

Rubin, Yu. "Strategii konkurentnogo povedeniia subektov predprinimatelstva: poisk ratsionalnogo vybora" [Strategy competitive behavior of businesses: Search rational choice]. *Obshchestvo i ekonomika*, no. 2 (2005): 65-83.

Shevchenko, L. S. *Konkurentnoe upravlenie* [Competitive management]. Kharkiv: Espada, 2004.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic Management: Concepts and situations for analysis]. Moscow: Viliams, 2005.

Treacy, M., and Wiersema, F. *The Discipline of Market Leaders*: N. Y. Reading Macs. Addison Wesley, 1995.

Yudanov, A. Yu. *Konkurentsiia: teoriia i praktika* [Competition: Theory and Practice]. Moscow: Tandem; GNOM-PRESS, 1998.

УДК 334.716:331.2:331:331.101.3

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

© 2015 СУКАЧ О. О.

УДК 334.716:331.2:331:331.101.3

### Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці

Мета статті полягає в дослідженні економічної сутності таких категорій, як «мотив», «стимул», «мотивація» та «стимулювання». Автор обґрунтовано, що формування мотивів притаманно тільки людині в процесі впливу на неї усвідомлених потреб, а внаслідок функціонування взаємовідносин людини із зовнішнім середовищем зароджуються стимули. Особливу увагу приділено структурі фонду заробітної плати, а саме – постійним та змінним витратам на оплату праці. Визначено, що змінні витрати на оплату праці, на відміну від постійних, пов'язані з результатами діяльності працівників та впливають на їх мотивацію. У результаті дослідження вдосконалено склад постійних та змінних витрат на оплату праці та теоретично доведено ефективність останніх у реалізації стимулюючої функції. Підкреслюється, що змінна частина фонду оплати праці перетворює заробітну плату в елемент стимулювання на підприємстві. Промисловим підприємствам рекомендовано приділити увагу підвищенню ефективності розподілу витрат на заробітну плату за рахунок збільшення в їх структурі питомої ваги змінних витрат. Перспективою подальших досліджень є поглиблений аналіз фонду оплати праці за допомогою економіко-математичного апарату та його впливу на ефективність виробничої діяльності промислових підприємств.

**Ключові слова:** стимул, стимулювання, мотив, мотивація, постійні витрати на оплату праці, змінні витрати на оплату праці, фонд оплати праці, ефективність витрат на оплату праці.

**Бібл.:** 15.

**Сукач Ольга Олексіївна** – аспірантка, кафедра економіки підприємства, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

**E-mail:** olechka-sykach@yandex.ru

УДК 334.716:331.2:331:331.101.3

### Сукач О. А. Взаимосвязь мотивации персонала и эффективности затрат на оплату труда

Цель статьи заключается в исследовании экономической сущности таких категорий, как «мотив», «стимул», «мотивация» и «стимулирование». Автор обосновано, что формирование мотивов характерно только для человека в процессе воздействия на него осознанных потребностей, а вследствие функционирования взаимоотношений человека с внешней средой зарождаются стимулы. Особое внимание уделено структуре фонда заработной платы, а именно – постоянным и переменным затратам на оплату труда. Определено, что переменные затраты на оплату труда, в отличие от постоянных, связаны с результатами деятельности работников и влияют на их мотивацию. В результате исследования усовершенствован состав постоянных и переменных затрат на оплату труда и теоретически доказана эффективность последних в реализации стимулирующей функции. Подчеркивается, что переменная часть фонда оплаты труда превращает заработную плату в элемент стимулирования на предприятии. Промышленным предприятиям рекомендовано уделить внимание повышению эффективности распределения расходов на заработную плату за счет увеличения в их структуре удельного веса переменных затрат. Перспективой дальнейших исследований является углубленный анализ фонда оплаты труда с помощью экономико-математического аппарата и его влияния на эффективность производственной деятельности промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** стимул, стимулирование, мотив, мотивация, постоянные затраты на оплату труда, переменные затраты на оплату труда, фонд оплаты труда, эффективность затрат на оплату труда.

**Библ.:** 15.

**Сукач Ольга Алексеевна** – аспирантка, кафедра экономики предприятия, Одесский национальный экономический университет (ул. Преображенская, 8, Одесса, 65082, Украина)

**E-mail:** olechka-sykach@yandex.ru

UDC 334.716:331.2:331:331.101.3

### Sukach O. O. Relationship of the Staff Motivation and the Efficiency of Labor Costs

The article is aimed at studying the economic substance of categories such as «motive», «stimulus», «motivation» and «stimulation». The author has substantiated that formation of motives is typical only for human under exposure to conscious needs, and that stimuli arise, resulting from the human relationships with the environment. Special attention is given to the structure of payroll fund, namely, permanent and variable labor costs. It has been determined that the variable labor costs, unlike the permanent labor costs, are related to the performance of employees and affect their motivation. As result of the study, composition of the permanent and variable labor costs has been improved, effectiveness of the latter in the implementation of the stimulating function has been proved theoretically. It is emphasized that the variable part of payroll fund turns wage into element of stimulation at enterprise. It has been recommended to industrial enterprises that attention be given to enhancing effectiveness of the allocation of labor costs through the increase of the variable costs share in their structure. Prospect of further research is an in-depth analysis, by using economic-mathematical apparatus, of both payroll fund and its impact on efficiency of the production activity of industrial enterprises.

**Key words:** stimulus, stimulation, motive, motivation, permanent labor costs, variable labor costs, payroll fund, efficiency of wage costs.

**Bibl.:** 15.

**Sukach Olha O.** – Postgraduate Student, Department of Business Economy, Odessa National Economic University (vul. Preobrazhenska, 8, Odessa, 65082, Ukraine)

**E-mail:** olechka-sykach@yandex.ru

Досягнення ефективної діяльності будь-якого підприємства нерозривно пов'язано з підвищенням ефективності роботи персоналу, вдосконаленням і розширенням стимулювання його праці. Сучасна економіка, на відміну від радянських часів, настільки видозмінена, що кожен має можливість вибирати відповідний вид трудової діяльності з чималою кількістю запропонованих варіантів на ринку праці. Що ж стосується самих підприємств, то їх завдання полягає у забезпеченні персоналу справедливою винагородою та відповідними умовами праці. Оскільки інтереси обох сторін різні і кожна прагне отримати максимальний результат при мінімальних витратах, то цілком чітко постає питання пошуку компромісу між заробітною платою працівників та прибутком підприємства. Адже чим ефективніше використовуються витрати на оплату праці, тим вищий рівень продуктивності праці як на індивідуальному рівні кожного із працюючих, так і самого підприємства загалом. Вирішення даної проблеми зводиться до розгляду економічного змісту мотивів і стимулів та їх значення в процесі виробничої діяльності підприємств.

Впродовж тривалого часу не припиняються наукові дослідження мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах. Вирішальний вклад в розвиток теорій мотивації здійснено зарубіжними науковцями, серед них Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Маслоу, Г. Емерсон, Е. Мейо, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Л. Портер та ін. Українські дослідники також присвятили значу увагу дослідженню мотивації праці, а саме: А. М. Колот, В. М. Гриньова, О. В. Крушельницька, Т. Г. Куліков, В. М. Нижник, О. А. Харун, М. В. Семикіна, О. М. Ястремська, М. С. Дороніна тощо.

Незважаючи на те, що проблемам мотивації та стимулювання праці присвячується чимала кількість наукових праць, залишається невирішеним питання щодо взаємозв'язку між структурою витрат на заробітну плату та мотивацією персоналу до праці на підприємстві.

Мета статті – дослідити економічний зміст категорій «мотив», «стимул», «мотивація», «стимулювання» та проаналізувати їх вплив на структуру витрат на заробітну плату на підприємстві.

Досить часто теоретичний зміст понять стимулювання та мотивації серед вчених-економістів відзначається розмитістю меж і навіть отождоженням. Доцільно розпочати наше дослідження із початкової категорії потреби. У загальному розумінні *потреба* – це певна нестача чогось. Більш ґрунтовне визначення наводить А. М. Колот: «Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині...» [1, с. 7]. Водночас науковець відзначає доцільність трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Разом з тим людина як біосоціальна істота знаходиться під впливом зміни власної поведінки внаслідок розмаїття потреб. Одні з них споконвіку є вродженими та відповідають за збереження життєздатності (фізіологічні), а інші – виникають впродовж розвитку суспільства (соціальні). Внаслідок усвідомлення людиною необхідності реалізації потреби виникає економічний інтерес. А вже сам процес конкретизації форм і спосо-

бів реалізації потреб відбувається за рахунок мотивів. Зародження потреби, економічного інтересу та мотиву – практично рівночасний вектор. Але статус мотиву викарбовується внаслідок набуття потребою першочергового характеру, її активізації та дієвості. Загальновідомий «Економічний енциклопедичний словник» за редакцією С. В. Мочерного визначає мотив (нім.  *motive*, лат.  *moveo* – спонукати, приводити в рух) як те, що спонукає людину до діяльності (активності) й заради чого ця діяльність здійснюється. Йдеться про те, що економічний зміст психологічної категорії «мотив» означає комплекс явищ, які спонукають людину (працівника і власника) до господарської діяльності [2, с. 553].

У монографії М. М. Салун та О. В. Майстренко міститься таке визначення: «Мотив – це внутрішня рушійна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки в тому випадку, якщо людина впевнена, що досягти бажаного їй до снаги» [3, с. 6]. Також вже процитований А. М. Колот влучно зазначає, що мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер [1, с. 11].

Але думка вчених викликає певну дискусію, бо обмежується лише внутрішнім характером впливу мотиву. Автори наукового видання «Управління трудовим потенціалом» притримуються інакшої точки зору та тлумачить мотив як сукупність зовнішніх та внутрішніх спонукань, що діють з повною силою, підштовхують людину до діяльності, керують її вчинками і пов'язані із задоволенням певних потреб [4, с. 138]. Розвиваючи полеміку, підкреслимо, що на формування мотивів впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, але саме на рівні людської свідомості можливе управління їх змістом та пріоритетністю. До того ж певна кількість економістів-дослідників, конкретизуючи класифікацію мотивів, розмежовують їх на внутрішні та зовнішні. Якщо для людини важливого значення набуває сама діяльність (наприклад, отримання задоволення працівниками від робочого місця), то йдеться про внутрішні мотиви. В іншому випадку, коли працівник підвищує інтерес до престижності, соціального статусу, страху невдачі, безпеки, то розглядаються саме зовнішні мотиви. При цьому останні можуть набувати позитивного та негативного характеру. Хоча на поверхні явища здається, що зовнішній мотив набуває форму стимулу. Але за відсутності явного зовнішнього подразника, обмежуючись лише станом певного «натяку», даний мотив залишається зовнішнім.

Як результат, формування мотивів властиво тільки людині внаслідок впливу на неї усвідомлених потреб, а в процесі функціонування взаємовідносин людини із зовнішнім середовищем (наприклад, підприємство, держава) зароджуються стимули.

У розрізі даної проблеми науковець О. С. Літвінов влучно наводить розглянуті економічні категорії ланцюговою послідовністю: економічні потреби – економічні інтереси – мотивація – стимулювання – винагорода. Також автор акцентує увагу на такому важливому моменті, як забезпечення всіма економічними категоріями «обслуговування» провідної категорії «економічні потреби» [5, с. 55].

Починаючи розгляд понять «стимул» і «стимулювання», слід відзначити, що значний обсяг наукових праць свідчить про різноманітність їх дефініцій. Так, «Большой экономический словарь» наводить таке визначення даної категорії: «Стимул (лат. *stimulus* – буквально остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина» [6, с. 1017]. Економічний словник-довідник «Гене́за ринкової економіки...» трактує тотожне до вищенаведеного визначення стимулу, доповнюючи далі: «Стимул економічний – спонукання людини, колективу до високопродуктивної праці, заохочення підприємств, фірм, інших виробничих підрозділів до виробництва матеріальних благ, державний протекціонізм в організації і здійсненні внутрішньої і міжнародної торгівлі, розвитку науки, впровадження у життя досягнень НТР та ін...» [7, с. 528]. Більше того, не погоджуємося з тим фактом, що тут ототожнюють категорії стимул та мотивацію.

Відмічений вище С. В. Мочерний надає таке формулювання: «Стимулювання економічне – економічне спонукання, використання матеріальних стимулів з тим, щоб виробники, споживачі, покупці поводитись належним чином, а отже особи, що застосовують стимулювання, мали з цього вигоду» [8, с. 368]. Той самий А. М. Колот зазначає: «...стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людини та організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності» [1, с. 14–15].

Отже, важливим завданням стимулювання на підприємстві є надихнути, запалити в працівників бажання продуктивніше працювати. Без потреби не має мотиву, однак без стимулу мотив також не виникає через відсутність умов реалізації самої потреби. Таким чином, управлінському апарату підприємства необхідно вміти виявляти потреби кожного працівника в поєднанні зі стимулами, які забезпечать умови для реалізації потреб людини. Але дійшовши даного висновку, відмітимо, що розглянуті визначення поняття стимулювання, окрім теоретичного змісту, не розкривають практичного втілення процесу стимулювання. Передовсім, це стосується витрат, які спрямовуються із зовнішнього середовища для задоволення потреб людини у разі активізації її мотивів. Знову ж таки повернемося до наукової праці О. С. Літвінова, де запропоновано трактування стимулювання в економіці як відношення стимулятора (того, хто стимулює) і стимульованого (того, хто стимулюється, на кого спрямовано стимулювання) з приводу виконання економічних інтересів обох з метою одержання обома додаткової економічної вигоди шляхом здійснення стимулятором дій, заходів, витрат коштів у відповідних формах, відповідними методами [5, с. 57]. Більше того, дослідник наголошує на двонаправленості процесу стимулювання, оскільки попередні визначення не розкривали цю властивість стимулювання.

Своєю чергою, виходить, що мотивація та стимулювання – це різні економічні категорії. Деталізуючи, сама мотивація ширше поняття стимулювання. Моти-

вація – це сукупність мотивів, які формують поведінку людини. Колектив авторів «Популярной экономической энциклопедии» стверджують: «Мотивация (франц. – *motif*, от лат. *moveo* – двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию) – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающие человека к действию, придающие этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей; использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью» [9, с. 172].

Але за своєю сутністю мотивація працівника не пов'язана з досягненням мети підприємства. Одвічно існує суперечність між інтересами керівництва підприємства і персоналом. Таким чином, виникає необхідність стимулювання персоналу за допомогою формування мотивів, які необхідні підприємству.

У загальному вигляді стимулювання розділяють на матеріальне та нематеріальне. У свою чергу, російський науковець С. О. Шапіро розширює та доповнює види стимулювання. Матеріальне стимулювання поділяє на грошове та безгрошове. До матеріально-грошового стимулювання він відносить заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсаційні позики, пільгові кредити. Матеріально-безгрошове стимулювання включає соціальне (медичне обслуговування, путівки, страхування, харчування, оплата транспортних витрат) та функціональне (покращення організації та умов праці) стимулювання. Нематеріальним видом стимулювання автор вважає соціально-психологічне (суспільне визнання, підвищення престижу), творче (підвищення кваліфікації, стажування, відрядження) та вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [10, с. 71].

Водночас ще один російський вчений В. М. Якімов удосконалює види стимулювання та, окрім матеріального (заробітна плата, бонуси, участь в акціонерному капіталі, участь у прибутках, плани додаткових витрат), наводить опосередковано-матеріальне стимулювання (оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом, організація харчування, програми медичного обслуговування, програми навчання організації, консультативні служби та ін.) й організаційні та морально-психологічні (моральні) спонукальні сили (трудова, або організаційне, стимулювання, стимулювання вільним часом, демократія на виробництві, мотиви, що регулюють поведінку робітника на основі висловлення суспільного визнання, дисциплінарні стягнення). На думку автора, саме за допомогою опосередковано-матеріального стимулювання працівники набувають статусу «залученості» у трудовий процес, зацікавленості в підвищенні ефективної діяльності підприємства [11, с. 62–66].

Наразі керівники сучасних підприємств використовують як матеріальне стимулювання, так і нематеріальне. Але, як показує практика, саме матеріальне стимулювання, за допомогою заробітної плати, виступає основним діючим механізмом загальної системи мотивації на підприємстві.

Однак справа в тому, що сама по собі заробітна плата в її буквальному розумінні не входить у список по-

треб людини, а служить засобом забезпечення їх реалізації. Як результат, матеріальна винагорода без підкріплених зовнішніх дієво-рушійних стимулів не мотивує працівників до високоефективної праці. Це відноситься як до низького, так і високого рівня заробітної та надає підстави стверджувати, що стимулювання на підприємстві лише на поверхні здається простим процесом. Насправді ж підприємство потребує професійного підходу до вирішення проблеми створення ефективної системи мотивації. Адже низький ступінь вірогідності того, що людина стане викладатися інтенсивніше при необґрунтованому збільшенні обсягу робіт, несправедливому покаранні, заохоченні лише окремих працівників. У таких умовах вимальовується ситуація, при якій товаровиробники неефективно використовують витрати на оплату праці, спостерігається плинність кадрів, а виробничій діяльності підприємства притаманна низька продуктивність праці, погіршення якості продукції.

**У**раховуючи вищевикладене, вважаємо, що організація матеріального стимулювання розкривається за допомогою систем оплати праці. Але проблема в тому, що системи оплати праці, апробовані десятками років на українських підприємствах, починають морально застарівати, втрачати взаємозв'язок з мотивацією персоналу.

У першу чергу це відноситься до формування структури фонду оплати праці. За своїм складом витрати на оплату праці різноманітні. Залежно від зміни обсягу виробництва продукції розрізняють постійні та змінні витрати на оплату праці. Але за мотивацію персоналу до досягнення цілей підприємства відповідає та частина заробітної плати, яка прив'язана до результатів діяльності працівника. За економічним змістом такі витрати на оплату праці можна віднести до змінних витрат. Частина витрат на оплату праці, яка не прив'язана до результатів діяльності працівників відноситься до постійних витрат. Але серед науковців існує різнобічність поглядів стосовно даного питання. Наприклад, такі науковці, як О. В. Корнілова та О. В. Баянова до прямих витрат на оплату праці включають виплати по посадових окладах та тарифних ставках. А до змінних витрат на оплату праці включають виплати по відрядних розцінках, доплати та надбавки, що передбачені чинним законодавством, а також премії [12, с. 284–285; 13, с. 125]. Більше того, ще один дослідник – Н. О. Бочарова зазначає, що постійна частина заробітної плати – це базова зарплата. До змінної частини заробітної плати відносить участь у прибутках працівників [14, с. 62].

Для формування власної точки зору щодо розподілу витрат на оплату праці на постійні та змінні розглянемо теоретичну сутність форм оплати праці. Загальновідомо, що на українських підприємствах віддають перевагу відрядній на погодинній (почасовій) формам заробітної плати. Один із провідних дослідників у сфері оплати праці О. А. Грішнова в [15] тлумачить, що при почасовій формі заробітної плати мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом за фактично відпрацьований час. Що ж стосу-

ється відрядної форми заробітної плати, то мірою праці є вироблена працівником продукція (або виконаний обсяг робіт), а розмір заробітку прямо пропорційно залежить від її кількості та якості, виходячи із встановленої відрядної розцінки [15, с. 281]. Отже, саме відрядна форма заробітної плати встановлює пряму залежність між трудовим внеском працівників та їх оплатою. У результаті інтереси персоналу та підприємства набувають взаємоузгодженості: у працівників зростає мотивація до трудової діяльності, а на підприємстві спостерігається підвищення продуктивності праці.

Поряд з цим більшість витрат на додатковий фонд заробітної плати не залежить від результатів діяльності підприємства (як приклад, тринадцята заробітна плата, доплати за почесне звання, доплати до середнього заробітку та ін.). Тим паче, що в структурі витрат на оплату праці на українських підприємствах значну частину займають саме постійні витрати, що, на нашу думку, знижує як ефективність праці, так і в цілому діяльність підприємств.

Отже, у загальному розумінні постійні витрати на оплату праці проблематично назвати елементом системи стимулювання на підприємстві. При гарантованій щомісячній винагороді працівники реалізують свої необхідні потреби. До того ж постійні витрати на оплату праці надають працівникам впевненості у такого роду заробітку, що знижує їх мотивацію до підвищення ефективності праці. У такому разі підприємствам слід вдаватися до таких інструментів стимулювання як контроль, додаткові доплати та надбавки, премії, які знову ж таки не залежатимуть від результатів трудової діяльності. Унаслідок підприємці не ефективно використовують кошти на оплату праці, більша частина яких не пов'язана із виробництвом продукту на підприємстві.

**Т**аким чином, ми дійшли висновку, що до постійних витрат на оплату праці доцільно віднести виплати по прямій погодинній заробітній платі та доплати, надбавки і премії, які мають фіксований характер і не залежать від трудових результатів працівників. Крім цього, товаровиробникам слід приділити посилену увагу щодо скорочення невиробничих витрат на оплату праці, які переважають у фонді додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплатах. Змінні ж витрати на оплату праці повинні включати виплати по прямій відрядній заробітній платі та доплати і надбавки, передбачені чинним законодавством та премії, які залежать від трудового внеску працівників. І саме в такому випадку заробітна плата перетворюється в елемент системи стимулювання на підприємстві.

Також цілеспрямовано розглянути функції, які виконують змінні витрати на оплату праці. Традиційно виокремлюють такі основні функції заробітної плати, як відтворювальна, стимулююча та регулююча. Хоча, як свідчать наукові праці, наразі серед вчених-економістів не склалося узгодженого погляду стосовно їх кількості. Наприклад, А. М. Колот, окрім наведених, виділяє додатково оптимізаційну та соціальну функції [1, с. 80]. Дослідник О. А. Грішнова розглядає шість функцій заробітної плати: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу

(ресурсно-розміщувальну), соціальну, оптимізаційну та функцію формування платоспроможного попиту населення [15, с. 275–276].

Відтворювальна функція заробітної плати забезпечує працівникам підтримку життєдіяльності, реалізації власних потреб, відпочинку та відтворення їх робочої сили. Як постійним, так і змінним витратам на оплату праці притаманно виконання відтворювальної функції. Така ж властивість характерна для регулюючої функції, зміст якої передбачає оптимальний розподіл робочої сили під впливом ринкової кон'юнктури за регіонами, галузями народного господарства та підприємствами. У такому випадку можливий перелив робочої сили до підприємств із високим рівнем заробітної плати, що характерно обом частинам витрат на оплату праці.

Ефективність змінних витрат на оплату праці проявляється саме у стимулюючій функції. Стимулююча функція заробітної плати є ніби «двигуном» змінних витрат на оплату праці, яка полягає у встановленні залежності її розміру від кількості та якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства. Тому збільшення частки змінних витрат на оплату праці у загальному їх фонді оплати праці є важливою умовою підвищення мотивації до праці і, як наслідок, покращення її ефективності.

Таким чином, на теоретичному рівні доведено, що ефективність діяльності підприємства залежить від формування мотивації персоналу за допомогою виконання стимулюючої функції заробітної плати. Управлінському апарату підприємств слід приділити увагу підвищенню ефективності розподілу витрат на заробітну плату за рахунок збільшення питомої ваги змінних витрат на оплату праці, що приведе до зростання як продуктивності праці, так і інших показників ефективності діяльності.

## ВИСНОВКИ

У статті проаналізовано такі економічні категорії, як «мотив», «стимул», «мотивація» та «стимулювання». Зроблено висновок про те, що зародження мотивів відбувається при усвідомленні людиною її потреб, і лише на стадії взаємовідносин людини із зовнішнім середовищем зароджуються стимули.

Досліджено постійні та змінні витрати на оплату праці. Удосконалено структуру змінних витрат на оплату праці та теоретично доведено їх ефективність у реалізації стимулюючої функції. Крім того, визначено, що саме змінна частина фонду оплати праці перетворює заробітну плату в елемент стимулювання на підприємстві.

Перспективою подальшого дослідження є більш змістовний та деталізований аналіз фонду оплати праці за допомогою економіко-математичного апарату та вплив його на ефективність виробництва промислових підприємств. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т., Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

3. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184.

4. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.

5. Літвінов О. С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія / О. С. Літвінов. – Одеса, 2006. – 242 с.

6. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Зарилян. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

7. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемичука. – Київ : Магнолія Плюс, 2004. – 668 с.

8. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т., Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.

9. Некипелов А. Д. Популярная экономическая энциклопедия / Гл. ред. А. Д. Некипелов. – М. : Большая Российская энциклопедия, 2001. – 367 с.

10. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

11. Якимов В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В. Н. Якимов // Государство и гражданское общество: политика, экономика, право. – 2014. – № 4. – С. 61 – 67.

12. Корнілова О. В. Співвідношення змінної та постійної частки заробітної плати / О. В. Корнілова // Торгівля і ринок України. – Вип. 33. – С. 283 – 288.

13. Баянова О. В. Управление затратами на оплату труда по данным управленческого анализа / О. В. Баянова // Известия УрГЭУ. – 2011. – № 2 (34). – С. 125 – 133.

14. Бочарова Н. О. Стратегія створення ефективних (альтернативних) систем оплати / Н. О. Бочарова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 1 (17), Т. 1. – С. 59 – 65.

15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – 4-те вид., оновлене. – К. : Знання, 2009. – 390 с.

Науковий керівник – Літвінов О. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, заступник декана факультету економіки та управління виробництвом, Одеський національний економічний університет

## REFERENCES

*Bolshoy ekonomicheskiy slovar* [Great Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2002.

Baianova, O. V. "Upravlenie zatratami na oplatu truda po dannym upravlencheskogo analiza" [Managing labor costs according to the Management Review]. *Izvestiia UrGEU*, no. 2 (34) (2011): 125-133.

Bocharova, N. O. "Stratehiia stvorennia efektyvnykh (alternatyvnykh) system oplaty" [The strategy of creating effective (alternative) payment systems]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1, no. 1 (17) (2012): 59-65.

*Heneza rynkovoї ekonomiky (politekonomiia, mikroekonomika, makroekonomika, ekonomichniy analiz, ekonomika pidpriemstva, menedzhment, marketynh, finansy, banky, investytsii, birzhova diialnist): Terminy, poniattia, personalii* [Genesis market economy (political economy, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, business economics, management, marketing, finance, banking, investment, exchange activities): terms, concepts, personalities]. Kyiv: Mahnoliia Plus, 2004.

Hrishnova, O. A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Labor Relations]. Kyiv: Znannia, 2009.

Kolot, A. M. *Motyvatytsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2002.

Kornilova, O. V. "Spivvidnoshennia zminnoi ta postiinoi chastky zarobitnoi platy" [Value of variable and constant share of wages]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 33: 283-288.

Litvinov, O. S. *Faktory enerhoiemnosti produktsii promyslovoho pidpriemstva* [Factors energy intensity of production of industrial enterprises]. Odesa, 2006.

Mochernyi, S. V. *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk*. – Vol. 1 [Economic Encyclopedic Dictionary]. Lviv: Svit, 2005.

Mochernyi, S. V. *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk*. – Vol. 2 [Economic Encyclopedic Dictionary]. Lviv: Svit, 2006.

Nekipelov, A. D. *Populiarnaia ekonomicheskaia entsiklopediia* [Popular Economic Encyclopedia]. Moscow: Bolshaia Rossiiskaia entsiklopediia, 2001.

Ponomarenko, V. S. *Upravlinnia trudovym potentsialom* [Office employment potential]. Kharkiv: KhNEU, 2006.

Salun, M. M., and Maistrenko, O. V. *Mekhanizm sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka* [The mechanism of socioeconomic motivation of the employee]. Kharkiv: KhNEU, 2010.

Shapiro, S. A. *Motivatsiia i stimulirovanie personala* [Personnel motivation]. Moscow: GrossMedia, 2005.

Yakimov, V. N. "Stimulirovanie i motivatsiia truda v organizatsii" [Stimulation and motivation of work in the organization]. *Gosudarstvo i grazhdanskoe obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 4 (2014): 61-67.

УДК 338.24

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ САНАТОРНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВНУТРІШНІХ РЕСУРСІВ

© 2015 НЕІЗВЕСТНА В. С.

УДК 338.24

### Неизвестна В. С. Механизм управления стойким функционированием санаторно-рекреационных предприятий на основе внутренних ресурсов

*Мета статті – дослідити внутрішні виробничі ресурси рекреаційних підприємств АР Крим, які формують адаптаційний механізм стійкого функціонування подібних підприємств. При дослідженні рекреаційного комплексу АР Крим було виявлено, що станом на 2013 р. рівень функціонування рекреаційних підприємств був доволі низький. Причинами стали неефективне використання фінансових ресурсів, високий рівень витрат на досліджуваних підприємствах, низький рівень організації виробничих процесів і неефективна система маркетингу. Дослідження внутрішніх виробничих ресурсів пропонується здійснювати на основі аналізу обраних показників, що відображають ефективність використання виробничих ресурсів: показників майнового стану; показників ділової активності; показників управління персоналом; ефективності використання фінансових ресурсів. Для більш точних значень результативності використання внутрішніх ресурсів рекреаційних підприємств запропоновано встановити вагу кожного з коефіцієнтів з подальшим урахуванням їх значення. Це дозволить більш об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, його виробничі можливості та запропонувати стратегічні напрями стійкого функціонування.*

**Ключові слова:** рекреаційний комплекс, механізм управління, стійке функціонування, внутрішні ресурси (переваги).

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

*Неизвестна Вита Сергеевна* – аспірантка, ПВНЗ «Європейський університет» (бульвар академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)  
**E-mail:** ne.izvestnaya.v.i.ta@mail.ru

УДК 338.24

### Неизвестная В. С. Механизм управления устойчивым функционированием санаторно-рекреационных предприятий на основе внутренних ресурсов

*Цель статьи – исследовать внутренние ресурсы рекреационных предприятий АР Крым, которые формируют адаптационный механизм устойчивого функционирования подобных предприятий. При исследовании рекреационного комплекса АР Крым было выявлено, что по состоянию на 2013 г. уровень функционирования рекреационных предприятий был довольно низкий. Причинами стали неэффективное использование финансовых ресурсов, высокий уровень расходов на исследуемых предприятиях, низкий уровень организации производственного процесса и неэффективная система маркетинга. Исследование внутренних ресурсов предлагается осуществлять на основе анализа выбранных показателей, отражающих эффективность использования производственных ресурсов: показателей имущественного состояния; показателей деловой активности; показателей управления персоналом; эффективности использования финансовых ресурсов. Для более точных значений результативности использования внутренних ресурсов рекреационных предприятий предложено установить вес каждого из коэффициентов с последующим учетом их значения. Это позволит более объективно оценить результаты деятельности предприятия, его производственные возможности и предложить стратегические направления устойчивого функционирования.*

**Ключевые слова:** рекреационный комплекс, механизм управления, устойчивое функционирование, внутренние ресурсы (преимущества).  
**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

*Неизвестная Вита Сергеевна* – аспирантка, ЧВУЗ «Європейський університет» (бульвар академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)  
**E-mail:** ne.izvestnaya.v.i.ta@mail.ru

UDC 338.24

### Neizvestnaya V. S. Mechanism for Management of Sanatorium-Recreational Enterprises' Sustainability on the Basis of Internal Resources

*The article is aimed to explore the internal resources of recreational enterprises of the Autonomous Republic of Crimea that form an adaptation mechanism for sustainable operation of such enterprises. A study of the recreational complex of the AR of Crimea has revealed that by 2013 the functioning level of the recreational enterprises was quite low. The reasons were inefficient use of financial resources, high costs of the surveyed enterprises, low level of the production process organization and inefficient marketing system. Studying internal resources is proposed to carry out on the basis of analysis of selected indicators to reflect efficiency of using production resources: the property status indicators; indicators of business activity; indicators of staff management; effectiveness of using the financial resources. For more precise performance values of using the internal resources of recreational enterprises has been suggested that the weight of each of the coefficients is determined with subsequent consideration of their values. This will allow to more objectively evaluate the enterprise's performance and its production capacities, to propose strategic directions for its sustainable operation.*

**Key words:** recreational complex, management mechanism, sustainability, internal resources (benefits).

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 9.

*Neizvestnaya Vita S.* – Postgraduate Student, European University (bulv. Akademika Vernadskogo, 16-V, Kyiv, 03115, Ukraine)  
**E-mail:** ne.izvestnaya.v.i.ta@mail.ru