



стратегічного планування на промислових підприємствах являє собою сукупність організаційно-економічних методів і прийомів, спрямованих на вирішення завдань адаптації підприємства до зовнішніх умов діяльності. З метою більш повного охоплення всіх підсистем, що забезпечує ефективність її функціонування, запропоновано виділити шість підсистем: інформаційне забезпечення, прогнозування варіантів розвитку зовнішніх подій, оцінювання й вибір стратегічних рішень, організаційно-методичне забезпечення процесу планування, систему планів підприємства, оцінювання ефективності реалізації стратегічних планів.

Для здійснення стратегічного планування запропоновано таку структуру стратегічного плану промислового підприємства: опис основних цілей і пріоритетних напрямів діяльності; стратегія маркетингу; продуктова стратегія; виробничо-технологічна стратегія; стратегія розвитку виробництва; стратегічний фінансовий план; стратегія персоналу; оцінка ризику і страхування; додатки.

Запропонована вище структура стратегічного плану рекомендується для промислових підприємств, що мають досвід планової роботи, тому що організація подібної системи стратегічного планування вимагає використання великого обсягу інформаційних ресурсів, значних фінансових і трудових витрат, а також певних професійних навичок з планування.

Список використаних джерел:

1. Августин Р. Зовнішньоекономічна діяльність в сучасних умовах: проблеми та загрози / Р. Августин // Наукові записки. — 2008. — № 22. — С. 41–44.
2. Основи менеджменту : Навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. - К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
3. <http://ukr.vipreshebnik.ru>
4. <http://virtuni.education.zp.ua>

Юрій СЕМКІВ
науковий керівник
к.е.н. Козин Л.В.
ІФННІМ ТНЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників і стимулювання їх щодо підвищення результативності праці. Розглянемо деякі з них.

Розмову про систему матеріального стимулювання США слід розпочати із існування двох різних форм оплати праці : wage і salary. Перша означає оплату праці службовців і кваліфікованих працівників, яка обумовлюється



щороку і нараховується щомісяця без прив'язки до кількості відпрацьованих годин. Близьким до змісту цієї форми є вітчизняне поняття «оклад». Згідно закону «Про справедливі умови праці», прийнятому у 1938 р., було визначено чотири категорії працівників, оплата праці яких не може визначатися кількістю відпрацьованого робочого часу – керівники, адміністративні працівники, фахівці і роз'їзні агенти з продажів. У 1991 р. до них були долучені працівники, чия робота пов'язана із комп'ютерами. Визначено, що за свою працю ці категорії працівників повинні отримувати платню на рівні, не менше \$ 455 на тиждень, а також компенсацію за понаднормову роботу за їх регулярної ставкою. З середини 2016 р. планується підвищити цей мінімальний оклад до рівня \$970 на тиждень.

Друге поняття – wage - означає відрядну або погодинну оплату праці некваліфікованих працівників і робочих. У Сполучених Штатах, розмір такої платні встановлюються працевластувачами або шляхом колективних переговорів, де від імені робочих виступають профспілки. Починаючи з 1938 р. в країні на федеральному рівні встановлюється мінімальний розмір погодинної оплати праці з обов'язковим дотриманням цього закону усіма штатами (на сьогодні це \$7.25/год.) [1]. Відмітимо, що 14 штатів і ряд міст США самостійно визначили власні мінімальні ставки погодинної оплати, які вищими, ніж на федеральному рівні (найвищим він є у штатах Каліфорнія і Масачусетс - \$ 10 / год., а також в окрузі Колумбія – \$10,5/год.)

В цілому, система матеріального стимулювання США побудована так, що фіксована заробітна плата може тільки зростати і ніколи не зменшуватися. Визначена частина заробітку стає залежною від загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень і разових скорочень базової заробітної плати і тим самим підвищує продуктивність праці. Втім, таке підвищення заробітку відбувається, якщо співробітник добре робить свою роботу і успішно проходить щорічну атестацію. Лінійний керівник передає результати роботи своїх підлеглих вищому керівництву, яке і приймає рішення про підвищення зарплати. Якщо оплата праці з певних причин не підвищується, співробітник отримує премії, які залежать від величини прибутку компанії. Доплачують співробітникам і за підвищення кваліфікації, і за стаж. Крім того, в залежності від розміру і можливостей компанії, працівникам пропонуються додаткові компенсаційні інструменти, зокрема медичне страхування, стоматологічне страхування, страхування життя, відпустка, оплата відсутності на роботі через хворобу, фітнес, пенсійний план, вихідна допомога при звільненні і інші додаткові переваги, що надаються працівникам та членам їх сімей.

Рівень мінімальної заробітної плати є законодавчо гарантованим у більшості країн ЄС - на сьогодні, у 22. Вони варіюються від € 184 на місяць в Болгарії до € 1 923 в Люксембурзі. Решта країн знаходиться на стадії впровадження цих норм. В середньому, середня погодинна вартість робочої сили в Євро-зоні в цілому (за винятком сільського господарства і сфери державного управління) у 2015 р. становила 25,0 євро/год. [2]



Німеччина, на разі, належить до тих держав, де законодавчо розмір мінімальної зарплати не є фіксованим. На багатьох концернах країни в основу оплати праці робітників, майстрів та іншого лінійного персоналу покладено єдині тарифні угоди, на основі яких визначається оплата за тарифом і різні види додаткових оплат з урахуванням конкретних умов праці. Оплата робітників не залежить від рівня прибутку, витрат на виробництво і виконання плану.

На підприємствах Німеччини застосовуються погодинна, відрядна, акордна і преміальна системи оплати праці, при цьому переважає погодинна. Необхідно зазначити, що на металургійних заводах тарифні ставки ремонтного персоналу на 25—30 % вищі за тарифні ставки технічного персоналу, однак середня заробітна плата однакова за рахунок доплат технологам за змінність робіт.

Становить інтерес методика оцінки праці у Франції, що має, як правило, багатофакторний аналіз. У політиці оплати праці більшості французьких компаній спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя, при цьому індекси цін на споживчі товари враховуються в колективних договорах, й індивідуалізація оплати праці, що заснована на рівні професійної кваліфікації та відповідає виконуваній роботі та кількості внесених раціоналізаторських пропозицій.

На підприємствах Японії розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці — розміром трудової тарифної ставки, названою “ставкою за кваліфікацію”. Незважаючи на те, що багато компаній відійшли від системи одвічного наймання, що була відмітною рисою оплати праці Японії, в деяких компаніях така система збереглася. За такою системою оплата праці працівника включає місячну зарплату, премії, що виплачуються два рази на рік, й одноразову допомогу при виході на пенсію. Місячна зарплата включає місячний оклад, премії і надбавки, оплату за понаднормові години. Майже на 70 % японських підприємств премії виплачуються у виді бонусів, розмір яких, як правило, прямо не пов'язаний з розміром особистого трудового внеску працівника. Така система використовується і на українських підприємствах, але поки що не набула значного поширення.

Значні зміни в системі матеріального стимулювання персоналу відбулися у Великобританії. У зв'язку з погіршенням економічного стану в країні урядом прийнято низку заходів, серед яких закон, що одержав назву “Грінпейпа”. Значного поширення набула система колективного преміювання Склена, відповідно до якої щомісячні премії виплачуються за результатами роботи за попередній місяць. Близькою до системи Склена є система преміювання Раккера, суть якої полягає у визначенні нормативного коефіцієнта умовності продукції (доданої вартості) компанії на кожен долар витрат як матеріальних, так і трудових. Розподіл економії заробітної плати, отриманий від зростання продуктивності праці, здійснюється між працівниками підприємства і її власниками у рівних частках. Характерною рисою систем



Скелона і Раккера є орієнтація на співробітництво персоналу організації і керівників, на активізацію ініціативи працівників щодо підвищення ефективності виробництва.

На завершення, хотілося б відмітити, що сьогодні частка заробітної платні у собівартості товарів у країнах Західної Європи сягає 45%, тоді як в Україні – це приблизно 6%. Водночас, розмір ВВП України менший за внутрішній валовий продукт середньої європейської країни лише у 4-5 разі, тоді як заробітна плата є меншою в 5,6–19,7 разів. Зберегти трудовий потенціал нашої країни, заохотити молодь, професіоналів, науковці і винахідників піднімати національну економіку можна лише тоді, якщо підходи до системи оплати праці будуть докорінним чином трансформовані як на загальнодержавному, так і на мікроекономічному рівні. Необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні.

Список використаних джерел:

1. *Abrams R. States' Minimum Wages Rise, Helping Millions of Workers* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nytimes.com/2015/01/01/business/hourly-minimum-wage-is-going-up-for-millions.html?hp&action=click&pgtype=Homepage&module=first-column-region®ion=top-news&WT.nav=top-news&_r=1
2. *Eurostat: National minimum wages in the EU* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6652357/3-26022015-AP-EN.pdf/42097ff5-231b-4116-b0cf-8a28ca316f84>
3. *Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. — К. : Знання, 2010. — 310 с.*