основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для того, щоби вирішити це питання і уникнути можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі. У плані кар'єри доцільно вказувати послідовність посад, які може займати у перспективі менеджер.

У мотиваційно-стимулювальній політиці фірми зростає роль нормування праці. І.В. Багрова пропонує для нормування праці менеджерів різного рівня застосовувати певні показники [1, с. 146-147]. Найважливішими серед них є: – ступінь завантаження виконавця основними роботами; – ступінь завантаження виконавця нормованими роботами; – ступінь використання робочого часу виконавця. Однак ґрунтовний аналіз цих показників показує, що всі вони мають певні вади: – не враховують специфіки творчої праці; – поза

увагою залишаються межі робочого дня, які для керівників і менеджерів значно ширші від нормованої тривалості.

Надмірне регламентування праці менеджера може викликати протилежний ефект – зниження ефективності розумової праці управлінців. Завдання менеджера – генерувати пропозиції, плани і заходи, що є неординарними і дають загальний позитивний ефект. Тому нормування праці менеджерів повинно здійснюватись опосередковано з врахуванням інтенсивності, перспективності та відповідальності.

Сучасна світова наука управління та її найвагоміший складник – мотиваційно-стимулювальний механізм – розвивається швидкими темпами. Багато постулатів і положень XIX-XX ст. застарівають і вимагають перегляду. У цих умовах помітного поширення набувають теоретичні розробки в сфері управління І. Адізеса, які успішно використовують провідні компанії світу і мають всі шанси бути реалізованими в Україні. І. Адісес вважає, що жодна людина не може і не повинна виконувати всі ролі менеджера однаково успішно. Майстерність менеджера, за Адісесом, полягає у вмінні працювати з іншими так, щоби внаслідок спільної діяльності ефективно виконувалися всі функції менеджера [3, с. 45-50].

Цікавим є висновок І. Адізеса про те, що в Україні на сучасному етапі, на відміну від багатьох країн Європи, є сильним дух підприємництва, а ось у Японії криза інтегратора. Тому там дедалі більше іноземців стають керівниками великих компаній. В Україні, Росії, Ізраїлі є проблеми з адмініструванням. Тому до нашого підприємницького духу варто додати ефективне адміністрування. Для того, щоби команда менеджерів працювала успішно, у ній повинні бути люди різні, але правильно розподілені ролі. До людей які забезпечують нормальний мікроклімат та існування будь-якої команди та виконують певні ролі, В. Слиньков відносить: оригінали; скептики; аналітики, практики, координатори, добряки [5, с. 65-66].

Оригінал-менеджер здатний мислити і бачити проблеми нестандартно. Він генератор ідей і всього нового. Але його ідеї часто є ілюзійними, відірваними від життя. Стримати оригінала і не дати йому здійснити надто ризиковані кроки повинен скептик. Правоту оригінала і скептика може встановити аналітик. Але велика кількість аналітиків у команді може привести до застою. Потрібні практики, які найфантастичніші ідеї здатні адаптувати до конкретних ринкових ситуацій. Хорошим посередником між керівником і колективом є координатор. У кожній команді є людина, яка не характеризується цілеспрямованістю і працездатністю, але вона незамінна для підтримки морально-психологічного клімату в колективі і всіляко запобігає виникненню конфліктних ситуацій. Таку людину називають "добряком".

Для того, щоби правильно вибрати мотиваційну модель і сформулювати оптимальні стимулювальний механізм, потрібно встановити, що таке український менеджмент XXI ст. Поки що в українському менеджменті переважає стиль лідерства (дуже часто авторитарний). Цей стиль зумовлений особливостями перехідного періоду, коли добитися конкурентної переваги на ринку можна було лише завдяки жорстким заходам, які здійснювали лідери

(керівники). Однак у перспективі, щоби змусити менеджмент працювати потрібна компетентність і взаємодоповнюваність. Тому треба говорити не про лідерів, а про управлінські команди. Мотивація у кожного співробітника може бути своя, однак загальні стимули будуть спонукати менеджерів узгоджувати свої рішення, прислухатися до іншої думки, тому що у випадку негативного кінцевого результату у програвшій опиняться всі.

Мотиваційний механізм управлінської діяльності, що існує на етапі перехідного періоду, складний, суперечливий і багатогранний. Однак серед найрізноманітніших його аспектів найважливішими, на наш погляд, є три: мотивація менеджерів корпоративного бізнесу, мотивація працівників бюджетної сфери і мотивація зайнятих у несприятливому виробничому середовищі.

В Україні за роки трансформаційного періоду виник значний за своїми масштабами корпоративний сектор, який у перспективі буде чинити потужний вплив на розвиток країни. За приклад може слугувати Захід, де близько 80 % бізнесу здійснюють у формі корпорації [2, с. 115-116]. Тому питання корпоративного управління, зокрема зіткнення інтересів власників компаній (акціонерів), менеджерів та інших зацікавлених сторін має бути під пильним наглядом всіх учасників фондового ринку.

Особливо небезпечним для діяльності акціонерного підприємства є конфлікт інтересів між акціонером і менеджером, і акціонерами і кредиторами. Суть першого конфлікту полягає у різній мотивації сторін. Акціонери бажають одержувати високі дивіденди і зростання цінності акцій. Менеджери, особливо вищі зацікавлені у якомога більшій частці нерозподіленого прибутку, оскільки їх зарплата залежить від величини прибутків. Кожний менеджер буде намагатися підвищувати зарплату, навіть не одержуючи частки у прибутках. Менеджери можуть керуватися не лише матеріальними стимулами. Досі привабливим для них є можливість працевлаштування родичів, друзів, завищення їм заробітної плати. Все зазначене вище передбачає пошук найефективнішої і повної форми зацікавленості персоналу організації в її довготерміновій успішній діяльності.

**Висновки.** Потребує детальнішого дослідження система мотивації менеджерів бюджетної сфери. Під час переходу до ринкових умов господарювання існуюча тарифно-посадова система вступила в суперечність з вимогами ринку. Вона передбачає встановлення фіксованих тарифів і ставок. Як наслідок, панує зрівнялівка, відсутній зв'язок між результатами трудової діяльності і поставленим на ринок товаром чи послугою. Така система не створює реальних стимулів до економії витрат і скорочення чисельності працівників. Варто зазначити, що така система оплати праці дає як власникам, так і найманим менеджерам дуже мізерні важелі впливу на підлеглих. Йде постійно діючий процес "роздування штатної чисельності" та її скорочення, що породжує соціальні конфлікти і негативно діє на діяльність організації.

## Література

1. Багрова І.В. Нормування праці : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ-ри. – 2003. – 212 с.
2. Буряк П.Ю., Татарин Н.Б. Корпоративне управління: особливості в розвитку в Україні // Фінанси України. – 2006. – № 6.

3. Денисова Д. Займитесь менеджментом с другими // Эксперт. – 2006. – № 47. – 4-10 декабря. – С. 45-50.

4. Завадський Й., Червінька Л. Фактори мотивації персоналу в менеджментів // Економіка України. – 1998. – № 9.

5. Слинков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда (практические рекомендации). – К. : Вид-во "Дакор", КНТ, 2008. – 336 с.

---

УДК 331.2

*Доц. О.О. Маслак, канд. екон. наук; студ. Ю.О. Смірнов;  
студ. Р.І. Король; студ. М.М. Томич – НУ "Львівська політехніка"*

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ ДЕМПІНГОМ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Оцінка величини валютного ризику – одна зі задач щодо управління валютним демпінгом, де потрібно використовувати різноманітні підходи та методи. Встановлено, що спеціально розроблені документи банку мають визначати правила й періодичність проведення аналізу валютних ризиків, способи їхньої фіксації та використання результатів оцінки, порядок подання керівництву відповідних рекомендацій і контролю за їхнім дотриманням.

**Ключові слова:** валютний ризик, валютний демпінг, методи управління валютним демпінгом.

*Assoc. prof. O.O. Maslak; stud. Yu.O. Smirnov;  
stud. R.I. Korol; stud. M.M. Tomich – NU "Lvivs'ka Politehnika"*

## The methods of managing currency dumping of commercial banks

The evaluation of the scale of the currency risk is one of the tasks in relation to the managing of currency dumping where one should use various approaches and methods. It is set that the specially developed documents of bank must determine rules and periodicity of leadthrough of analysis of currency risks, methods of their fixing and drawing on the results of estimation, order of presentation to guidance of the proper recommendations and control, after their observance.

**Keywords:** currency risk, currency dumping, methods of management the currency dumping.

Важливим етапом управління валютним демпінгом є його *оцінка*, тобто оцінка можливості настання цієї події та збитків, які ця подія може завдати банку. Точне і своєчасне вимірювання ризиків є надзвичайно важливим компонентом ефективного управління ризиками. Банк, який не має системи вимірювання ризиків, має обмежену здатність контролювати ризики або здійснювати їхній моніторинг. Крім того, розвиненість інструментів управління ризиками, які використовує банк, має бути адекватною складності і рівню ризиків, які він узяв на себе. Банк має періодично перевіряти надійність інструментів вимірювання, які він використовує. Належні системи вимірювання ризиків передбачають оцінювання як окремих операцій, так і портфелів.

Коректна кількісна оцінка величини валютного ризику на сьогодні є однією з найважчих задач щодо управління валютним демпінгом та іншими причинами валютного ризику. Сьогодні для оцінки валютних ризиків використовуються різноманітні підходи та методи. Однак, у практиці діяльності банків найчастіше використовують технологію Value at Risk (VaR). VaR ха-