

11. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

12. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем / Ю.А. Соколов. – М.: Анкил, 2010. – С. 7–45.

13. Статистична інформація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14. Звіт Антимонопольного комітету України за 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua> Доступно з: <http://www.economy.nauka.com.ua>

15. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы / В.И. Ярочкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.

УДК 331.101.3

**З.Б. Живко,  
М.О. Живко,  
Н.І. Процак**

### **СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ**

*Досліджується мотивація як функціональний чинник управління персоналом та стимулювання праці, як фактор поєднання, гармонізації потреб, інтересів та здібностей основних суб'єктів управлінської праці.*

**Ключові слова:** *стимулювання праці, мотивація праці, потреби, заробітна плата, мотив, стимул, управління персоналом, інтереси.*

*Исследуется мотивация как функциональной фактор управления персоналом и стимулирования труда, как фактор сочетания, гармонизации потребностей, интересов и способностей основных субъектов управленческого труда.*

**Ключевые слова:** *стимулирование труда, мотивация труда, потребности, заработная плата, мотив, стимул, управление персоналом, интересы.*

*The article focuses on motivation as a functional factor of personnel management and labor stimulation as an agent of combination, harmonization of needs, interests and abilities of the main subjects of administrative work.*

**Key words:** *labor stimulation, labor motivation, needs, salary, motive, stimulus, personnel management, interests.*

**Постановка проблеми.** На нинішньому етапі суспільно-економічного розвитку України ринкові економічні відносини не є ще добре розвинутими, а тому виникає потреба у вивченні характеру конкретних суб'єктів ринкових відносин та аналізі їх взаємодії. При цьому обґрунтування шляхів удосконалення технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах повинно спиратись на передовий зарубіжний досвід та позитивні приклади діяльності суб'єктів господарювання. Йдеться насамперед про необхідність вивчення й запозичення керівниками підприємств зарубіжного прогресивного досвіду щодо розробки ефективних механізмів й стимулювання підготовки кадрів, що враховують використання сучасних систем оцінки персоналу. Крім цього, важливим є формування й застосування таких систем матеріального заохочення різних категорій працівників до високоєфективної трудової діяльності, які би змогли залучити значну частину персоналу до безпосереднього управління виробництвом. У теоретичному плані у концепції збагачення праці, надзвичайно важливе місце має теоретичне обґрунтування проблематики стимулювання і мотивації праці.

Адже зрозуміло, що участь людини в суспільних і виробничих відносинах визначається її бажаннями, можливостями й мотивацією або спонуканням до вирішення поставлених перед нею цілей. На нашу думку, в цьому плані процес стимулювання є досить важливим етапом у процесі управління персоналом, і тому неврахування належного його значення може призвести як до демотивації персоналу, так, відповідно, й до стагнації функціонування самої організації. Тому постає нагальна потреба у теоретичній розробці та практичному впровадженні науково обґрунтованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації праці як важливих функціональних та своєрідних мультиплікаторів у функціонуванні конкретних систем управління персоналом.

**Стан дослідження.** Дослідженню теоретичних проблем мотивації та стимулювання праці займалося багато вчених. Зокрема цьому присвячені праці таких відомих українських вчених, як І.В. Вернадський, С.А. Подолинський, М.І. Туган-Барановський, В.М. Лисюка, Н.Д. Лук'яненко. Серед зарубіжних учених можна виділити насамперед праці А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга та інших.

Зроблений нами історико-теоретичний аналіз показує, що у розробці теорії мотивації поширення набули два основні підходи, які можна умовно розділити на дві великі групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє дослідити особливості механізму мотивації людини, тоді як процесійні теорії розглядають мотивації насамперед як процес розподілу зусиль людини для досягнення різних цілей з урахуванням конкретного типу поведінки. При цьому важливо, що апологети процесійних теорій визнають існування потреб, хоча вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, а також можливих наслідків обраного типу поведінки. Проте, аналіз вказаних теоретичних положень потребує подальшого поглибленого їх дослідження через призму формування оптимальної теоретичної моделі системи управління персоналом.

**Виклад основних положень.** Загальновідомо, що уся діяльність людини зумовлюється реально існуючими потребами. При цьому люди намагаються або чогось досягти, або ж уникнути. Тобто, є певні мотиватори людини, які заставляють її діяти так чи інакше.

Не викликає сумніву той факт, що, чим більшою кількістю різноманітних потреб задовольняється людина за допомогою праці, чим різноманітніші блага є доступними для неї, чим менші зусилля в порівнянні з іншими видами діяльності вона повинна прикласти, тим важливішою є роль праці у її житті, тим сильнішою є її трудова активність. Отже стимулами можуть бути будь-які блага, що задовольняють потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Мотив, а не стимул, сам по собі спрямовує діяльність людини. Стимул може бути, або не бути мотивом. Мотивом він стане лише тоді, коли співпаде з внутрішньою потребою.

У країнах з розвиненою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітянської активності підприємств, кооперування останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різних аспектів: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи насамперед повинні стимулювати активність підприємства

шляхом прямого фінансування його внутрішніх систем навчання. Так, наприклад, за навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств [3, с. 156].

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, яка забезпечує координацію підготовки молоді за двома різними системами. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

У стимулі закладений певний дуалізм, який полягає в тому, що, з одного боку, він є інструментом досягнення мети, а з іншого, – є можливістю одержання додаткових благ чи їхньої втрати. У зв'язку з цим можна виділити позитивне стимулювання і негативне.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей метод особливо активно використовується у США, де кошти, спрямовані на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на підготовку та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% від фонду заробітної плати [5, с. 252].

Використання різних стимулів для мотивування людей і являє собою процес стимулювання. Стимулювання відрізняється від мотивування, оскільки стимулювання є засобом, з допомогою якого можна здійснювати мотивацію. Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її діяльність, зусилля, цілеспрямованість у вирішенні завдань, що важливі для організації. Тобто стимулювання персоналу є основою мотивації. Стимулювання праці є досить складною процедурою, і практика висуває певні вимоги до його

організації, а саме: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність.

В Україні мотивація дуже часто сприймається надзвичайно спрощено, якщо не сказати примітивно. Звичайно, в такому разі підлеглі «платять» менеджерам «відповідною монетою». «Якщо ви вважаєте, що мотивуєте нашу працю, то нам здається, що ми працюємо» – така думка поширена серед підлеглих у тих організаціях, де менеджерам постійно не вистачає часу, щоб подбати про належний мотиваційний механізм.

В економічно розвинутих країнах значна увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Насамперед значно поширюється застосування самооцінки. За результатами досліджень, проведених американськими вченими, близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Мотивація складається з системи окремих мотивів, котрі можуть як взаємодоповнювати один одного, так і суперечити один одному. Чим сильніше виявляють себе окремі мотиви, тим більше впливають вони на поведінку працівника.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм та методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці виникає через бажання працівника задовольнити свої потреби у трудовій діяльності.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір співвідноситься з приростом обсягу продажу нової продукції та її часткою в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20%; Італії й Данії – на 22%; Люксембурзі – на 44%; Франції й Бельгії – на 61%. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже удвічі більша за середню плату робітників [9].

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

Керівники, використовуючи матеріальне стимулювання, здебільшого переслідують три цілі: збільшення контролю за викорис-

танням фонду заробітної плати, підвищення гнучкості системи стимулювання праці і підтримка зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

Останнім часом на переважній більшості підприємств мотивація та стимулювання персоналу перебувають у незадовільному стані. Нині кожному третьому мешканцю України не вистачає заробітної плати на придбання предметів першої необхідності. Падіння реальної заробітної плати в галузях господарського комплексу України супроводжувалося зниженням продуктивності праці. Послаблення зв'язку між продуктивністю праці та заробітною платою було значною мірою викликано тим, що на величину останньої почали впливати інші чинники – інфляція, зміна структури виробництва, нестабільність економічного стану підприємств, різні форми власності та пов'язані з цим нові форми оплати праці.

На нашу думку, люди різних категорій по-різному сприймають дві системи мотивації – матеріальну та нематеріальну, на певному рівні кар'єри людина більш прихильна до нематеріального стимулювання, ніж до матеріального. Наприклад, заможна людина, можливо, вважатиме кілька годин відпочинку в колі родини важливішими для себе, ніж гроші, які вона одержить за понаднормову роботу на благо організації. Для людини, яка працює в науковій установі, більш цінними можуть виявитися повага колег і цікава робота, а не матеріальні вигоди, які вона би мала, виконуючи обов'язок, скажімо, продавця у престижному супермаркеті.

Такою ланкою виступає та, на якій відбувається формування відповідних потреб людини, спрямованих на досягнення рівноваги – стану внутрішньої готовності людини до діяльності. Наступним етапом розвитку мотивації є процес усвідомлення зв'язків з іншими сферами життєдіяльності особистості.

У процесі життєдіяльності особистості мотивація проявляється у двох типах: власної (самотивації) та зовнішньої, яка має на меті мотивувати когось до конкретної діяльності. Мотивування є психологічною серцевиною організації професійного середовища і становить основу управління виробничо-діловим процесом. Від особливостей самотивації та зовнішнього мотивування залежить ефективність організації продуктивної професійної діяльності як особистості, так і колективу в цілому.

Сьогодні підприємствами широко застосовуються модернізовані форми матеріального стимулювання: володіння акціями, участь у прибутках, використання різноманітних премій, інших форм стимулювання. У багатьох країнах значна увага приділяється різним формам коле-

ктивної мотивації поведінки працівників, робляться спроби створити «синтетичну модель» організації праці, що надаватиме максимальні можливості для зростання її ефективності.

Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Важливо також створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоційному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання.

Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків (порушень), уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника співпадатиме з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються.

**Висновки.** Аналізуючи ефективність управління мотивацією працівників, необхідно використовувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Оскільки використання лише матеріальної системи мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування також і моральних стимулів, створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси.

---

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224с.

2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: КОНДОР, 2005. – 304 с.

3. Маковеев П.С. Управление развитием промышленного предприятия: мотивационные механизмы / П.С. Маковеев. – Одеса: ОГПУ, 2000. – 340 с.

4. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
5. Семикін М.В. Мотивація конкурентноспроможності праці теорія і практика регулювання: монографія / М.В. Семикін. – Кіровоград, 2003. – 425 с.
6. Сингалова І. Мотиваційні програми персоналу / І. Сингалова // Справочник кадровика. – 2003. – № 1. – С. 69–73.
7. Соболева В.М. Мотивація трудової діяльності у умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Соболева. – К.: Знання України, 2004. – 76 с.
8. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
9. Сайт журналу «Кадровик» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.com>

УДК 336.6

**Н.С. Марушко,  
Т.М. Стоколоса**

### **ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ УБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА: РЕЗЕРВИ, СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

*Розкриваються можливості фінансових інструментів в забезпеченні підприємств.*

**Ключові слова:** *фінансові інструменти, безпека підприємства, фінансова безпека.*

*Раскрываются возможности финансовых инструментов в обеспечении безопасности предприятий.*

**Ключевые слова:** *финансовые инструменты, безопасность предприятий, финансовая безопасность.*

*Possibilities of financial instruments in the enterprise securing are exposed in the present paper.*

**Key words:** *financial instruments, security of the enterprise, financial security.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення економічного росту держави повинно базуватись на структурній перебудові суб'єктів господарювання та їх реформуванні, в основі якого є створення адекватної системи управління фінансовою безпекою підприємства. Відсутність такої розвинутої системи в 2008–2009 роках деякою мірою призвело до глибокої кризи в економіці та масового банкрутства