

6. Комплект вихідних матеріалів дослідження ринку

- Стан галузі, в якій задіяне підприємства, та її державного регулювання

- Кон'юнктурні дослідження ринку (ресурсного забезпечення, реалізації продукції, фінансових і логістичних послуг).

Основні показники комплексної розробки проекту зводяться в паспорт проекту, а результати проектування рекламуються у презентаційному форматі [3, с. 347].

У результаті взаємодії процесів створення, випробування, виробництва і реалізації науково-технічну продукцію як своєрідної системи кооперування у кожному підприємстві формується система інноваційного розвитку, що є однією з підсистем управління, виконує функцію формування інноваційного потенціалу і його практичне застосування на засадах активізування креативних пошуків працівників, впровадження сучасних технологій, розробки нетрадиційних шляхів розв'язання виробничо-господарських проблем, покращання властивостей існуючої і створення нової продукції.

Список використаних джерел:

1. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – С.-Пб. : Наука, 1997. – 560 с.

2. Володін С. А. Методичні підходи щодо інноваційного бізнес-проекування в аграрній сфері / С. А. Володін, Л. В. Шанда // Економіка АПК. – 2009. – № 11. – С. 11–18.

3. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Скібіцький О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. - 408 с.

УДК 336.018

Макаренко Т.Ю.

ст. викл. кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

*ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

Впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу у систему мотивації на підприємстві

Система мотивації є важливим інструментом вартісно-орієнтованого контролінгу, ефективна розробка і впровадження якого являються гарантом стійкого зростання вартості компанії у майбутньому.

Вартісно-орієнтована система мотивації складається з трьох основних елементів: 1) вид винагороди; 2) показник результативності, що лежить в основі розрахунку винагороди; 3) функція розрахунку та сплати винагороди (рис. 1.).



Джерело: [1, с. 139]

Рис. 1. Елементи вартісно-орієнтованої системи мотивації.

1. Вид винагороди.

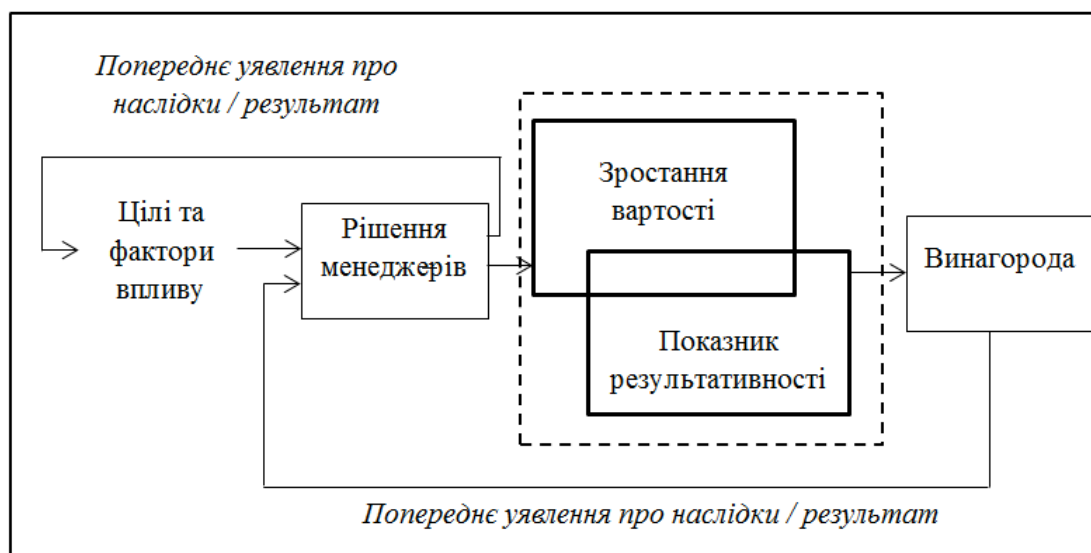
У системі вартісно-орієнтованого управління першочергове значення мають фінансова компенсація, що здійснюється у вигляді грошових бонусів, премій, надбавок тощо. Крім того, до фінансової винагороди можна віднести зобов'язання підприємства перед працівниками, які у визначений термін будуть реалізовані у грошовому вигляді (облігації, пенсійні виплати, виплата коштів при виході на пенсію чи страхові виплати). До матеріальної винагороди, що може надаватись підприємством,

також відносять надання службового автомобіля або житла, послуг зв'язку та ін. товари або послуги.

Значного поширення в компаніях, чії акції мають обіг на фондових ринках розвинених країн світу набули такі інструменти мотивації як акції або опціони на акції. Перетворюючи менеджерів у власників, вдається зменшити конфлікт інтересів та мотивувати менеджерів до прийняття рішень, що задовольнятимуть інтереси власників [2].

До нефінансових засобів мотивації відносять певний статус, відзнаки керівництва, додаткові відпустки тощо.

2. Показники результативності. Для мотивації персоналу використовують нефінансові та фінансові показники результативності. При впровадженні вартісно-орієнтованого управління зазвичай переважають останні. Вплив обраного показника результативності на мотивацію залежить від рівня розуміння працівником взаємозв'язку між прийнятим ним рішенням та зміною показника (рис. 2).



Джерело: [1, с. 142]

Рис. 2. Взаємозв'язок між рішеннями менеджерів та винагородою

3. Функція винагороди.

Третім компонентом вартісно-орієнтованої системи мотивації є визначення функції залежності величини винагороди від величини обраного

показника чи досягнутих результатів діяльності компанії. Мова йде саме про змінну частину винагороди, яка включає в себе наступні *компоненти*:

1) Функціональний взаємозв'язок між показником результативності та винагородою. Визначення формули розрахунку бонусу та її основних складових.

2) Визначене планове (очікуване) значення показника. Для визначення винагороди до сплати необхідно враховувати досягнутий та запланований рівень результатів.

3) Режим виплати винагороди. Важливе значення має не тільки вибір показника та величина бонусу, а й режим бонусних виплат. Якщо частина бонусу утримується і підлягає ризиками діяльності компанії, тобто частина бонусу може бути втрачена протягом наступних років, у разі негативних результатів діяльності. Для цього була розроблена концепція бонус-банку, основна ідея якого полягає в тому, що менеджер отримує лише частину заробленого бонусу за період, у той час як інша частина відкладається на наступні роки і виплачується лише у випадку досягнення визначених результатів [3].

Відтак, одним із першочергових напрямів імплементації вартісно-орієнтованого контролінгу є розробка та впровадження системи мотивації, яка дозволить поєднати інтереси власників та менеджерів та стимулюватиме останніх до прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на зростання вартості підприємства та максимізацію добробуту власників.

Список використаних джерел:

1. Gebhardt, G., Mansch, H. Wertorientierte Unternehmenssteuerung in Theorie und Praxis, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, 2005. — 195 S.
2. Feltham, G., Wu, M. 2001. Incentive efficiency of stock versus options, in: Review of Accounting Studies, 2001. – №6. – с. 7–28.
3. Koch, M., Pertl, M. Participating in opportunities and risks. Long live the bonus bank! 2009. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.scco.com/>