

Гришина Ю.В.

УДК 338.984

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ УПРАВЛЕНИИ СБАЛАНСИРОВАННЫМ
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Аннотация.** В статье предложен научно-методический подход к мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии, основанный на выявлении мотивов руководителей с помощью рефлексивных методов, позволяет определить наиболее эффективную систему стимулов с целью минимизации разбалансированности целей предприятия. При этом целеполагание персонала должно формироваться под влиянием внутренних факторов, формирующихся под влиянием стимулирующих воздействий.*

***Ключевые слова:** управление сбалансированным целеполаганием, мотивация управленческого персонала, целеполагание на предприятии.*

***Анотація.** У статті запропоновано науково-методичний похід до мотивації персоналу при управлінні збалансованим цілепокладанням на підприємстві, заснований на виявленні мотивів керівників за допомогою методів рефлексій, дозволяє визначити найбільш ефективну систему стимул-реакцій з метою мінімізації розбалансованості цілей підприємства. При цьому цілепокладанням персоналу повинно формуватися під впливом внутрішніх чинників, що формуються під впливом стимулюючих дій.*

***Ключові слова:** управління збалансованим цілепокладанням, мотивація управлінського персоналу, цілепокладання на підприємстві.*

***Summary.** In the process of realization of measures on providing of management the balanced teleologism there are problems on an enterprise. These problems are conditioned by different necessities and purposefulnesses of personnel of enterprise. As a result a personnel can render counteraction to realization of measures and bring in distortions in informative streams. It causes a management disbalance. One of tasks of motivation of personnel at a management the balanced teleologism there is a construction of such system on an enterprise, at which possibility on an origin and realization of such charts would be taken to the minimum.*

For the decision of this problem in the article a scientific-methodical hike is offered to motivation of personnel at a management the balanced teleologism on an enterprise. Approach is based on the exposure of reasons of leaders by reflection methods. It allows to define the most effective system of stimuli with the purpose of minimization of disbalance of aims of enterprise. Thus целеполагание personnel must be formed under influence of internal factors, however conditioned an origin of these factors in the key required for an enterprise must be by the internal environment of enterprise, formed under influence of stimulant influences.

***Keywords:** motivation of managerial staff, teleologism on an enterprise, the balanced teleologism.*

Постановка проблемы и ее связь с важнейшими научными и практическими задачами. Одной из важнейших проблем при управлении предприятием является дисбаланс между целями, которые предлагаются различными подразделениями и группами предприятия. В результате цели и задачи противоречат друг другу и отсутствует синергетический эффект. В процессе реализации мероприятий по обеспечению управления сбалансированным целеполаганием на предприятии возникают проблемы, обусловленные различными потребностями и целеустремлениями персонала предприятия. В результате персонал может оказывать противодействие реализации мероприятий, вносить искажения в информационные потоки, что в свою очередь вызывает разбалансированность управления. Этим обусловлена актуальность исследования методов управления персоналом, в частности мотивации персонала при обеспечении сбалансированного целеполагания.

Анализ основных исследований и публикаций. Вопросы целеполагания предприятий рассматривались как отечественными [3, 9, 14, 17], так и зарубежными исследователями [1, 4, 5, 12, 17] в рамках теории организаций и менеджмента. Однако, большинство отечественных исследователей исходили из предположений об отсутствии внутренних конфликтов в системе целеполагания. Западные работы в данном направлении основном посвящены эффективному построению планов на основании определенных целей, при этом вопросы возникновения дисбалансов из-за нестабильной внешней среды оставались недостаточно изученными.

Нерешенные проблемы, которым посвящена статья. До настоящего времени недостаточное внимание уделялось исследованиям внутренних конфликтов между группами управленцев предприятия, а также исследованию такого явления, как внутренняя коррупция на предприятии, когда наемный руководитель принимает решения исходя из личных интересов, противоречащих интересам предприятия. Данное явление является очень распространенным на украинских предприятиях, что обусловлено институциональными особенностями украинской экономической среды.

Целью статьи является разработка научно-методического подхода к мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии.

Изложение основного материала исследования. Следует отметить, что существуют два основных подхода к пониманию термина мотивации. Первый основывается на различных вариациях классического определения [11]: Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. Второй подход разделяет мотивацию и стимулирование, понимая под мотивацией внутренние воздействия, а под стимулированием – внешние. Так, в [9] под мотивацией понимается внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по достижению этого предмета. В то же время стимулирование – это процесс воздействия на человека

посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям [9].

В данной работе предполагается исходить из второго подхода, тем не менее, с некоторыми оговорками. Целеполагание персонала должно формироваться под влиянием внутренних факторов, однако возникновение этих факторов в требуемом для предприятия/руководства предприятия ключе должно быть обусловлено внутренней средой предприятия, формирующейся под влиянием стимулирующих воздействий. Прямое стимулирование посредством одного лишь денежного вознаграждения по результатам работы предприятия оказывается далеко не всегда эффективным, в особенности в институциональных условиях Украины. Частыми являются ситуации, когда наемный руководитель принимает невыгодное для предприятия решение для получения личной выгоды с использованием коррупционных схем. Одной из задач мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии является построение такой системы, при которой возможности по возникновению и реализации таких схем были бы сведены к минимуму. В то же время воздействия на персонал не должны носить жесткий характер, так как на уровне высшего и среднего руководства такие действия только загоняют проблемы внутрь, вызывая искажения информации, саботаж и усиление дисбаланса в целеполагании. Мотивация персонала при сбалансированном управлении целеполаганием на предприятии предполагает применение таких подходов к управлению персоналом, которые позволяют оказывать не прямые воздействия на механизм потребностей руководящих сотрудников при формировании ими целей предприятия. Одним из наиболее эффективных таких методов является рефлексивный подход.

Обеспечение сбалансированности целей при мотивационном подходе предполагает внедрение в информационную среду предприятия (также называемую корпоративной культурой) определенных ценностей, достижение которых обеспечить соблюдение требуемого баланса целей. Следует отметить, что ценностей не должно быть много и они не должны противоречить друг другу. Так, в большинстве реальных экономических ситуаций ценности «быстро» и «качественно» не совместимы, так же как «качественно» и «дешево». Согласно различным оценкам, ценностей в корпорации/компании должно быть не более трех-четырёх [8, 16, 15], так как в случае большего количества происходит размытие мотивации и ни одна из целей, соответствующих ценностям, не достигается. Также при большом количестве ценностей проблематично сопоставить их целям предприятия, которых по определению должно быть немного.

Самым важным этапом мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии является сопоставление ценностей предприятия с ценностями управленцев, оказывающих влияние на целеполагание. Если в системе ценностей предприятия может быть множество вариантов иерархии ценностей, то для их количество ограничено и все они в той или иной степени исходят из пирамиды потребностей Маслоу. В случае мотивации руководящих сотрудников большая часть потребностей низших ступеней (таких как физиологические потребности или потребности в безопасности) удовлетворена и имеют значение потребности в уважении, познавательные потребности и потребности в самоактуализации. Все эти потребности могут быть сведены к таким мотивам, как обеспечение материального вознаграждения и обеспечение морального вознаграждения. Эти два мотива соответствуют разделению управленцев на два типа, используемому в [2]:

- первый это руководители, которые ориентированы на решение сложных задач, приносящих славу и известность, материальный успех при этом вторичен;
- второй тип руководителей ориентирован на реализацию своего потенциала путем получения власти, денег, возможности руководить людьми.

Руководителям первого типа целесообразно доверять инновационное развитие, так как их стремление к совершенству не позволит им увлечься чрезмерно рискованными проектами. Руководители второго типа лучше могут реализовывать проекты, связанные с устойчивым развитием, так как при этом стимулы могут быть связаны с результатами реализации проектов.

Выявление с помощью рефлексивных методов мотивов, которыми руководствуются руководители в своей деятельности, позволит установить соответствие между целями, которые могут быть перед ними поставлены, стимулами, с помощью которых может быть обеспечено достижение этих целей и системой ценностей предприятия.

Казуальная схема основных этапов предлагаемого научно-методического подхода к мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии представлена на рис. 1.

Первоочередным этапом при этом является определение целей собственника или собственников. При этом могут быть установлены такие основные цели, как максимизация краткосрочного дохода, максимизация долгосрочного дохода, расширение предприятия, увеличение доли рынка, повышение нормы прибыли, увеличение капитализации и т.д.

Эти цели сопоставляются с ожиданиями потребителей и контрагентов, то есть с теми потребностями, которые удовлетворяет предприятие. Все это позволяет сформировать систему ценностей предприятия, в которую могут входить такие ценности, как высокое качество продукции, полный комплекс сопутствующего сервиса, высокая клиентоориентированность, инновационность, высокая ценовая конкурентоспособность и т.д.



Рис. 1. Основные этапы научно-методического подхода к мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии

На следующем этапе определяется мотивация руководителей среднего и высшего звена, что позволяет определить, какие дисбалансы в целеполагание может вносить каждое конкретное подразделение или руководитель и осуществлять целеполагание с учетом этих особенностей.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, научно-методический подход к мотивации персонала при управлении сбалансированным целеполаганием на предприятии, основанный на выявлении мотивов руководителей с помощью рефлексивных методов, позволяет определить наиболее эффективную систему стимулов с целью минимизации разбалансированности целей предприятия. В качестве перспектив дальнейших исследований можно отметить разработку типовых систем ценностей предприятия в зависимости от целей собственников и окружающей среды.

Источники и литература:

1. Акофф Р. С. О целеустремленных системах / Р. С. Акофф, Ф. И. Эмери. – М.: Сов. Радио, 1974. – 271 с.
2. Бодрова О. Мотивация и материальное стимулирование руководителей / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом: Журнал руководителя службы персонала. 2009. – N 5. – С. 32–36.
3. Горшкова Л. А. Основы управления организацией / Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 480 с.
5. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
6. Захаров Н. Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Н. Л. Захаров / Управление персоналом, № 22. 2005. – С. 35–37.
7. Киселева Е. А. Тендерный подход к мотивации персонала // Е.А.Киселева / Управление персоналом, №6. 2004. – С. 20–22.
8. Корпоративные ценности: разработка и продвижение среди сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/korporativnye-cennosti-razrabotka-i-prodvizhenie-sredi-sotrudnikov>.
9. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения. Деятельность. Сознание. Личность. / А. Н. Леонтьев. – Т.2, М.: Педагогика, 1983. – 392 с.
10. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – С. 369.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
13. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. К.Г. Одогова. – М.: Информ-Знание, 2003. – 484 с.
14. Прокопенко Р. В. Моделирование институциональных конфликтов как фактора развития системных дисбалансов // Моделирование социально-экономических систем: теория и практика: Монография / Ю. Г. Лисенко, Р. В. Прокопенко. – Х.: ИНЖЭК, 2012. – С.29–45.
15. Сорокин Ю. Кейс Фармацевтов. Как “продвигать” западную корпоративную культуру “здесь”? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy-guide.ru/changes/pharmaceutical-case/>.

16. Тамберг В., Бадьян А. Реальная ценность корпоративных ценностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str236.htm>.
17. Шеховцева Л. С. Управляемое развитие региона: стратегическое целеполагание: Монография / Л. С. Шеховцева. – Калининград, РГУ им. И. Канта, 2005. – 354 с.
18. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R. Kaplan. – Harvard Business Press, 1996. – 336 p.

Боровська Л.В., Шаршонь Д.Ю.

УДК 657.2

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

***Анотація:** У статті посилюється актуальність дослідження проблем податкового регулювання суб'єктів страхового ринку, які здійснюють страхову діяльність.*

Проведений аналіз динаміки і структури оподаткування суб'єктів господарювання. Виходячи з практичного досвіду автора розроблені основні шляхи удосконалення податкового регулювання страхової діяльності.

***Ключові слова:** менеджмент; страхова діяльність; фінансовий стан; показники; ризики, страхова діяльність.*

***Аннотация.** В статье определена актуальность исследования проблемы налогового регулирования деятельности субъектов страхового рынка, осуществляющих страховую деятельность.*

Проведен анализ динамики и структуры налогообложения субъектов хозяйствования. Исходя из практического опыта автора разработаны основные пути совершенствования налогового регулирования страховой деятельности.

***Ключевые слова:** менеджмент; страховая деятельность; финансовое состояние; показатели; риски, страховая деятельность.*

***Summary.** Actuality of research of problem of the tax adjusting of activity of subjects of insurance market, carrying out insurance activity is certain in the article.*

The analysis of dynamics and structure of taxation of management subjects is conducted. Coming from practical experience of author the basic ways of perfection of the tax adjusting of insurance activity are developed.

The primary purpose of state regulacyirovaniya of insurance activity is defence of interests of insurers and state, which shows up not only in realization of control after financial firmness and solvency of insurers but also in the tax adjusting of insurance activity.

Thus, actuality of research of problems of the tax adjusting of subjects of insurance market, which carry out insurance activity, increases.

One of directions of state control of insurance market is his tax adjusting. The tax adjusting of insurance market is purposeful actions of the state, from one side, for support and stimulation of insurance market development, and from other - on inhibition and softening of undesirable negative consequences of activity which is carried out the subjects of insurance market.

***Keywords:** management; insurance activity; financial state; indexes; risks, insurance activity.*

Вступ. У сучасних умовах розвитку України посилюється роль держави для досягнення економічного зростання і посилення стабільності в країні. У зв'язку з цим проблеми державного регулювання країни і її галузей набувають особливої актуальності. Страховий ринок є одним із найважливіших сегментів фінансового сектора економіки будь-якої країни. Зважаючи на специфіку страхового ринку та діяльності суб'єктів страхового ринку, він потребує державного регулювання і підтримки.

Основною метою державного регулювання страхової діяльності є захист інтересів страховиків і держави, що проявляється не тільки у здійсненні контролю за фінансовою стійкістю і платоспроможністю страховиків, а і у податковому регулюванні страхової діяльності.

Таким чином, посилюється актуальність дослідження проблем податкового регулювання суб'єктів страхового ринку, які здійснюють страхову діяльність.

Зміст статті. Ринкова економіка являє собою сукупність різних ринкових відносин, в тому числі і відносин на страховому ринку. Страховий ринок – це система, що регулюється співвідношенням попиту покупців (страхувальників) на страхові послуги і пропозиції продавців (страховиків) щодо надання страхового захисту. [15].

Крім того, страховий ринок є формою організації не тільки фінансових, а і грошових відносин щодо формування і розподілу страхових фондів для забезпечення страхового захисту.

Страховий ринок досліджують як систему фінансових і грошових відносин, особливе економічне середовище, що є частиною фінансового ринку та ринку фінансових послуг.

В широкому сенсі страховий ринок – це економічні відносини щодо купівлі і продажу послуг по страхуванню; він забезпечує зустріч страховиків і страхувальників. На ньому функціонують загальні економічні закони ринку: попиту, пропозиції, конкуренції, вартості, нагромадження капіталів.

Суб'єкт господарювання вважається страховою компанією, якщо він створений у формі повного, акціонерного, командитного товариства або товариства з додатковою відповідальністю; отримав ліцензію на здійснення страхової діяльності [13].

Страхова діяльність є об'єктом державного контролю і регулювання з метою забезпечення стабільного, стійкого функціонування страхового ринку. В цьому аспекті воно здійснюється за допомогою специфічної фіскальної політики, законодавчих актів, які регулюють страхові відносини і вирішують різноманітні суперечливі питання. Враховуючи як власні, так і суспільні інтереси, держава встановлює обов'язкові види