

6. Чумиков А.Н. Керування конфліктами / А.Н. Чумиков. – К. : Вид-во МАУП, 2003. – 97 с.
7. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах / В.Н. Шаленко. – К. : Вид-во "Скіф", 2008. – 255 с.

Васильчак С.В., Дева І.Б. Пути управления конфликтами в кризисной ситуации

Проведена диагностика конфликтных ситуаций, рассмотрена стратегия эффективного вмешательства в конфликты, предложены стили их решения. Установлено, что недопустимым фактором в кризисных ситуациях является игнорирование конфликтов и интересов работников. Самым эффективным способом преодоления конфликта является правильный подход к его анализу и знание основных условий его урегулирования. Поэтому очень важно уметь предупредить конфликты, а в случае их возникновения, найти оптимальный выход из конфликтной ситуации с помощью руководителя или консультанта, опираясь на структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов.

Vasylychak S.V., Deva I.B. The methods of controlling conflicts in critical situation

In the given item the conflict situations are analysed. The strategies of effective intervention in such situations and the styles of its resolving are suggested here. It is concluded that ignoring the conflict situation and interests of workers is inadmissible factor. The most effective way of resolving the conflict is the right approach to its analysis and knowing the main conditions of its resolving. That's why, it is very important to know how to prevent a conflict, or in case it happened, to resolve it with director's assistance, using the basic methods and styles of resolving the conflict.

УДК 658.5.012.1 Асист. М.М. Вороновська – НУ "Львівська політехніка"

**ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ЗА
УЗАГАЛЬНЕНИМИ ГРЕЙДАМИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено інноваційну діяльність підприємства, наголошено на значенні стимулювання інноваційної діяльності у забезпеченні його розвитку, розглянуто преміальні системи підприємства. Для стимулювання інноваційної діяльності підприємства обґрунтовано застосування системи преміювання за узагальненими грейдами, рекомендовано послідовність формування такої системи.

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивування, стимулювання, преміальні системи, узагальнений грейд.

Відповідно до чинного законодавства, інноваційною діяльністю вважають діяльність, яка пов'язана з використанням та комерціалізацією результатів наукових досліджень. Вона дає змогу наповнити ринок новими конкурентоспроможними товарами та послугами, удосконалити вже існуючу продукцію, знайти нові технологічні рішення з урахуванням принципу економічної ефективності тощо. Таким чином, результати інноваційної діяльності забезпечують задоволення потреб споживачів, технічне переоформлення господарства, створюють економічний клімат країни, дають змогу залучити нові інвестиції [1]. Усе це дає змогу розглядати інноваційну діяльність як важливий складник національної економіки.

Із позицій функціонального наповнення інноваційна діяльність спрямована на пошук та реалізацію інновацій з метою розширення асортименту про-

дукції і підвищення її якості, удосконалення технології та організації виробництва. Вона охоплює: виявлення проблеми підприємства; здійснення інноваційного процесу; організацію інноваційної діяльності [2].

Незважаючи на всю важливість, на сьогодні інноваційна діяльність України як складник національної економіки зазнає спаду. Згідно зі статистичними даними, за 2007-2009 рр. загальна сума витрат для фінансування інноваційної діяльності зменшилась на 695105,5 тис. грн (у 2007 р. ця величина становила 1666020,9 тис. грн, у 2008 р. – 1769481,7 тис. грн, а у 2009 р. – 970915,4 тис. грн) [3]. На прикладі машинобудування можна стверджувати те, що інноваційна активність підприємств є незначною. У 2007 р. лише 421 підприємство галузі визнано таким, що займається інноваційною діяльністю. Проте цими підприємствами за рік створено 385 винаходів, 370 корисних моделей, 194 промислові зразки [3].

Отже, в умовах жорсткої конкуренції, для завоювання нових часток ринку підприємствам необхідно вдосконалювати інноваційну діяльність. А щоб отримати високі результати від інноваційної діяльності, потрібно мотивувати працівників на її здійснення.

Стимулювання інноваційної діяльності (елемент мотивування працівників підприємства) полягає у чітко усвідомленому заохоченні керівником працівників-інноваторів (тих, котрі залучені до інноваційного процесу) з метою отримання найкращого результату в інноваційній діяльності. Його варто розглядати, як комплекс заходів, що зумовлюють у працівників відповідні мотиви. Одним із напрямків стимулювання інноваційної діяльності є матеріальне стимулювання. Відповідно до поглядів О.Є. Кузьміна і О.Г. Мельник [4, с. 84], матеріальне стимулювання – це цілеспрямована дія на колектив працівників через використання різноманітних матеріальних стимулів. Матеріальними стимулами є заробітна плата, премії, доплати тощо.

На основі аналізування процесів управління інноваційною діяльністю підприємств можна стверджувати, що процес її стимулювання є недосконалим. Проблема полягає у тому, що керівники не усвідомлюють важливості застосування системи стимулів і мотивів інноваційної діяльності. Здебільшого процес стимулювання охоплює загальну трудову діяльність колективу працівників, а ті її елементи, які пов'язані з реалізацією інноваційного процесу, окремо не стимулюються. Це вимагає розвитку систем стимулювання інноваційної підприємства, для чого можна рекомендувати відповідну преміальну систему.

Існують різноманітні системи преміювання, які можна застосувати для стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Наприклад, "винагорода за наслідками діяльності". Суть такої системи преміювання полягає у тому, що від досягнутих працівником результатів залежить величина його винагороди. Її перевагою є те, що працівник зосереджує свою увагу на певному показникові, яким може бути обсяг виготовленої продукції, або певна якісна характеристика виробу. Проте, система преміювання за наслідками діяльності має і ваду. Вона полягає у тому, що ця система є ефективною лише на короткому проміжку часу, в разі її застосування працівники найменше уваги приділяють іншим показникам, які не враховуються під час виплати премій [5].

Також для стимулювання інноваційної діяльності можна застосувати відрядно-преміальну систему. Вона полягає у виплачуванні працівникові певної суми винагороди за кожен виготовлений одиницю продукції, а нормативом вважають мінімальний обсяг виготовленої продукції для більшості працівників. За умови застосування мотиваційної політики, яка базується на часових формах оплати праці, нормативом є кількість виготовлених одиниць продукції за одну годину працівником середнього рівня кваліфікації. У разі перевищення нормативу на 1 %, оплата підвищується також на 1 %. Проте загальний обсяг премій не може перевищувати 15-20 % від повного доходу підприємства. Наведена система покликана стимулювати обсяг виготовленої продукції, а не її якісні характеристики. Її вадою є спрямування на збільшення обсягу виготовленої продукції та недостатня увага питанням покращення якості [4, с. 92-93].

Наступна система – система спеціальних премій, які нараховуються робітникам, наприклад, за дотримання технологічної дисципліни, за безаварійну роботу. Вона побудована так, щоб стимули, які прив'язані до покращення окремих показників роботи, доповнювались іншими, а обсяги одноразових підвищень тарифних ставок для промислових працівників та службовців, які не задіяні безпосередньо у самому процесі виробництва, були б не менші ніж 3 % від основної величини заробітної плати, а для майстрів та технічного персоналу – не меншими ніж 5 %. За умови, що обсяги разових підвищень нижчі, вони не відіграють стимулятивної ролі [4, с. 93].

Для стимулювання інноваційної діяльності можуть бути застосовані й інші преміальні системи. Проте вони характеризуються певними вадами та не передбачають урахування рівня результативності інноваційної діяльності підприємства у визначенні величини преміювання працівників. Це потребує розвитку систем преміювання інноваційної діяльності. Відповідно до поставленої проблеми, варто вдосконалити стимулювання інноваційної діяльності підприємств шляхом застосування системи преміювання за узагальненими грейдами.

Зважаючи на те, що не всі категорії працівників беруть однакову участь в інноваційній діяльності підприємства, величину їхньої премії доцільно диференціювати залежно від їхнього залучення до процесу інновацій. Для формування преміальної системи, яка містила би різний обсяг премій залежно від посади працівника та її цінності з огляду на бажаний кінцевий результат діяльності підприємства (інноваційної діяльності), можна застосовувати систему грейдів.

Термін "грейд" можна перекладати як ранг, клас чи рівень. У нашому випадку, ми розглядаємо грейди посад працівників підприємств, які визначаються на основі їх приналежності до відповідного рівня управління підприємством та отриманими внаслідок оцінювання балами. Для кожного грейду розробляють шкалу преміювання, тобто величину премії працівників за результатами здійснення інноваційної діяльності змінюється залежно від грейду його посади.

Для формування грейдів можливо використати різноманітні методики, серед яких метод рядів (ранжирування), класифікація (метод розрядів), баль-

но-факторний метод, метод 360 градусів, метод Хея тощо. Кожний із методів має переваги та недоліки, що наведені в табл.

Табл. Переваги і вади методів, які використовують під час розрахунку грейдів посад на підприємстві

№ з/п	Назва методу, його характеристика	Переваги методу	Вади методу
1	Метод рядів (ранжирування) полягає в розподілі посад компанії в порядку спадання їх відносної цінності / важливості для організації. Іноді можуть брати до уваги такі чинники, як час, необхідний для заняття тієї або іншої посади, рівень освіти і стаж роботи.	Цей метод є досить простим, що не потребує значних фінансових та часових затрат.	Такий метод може бути дуже неточний тому, що немає конкретних критеріїв та послідовності розподілу посад.
2	Класифікація (метод розрядів). Внаслідок класифікації оцінки складності робіт визначається деяке число класів (розрядів) і здійснюється їх опис. Для виділення розрядів використовують такі критерії, як складність і різноманітність робіт, ступінь самостійності у виконанні роботи, необхідність ухвалення рішень, характер комунікації, відповідальність, знання.	Цей метод дає змогу оцінити посаду на основі врахування особистих характеристик.	Вада полягає у складності визначення та опису розрядів (особливо на великому підприємстві з великою кількістю абсолютно різних посад). Крім того, як і попередній метод, класифікація не передбачає кількісної оцінки робіт.
3	Бально-факторний метод (грейдинг). Він полягає в тому, що кожна посада отримує оцінку в балах з урахуванням ваги чинників, відповідно до яких проводиться оцінка. При цьому цінність кожної посади виражається в певній кількості балів. Потім дане бальне значення використовується для позначення меж рівнів (грейдів) і обчислення рекомендованих "вилок" окладу і величини премії.	Бально-факторний метод є досить точним, оскільки оцінювання кожної посади проводиться з урахуванням ваги чинників.	Цей метод є досить затратним, оскільки потребує високих фінансових витрат на інформацію, людей і час.
4	Метод Хея базується на врахуванні під час оцінювання трьох базових чинників, таких як знання, творчий потенціал, а також відповідальність.	Дає змогу врахувати особисті характеристики працівника.	Метод Хея є досить суб'єктивним.
5	Метод 360 градусів. Цей метод полягає у збиранні інформації про працівника від нього особисто, а також і від всього персоналу.	Дає змогу об'єктивно оцінити працівника, оскільки в процесі оцінювання бере участь не лише одна особа, а й загалом весь колектив.	Такий метод є трудомістким, а також часозатратним.

Незалежно від використовуваного методу оцінювання посад з метою визначення грейдів, формування преміальної системи вченими-економістами рекомендовано здійснювати у такій послідовності: аналізування здійснюваним працівником робіт; формування шкали та оцінювання посад; аналізування відповідності цінності посади існуючому рівню заробітної плати; розрахунок грейдів (на основі отриманого значення цінності посад), визначення величини премії за грейдами [6, с. 72].

Наведена послідовність є недосконалою. По-перше, у ній не враховується інформаційне забезпечення оцінювання посад працівників підприємства, яке полягає у зборі та опрацюванні масиву інформації для цілей розрахунку грейдів. По-друге, під час формування преміальної системи за допомогою грейдування (на відміну формування структури окладів за грейдами) внаслідок порівняння цінності посади та існуючого рівня заробітної плати визначається завищений та занижений рівень заробітної плати досліджуваних працівників та не відбуваються жодні коригуючі заходи. Грейд посади потрібно вважати її рівнем, що повинен враховувати величину отримуваної заробітної плати працівником, який її обіймає. Тому подолати згадану ваду можливо шляхом врахування у визначенні величини премій за грейдами рівня заробітної плати працівника, що можливо здійснити через стандартизацію величини заробітної плати (та її врахування під час обчислення узагальненого грейду посади).

Стандартизацію величини заробітної плати потрібно здійснювати шляхом ділення конкретної величини заробітної плати працівника на середню величину заробітної плати по підприємству [7, с. 428]:

$$Z_{zn} = \frac{Z_{ni}}{\bar{Z}_n}, \quad (1)$$

де: Z_{zn} – стандартизоване значення заробітної плати; Z_{ni} – величина заробітної плати працівника досліджуваної посади; $\bar{Z}_n$ – середнє значення величини заробітної плати на підприємстві.

Так само як не всі категорії працівників підприємства однаково залучені до інноваційної діяльності, не всі підприємства є однаково інноваційно активними і результативними. Це виражається у кількості реалізованих підприємством інноваційних проектів, доході від здійснення інноваційної діяльності, результативності НДДКР тощо та повинно відобразитись на величині премій працівників такого підприємства. Отже, під час визначення величини премії за результатами інноваційної діяльності працівника доцільно враховувати результативність інноваційної діяльності підприємства (на більш інноваційно результативних підприємствах працівники можуть розраховувати на більшу премію порівняно з іншими, менш інноваційно результативними підприємствами). Для чого, під час розрахунку узагальненого грейду посади працівника, який враховує рівень заробітної плати, потрібно врахувати рівень результативності інноваційної діяльності підприємства:

$$\bar{G} = \frac{G \cdot Z_{zn}}{P_{інд}}, \quad (2)$$

де: $\bar{G}$ – узагальнений грейд посади; G – грейд посади, отриманий внаслідок розрахунку бально-факторним методом; Z_{zn} – стандартизоване значення заробітної плати; $P_{ін.д}$ – рівень результативності інноваційної діяльності підприємства.

Під час розрахунку рівня результативності інноваційної діяльності підприємства рекомендовано використати формулу [8, с. 118]:

$$P_{ін.д} = P_{нддкр} \cdot P_{ст.вп} \cdot P_{т.п}, \quad (3)$$

де: $P_{нддкр}$ – показник результативності стадії виконання НДДКР (розраховують шляхом ділення суми кількості самостійно розроблених новацій та кількості придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають вимогам економічної ефективності підприємства на різницю загального числа інновацій, як результату проведення НДДКР і придбання засобів інтелектуальної власності в зовнішньому середовищі промислового підприємства і кількості об'єктів інтелектуальної власності – результатів НДДКР, реалізованих у зовнішньому середовищі промислового підприємства й не використовуваних у його діяльності); $P_{т.п}$ – результативність діяльності підприємства з точки зору тривалості процесу розроблення й впровадження інновацій (відношення суспільно необхідних витрат часу на розроблення й використання інновацій до загальної тривалості циклу розроблення й освоєння інновації); $P_{ст.вп}$ – результативність стадії впровадження інновацій (розраховують через відношення кількості впроваджених до кількості розроблених інновацій, які відповідають вимогам економічної ефективності у відповідний період часу).

Використання такого показника у розрахунку узагальненого грейда та встановлення на його основі величини премії дасть змогу змінювати величину премії залежно від результативності інноваційної діяльності підприємства (кількості реалізованих підприємством інновацій, терміну впровадження інноваційних проектів тощо) та заохочувати працівників на її розвиток.

Отже, розроблення і застосування системи преміювання інноваційної діяльності за грейдами з урахуванням результативності інноваційної діяльності підприємства і рівня заробітної плати працівника потрібно здійснювати, використовуючи бально-факторний метод оцінювання посад. Рекомендована послідовність оцінювання посад працівників підприємств з метою визначення системи преміювання інноваційної діяльності за грейдами бально-факторним методом наведено на рис.

Інноваційна діяльність – це важливий складник національної економіки, який характеризується широкими можливостями для подальшого її розвитку. Сучасні тенденції інноваційної діяльності свідчать про те, що є тенденції до зниження її обсягів на підприємствах, що актуалізує проблему її покращення та розвитку. Збільшення частки інноваційно активних підприємств потребує стимулювання працівників, які займаються інноваційною діяльністю, для чого можуть бути застосовані різноманітні преміальні системи.

Внаслідок узагальнення літературних джерел та дослідження багатьох преміальних систем (відрядно преміальна система, "винагорода за наслідками діяльності" тощо), ми пропонуємо застосовувати систему преміювання інноваційної діяльності за грейдами з урахуванням рівня результативності іннова-

ційної діяльності підприємства і рівня заробітної плати працівника (послідовність формування системи наведено на рис.).

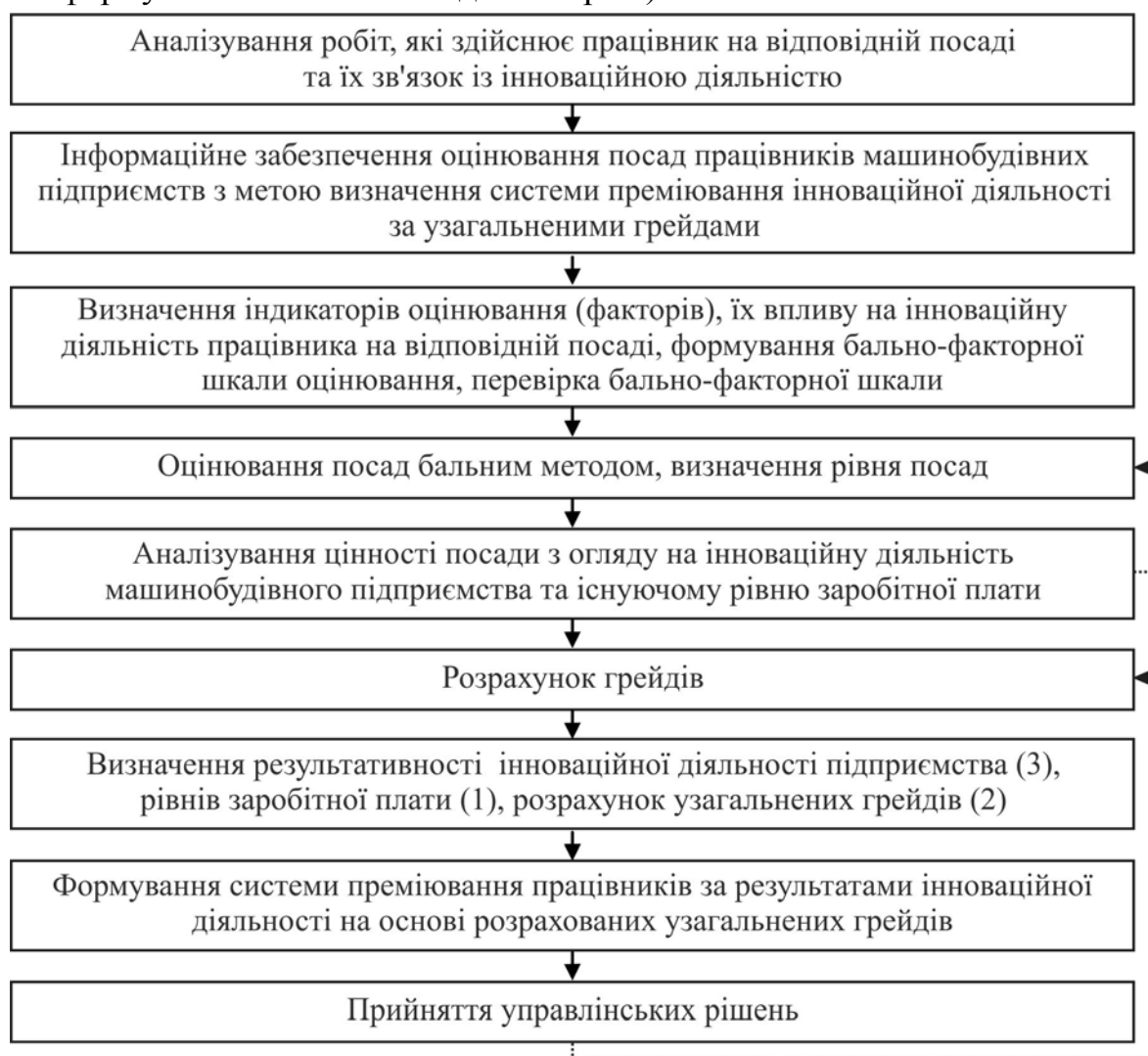


Рис. Рекомендована послідовність формування системи преміювання працівників за результатами інноваційної діяльності за узагальненими грейдами

Це дасть змогу визначити обґрунтовану величину премії залежно від результативності інноваційної діяльності підприємства та усунути невідповідності розрахованої цінності посади працівника стосовно інноваційної діяльності підприємства та величини його заробітної плати.

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно застосувати рекомендовану систему преміювання на функціональному підприємстві та визначити результативність її впливу на інноваційну діяльність.

Література

1. Закон України "Про інноваційну діяльність". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.
2. Грибов В. Экономика предприятия / В. Грибов, В. Грузинов. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0053/>.
3. Держком. статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.gorstat.kiev.ua/p.php3?c=452&lang=1>.
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2002. – 228 с.

5. Прокопенко В.І. Трудове право України / В.І. Прокопенко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://uasol.com/index.php?aid=574>.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М. : Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2007. – 133 с.
7. Фещур Р.В. Статистика теоретичні засади і прикладні аспекти : навч. посібн. / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. і доп.] / М.Г. Саєнко, П.С. Смоленюк, З.Ф. Бриндзя, Л.М. Маланчук. – Хмельницький : Вид-во "Наук. думка". – 2009. – 215 с.

Вороновская М.М. Применение системы премирования по обобщенным грейдам для стимулирования инновационной деятельности предприятий

Исследована инновационную деятельность предприятий, отмечено значение стимулирования инновационной деятельности в обеспечении ее развития, рассмотрены премиальные системы предприятия. Для стимулирования инновационной деятельности предприятия обосновано применение системы премирования за обобщенными грейдами, рекомендована последовательность формирования такой системы.

Ключевые слова: инновационная деятельность, мотивирование, стимулирование, премиальные системы, обобщенный грейд.

Voronovska M.M. Application of bonus generalized grade system is for stimulation of innovative activity of enterprises

Investigational innovative activity of enterprises, underline value of stimulation of innovative activity in providing of its development, the bonus systems of enterprise are considered. For stimulation of innovative activity of enterprise grounded application of the bonus grade system, the sequence of its forming is made to order

Keywords: innovative activity, reason, stimulation, bonus systems, generalized grade.

УДК 658.6:658.34

Ст. викл. Н.М. Галла¹ – Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського

**ВИТІК КОНФІДЕНЦІЙНОЇ ІНФОРМАЦІЇ – ВНУТРІШНЯ
ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто сутність та обґрунтування необхідності захисту комерційної інформації в туристичному підприємстві. Описано засоби контролю співробітників, які мають доступ до бази даних підприємства. Запропоновано шляхи вирішення проблем витоку конфіденційної інформації та контролю використання робочого часу на підприємстві.

Ключові слова: конференційна інформація, внутрішні загрози економічній безпеці, контроль робочої години, витік інформації, інсайдери.

Постановка проблеми. В умовах сучасного бізнесу, перед будь-якою організацією, що працює з персональними даними, має свій список клієнтів або, що займається розробленнями в різних галузях, рано чи пізно стає питання захисту важливих даних, виявлення й запобігання витоків інформації. Туристичне підприємство не є винятком.

¹ Наук. керівник: проф. О.В. Виноградова, д-р екон. наук – академік академії економічних наук України