

Врахування та управління кризовими явищами в управлінні трудовими ресурсами санаторно-курортних підприємств спрямовано на обґрунтування та практичне використання різноманітних складових впливу, які дають змогу передбачати, прогнозувати можливість появи кризових ситуацій, ризиків та передбачати наслідки цих кризових проявів на механізм управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу в Україні.

**Висновок.** Дослідження механізму управління персоналом рекреаційної сфери як сукупності складових, що знаходяться у взаємодії та взаємозв'язку, показало, що наявність механізму діє на ефективність функціонування підприємств, у цілому, та трудовими ресурсами, зокрема. Такий механізм діяльності трудових ресурсів сприяє підвищенню ефективності їх праці, якості наданих послуг, підвищенню конкурентоспроможності на рекреаційному ринку з урахуванням кризових явищ в Україні.

#### **Перелік літератури.**

1. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х.: Фактор, 2008. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. – Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
2. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
3. Янік В. Ефективність формування і розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки постсоціалістичних країн: [Монографія] / В. Янік. – Львів: Видавничий дім «Панорама», 2009. – 304 с.
4. Герасименко В.Г. Ринки туристичних послуг: [Монографія] / за ред. В. Г Герасименко. – Одес. нац. екон. ун-т, 2013. – 223 с.
5. Царенко В.А. Формирование стратегии управления санаторно-курортными организациями на основе повышения конкурентоспособности: Автореферат дис. ... канд. Эконом. Наук: 08.00.05; СПб. гос. ун-т экономики и финансов / В.А. Царенко. – СПб., 2010. – 17с.
6. Стафійчук В.І. Рекреологія: – Навчальний посібник / В.І. Стафійчук. – К.: Альтпрес, 2006. – 264 с.
7. Дорошенко А.С. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. Пособие / А.С. Дорошенко.- К.: МАУП.1997.
8. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Штангрет А.М., Копилюк О.І. - К.: Знання, 2007. – 335 с.
9. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЭУ, 1999. – с.121.
10. Егоров П.В. Управление развитием предприятий малого бизнеса:[монография] / П.В. Егоров, Е.И. Карпова – Донецк : Издательство ООО «Лебедь», 2004. – с 74.

Стаття надійшла: 17.02.2015 р.

Рецензент: д. держ. упр., проф. Маліков В.В.



УДК 005.95 : 331.101.3

JEL Classification M 12

### **МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ НГВУ «ДОЛИНАНАФТОГАЗ»**

Попадинець І.Р., аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Анотація.** Стаття присвячена побудові моделі характеристик робіт ієрархії управління. В основу покладено висвітлення видів діяльності управлінської праці на рівнях ієрархії, що відповідають різним ступеням наявності кожної з п'яти характеристик (різноманітність умінь та навичок, визначення завдання, важливість завдання, самостійність та зворотній зв'язок). Об'єктом дослідження обрано НГВУ «Долина нафтогаз».

Проведений кількісний аналіз характеристик робіт мотивації управлінської праці за допомогою експертних оцінок. Також, розрахований баловий мотиваційний потенціал, який показав, що керівники TOP-рівня не реалізують свій мотиваційний потенціал на 19,04 %, відповідно керівники MIDDLE-рівня – 30,96 % та керівники LOWER-рівня – 33,96 %. Це означає, що на кожному рівні ієрархії є можливість розвитку власної конкурентоспроможності, максимально реалізовувати в роботі набуті навички, знання, здібності і т.д.

Також, розглянутий розподіл характеристик робіт на прикладі НГВУ «Долина нафтогаз». Встановлено, що найбільш розвинутою характеристикою є різноманітність умінь та навичок, а найменш розвинутою – важливість завдань. Позитивним моментом є те, що високу позицію займає зворотній зв'язок, оскільки кому-

нікація є налагодженою та існує поінформованість на всіх рівнях управління. Але негативним моментом є те, що такі важливі характеристики як визначення та важливість завдань, посідають останнє місце.

Отже, модель характеристик роботи ієрархії управління забезпечує досить правильну схему визначення основних характеристик під час загального розгляду робіт; керівники, які працюють на робочих місцях з високим ступенем наявності основних параметрів, як правило, мають вищий рівень мотивації, більше задоволення і вищу продуктивність праці.

**Ключові словосполучення:** ієрархія управління, характеристика робіт, баловий мотиваційний потенціал, управлінська праця, важливість завдань.

## MOTIVATION POTENTIAL OF ADMINISTRATIVE WORK ON THE EXAMPLE OF OIL AND GAS MINING OFFICE DOLYNANAFTOGAS

Iryna Popadynets, postgraduate

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

**Summary.** This article is devoted to construction of the model characterizing work of administrative hierarchy. It basically highlights activities on different levels of hierarchy which correspond to five characteristics available on these levels in different degree (diversity of abilities and skills, setting the task, importance of the task, independence and feedback). The object under study is Oil and Gas Mining Office Dolynanaftogas.

Quantitative analysis of characterizing motivation of administrative work with the help of expert assessment has been done. Points for motivational potential demonstrate that TOP managers do not realize their motivational potential by 19.04%, MIDDLE managers – by 30.36% respectively and LOWER level – by 33.96%. It means that there is a possibility on each level of hierarchy to increase their own competitive ability, totally use at work skills, knowledge, talents etc.

We also consider distribution of characteristic of work on the example of Dolynanaftogas. We found out that diversity of skills and abilities is the most developed characteristic and importance of the task – the least. The advantage is that feedback is on high level as communication is well-organized and workers on all the levels are well informed. But it is a drawback that such important characteristic as setting the task is much neglected.

Therefore model of characterizing work of administrative hierarchy provides a rather correct scheme for estimating main characteristic during general analysis of work. Those managers who have positions where main parameters are highly available, as a rule, are more motivated, more satisfied and efficient.

**Keywords:** hierarchy of administration, characteristic of work, points of motivational potential, administrative work, importance of tasks.

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність, як і будь-яка інша діяльність, може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуються з більшою або меншою ефективністю, що залежить від багатьох чинників [1, с. 3]. Зокрема, вагомим чинником являється мотиваційний потенціал управлінця, адже мотивація є найбільш складним компонентом діяльності керівника. Оскільки, специфіка його роботи полягає в тому, що результати досягаються зусиллями персоналу. Мотиваційний потенціал характеризується видами робіт керівників на рівнях ієрархії. При чому, кожний рівень управління має свої пріоритетні мотиваційні фактори. Тому, виникає необхідність дослідити характеристики робіт на рівнях ієрархії та визначити мотиваційний потенціал управлінської праці рівнів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження мотиваційного потенціалу цікавлять багатьох вчених. Зокрема, В. Горбань уточнив перелік коефіцієнтів для дослідження мотиваційного потенціалу кадрів [2, с. 453], О. Кузьмін розвинув модель діагностики рівня мотиваційного потенціалу [3, с. 155], В. Щегорцова запропонувала актуальні підходи до управління мотивації управлінських кадрів [4, с. 1], О. Харчишина провела порівняльний аналіз традиційної системи мотивації та мотивації праці на основі теорії організаційної культури [5, с. 26], а Є. Рудніченко підняв проблему формування мотиваційного потенціалу на підприємстві [6, с. 281].

**Невирішені складові загальної проблеми.** З аналізу публікацій ми бачимо, що проблема дослідження мотиваційного потенціалу на підприємстві є актуальною. Здебільшого науковці досліджують або мотиваційний потенціал персоналу, або мотиваційний потенціал підприємства. Але ефективна діяльність підприємства залежить від ефективного керівництва, а ефективне керівництво залежить від високого мотиваційного потенціалу управлінської праці, який, також, буде залежати від ієрархічності керівника.

**Формулювання цілей статі.** Дослідити характеристики робіт управлінської праці на рівнях ієрархії на прикладі НГВУ «Долинанарфтогаз» з метою оптимізації мотиваційного потенціалу управлінських кадрів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «потенціал» являє собою наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [7, с. 572]. Мотиваційний потенціал - міра наявних ресурсів людини відносно до своєї роботи [8, с. 167].

Дж.Хекмен і Дж.Олдхем висунули припущення про те, що досягнення високої мотивації до виконання завдання пов'язане з наявністю певних психологічних станів: усвідомлення сенсу роботи, відчуття відповідальності за якість праці та кількісні показники, наявність зворотного зв'язку. [9, с. 68]

Основні параметри роботи можна звести в один показник, що називається балом мотиваційного потенціалу (БМП), який обчислюється наступним чином:

$$БМП = \frac{P_{уми} + Виз_3 + Важ_3}{3} * Сам * ЗЗ, \quad (1)$$

де, Рутн – різноманітність умінь та навичок; Виз3 – визначення завдань; Важ3 – важливість завдань; Сам – самостійність; ЗЗ – зворотній зв'язок. [10, с. 250]

Розглянемо основні характеристики робіт управлінської праці на трьох рівнях управління на прикладі НГВУ «Долинанарфтогаз». Для проведення якісного аналізу дані згрупуємо в таблицю 1.

**Таблиця 1 - Приклади видів діяльності управлінської праці на рівнях ієрархії, що відповідають різним ступеням наявності кожної з п'яти характеристик робіт**

Характеристика роботи	Приклад роботи
<b>Різнманітність умінь та навичок</b> TOP MIDDLE LOWER	Найрізнманітніші види робіт по всіх сферах діяльності підприємства Виконання поставлених завдань TOP рівнем в межах спеціалізації Виконання рутинних завдань і розподіл робіт між виконавцями
<b>Визначення завдань</b> TOP MIDDLE LOWER	Формування та розподіл завдань між рівнями управління Донесення завдань до LOWER рівня і розподіл завдань на горизонталі управління Виконання поставлених завдань і звіт про результати
<b>Важливість завдання</b> TOP MIDDLE LOWER	Стратегічні завдання Тактичні завдання Поточні завдання
<b>Самостійність</b> TOP MIDDLE LOWER	Керівник складає план своєї роботи на день і приймає рішення щодо найефективнішого розподілу завдань між рівнями управління Керівник має контакти з начальником, виконує поставлені завдання і проектує роботу LOWER рівня Керівник, який повинен виконувати загальний виробничий процес та вносити зміни в міру надходження корективів
<b>Зворотний зв'язок</b> TOP MIDDLE LOWER	Керівник виконує завдання і про результати звітує раді директорів Керівник виконує завдання і про результати звітує TOP рівню Керівник виконує завдання і про результати звітує LOWER рівню

*Джерело: розроблено автором*

Для проведення кількісного аналізу застосуємо експертні оцінки характеристик робіт мотивації управлінської праці. Отримані результати зведемо у таблицю 2.

Таблиця 2 – Експертні оцінки характеристик робіт управлінської праці НГВУ «Долина нафтогаз»

Характеристика роботи	Експертні оцінки					Сумарний бал	Середній бал
	1	2	3	4	5		
<b>Різноманітність умінь та навичок</b>							
TOP	4	5	5	4	5	23	4,6
MIDDLE	5	5	5	4	5	24	4,8
LOWER	5	5	5	5	5	25	5
<b>Визначення завдання</b>							
TOP	5	4	4	5	5	23	4,6
MIDDLE	4	4	4	4	4	20	4
LOWER	4	5	5	3	4	21	4,2
<b>Важливість завдання</b>							
TOP	4	4	5	3	4	20	4
MIDDLE	4	4	4	5	3	20	4
LOWER	5	4	4	4	4	21	4,2
<b>Самостійність</b>							
TOP	4	5	5	5	4	23	4,6
MIDDLE	4	4	5	5	5	23	4,6
LOWER	3	4	4	5	5	21	4,2
<b>Зворотний зв'язок</b>							
TOP	5	5	5	5	5	25	5
MIDDLE	4	5	5	4	4	22	4,4
LOWER	5	5	4	5	3	22	4,4

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Скористаємося формулою 1 для визначення балового мотиваційного потенціалу на рівнях управління. Розрахунки зведемо у таблицю 3.

Таблиця 3 – Розрахунок балового мотиваційного потенціалу управлінської праці на НГВУ «Долина нафтогаз»

Показник	Результат	Темпи росту, %	Відхилення, %
БМП TOP	101,2	80,96	-19,04
БМП MIDDLE	86,36	69,09	-30,91
БМП LOWER	82,54	66,04	-33,96
БМП Ідеал	125	100	-

Отримані результати зобразимо графічно на рис. 1.

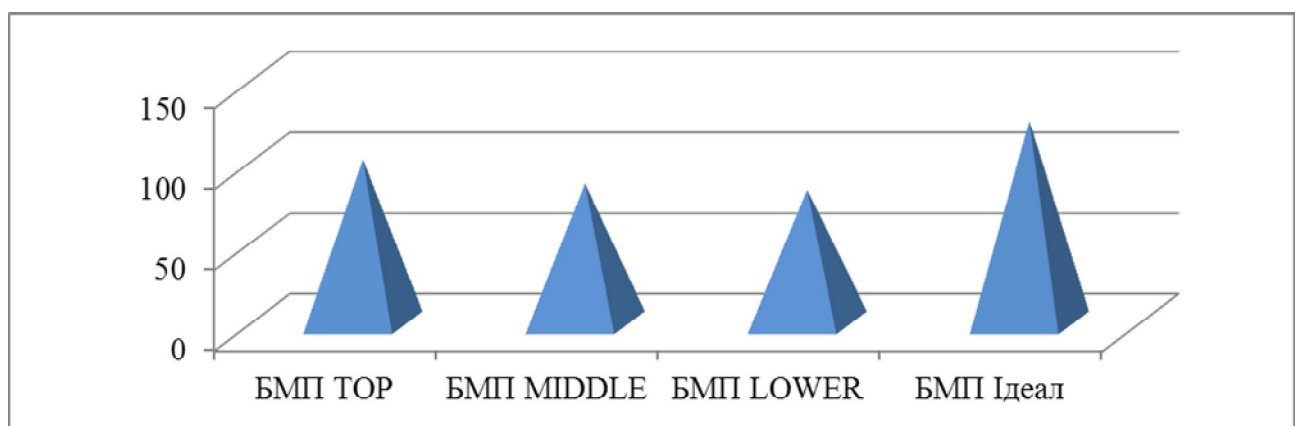


Рисунок 1 - Баловий мотиваційний потенціал управлінських кадрів НГВУ «Долина нафтогаз»

Також, відобразимо графічно відносне відхилення БМП управлінських кадрів на рівнях ієрархії від еталонного (ідеального) параметру на рис. 2.

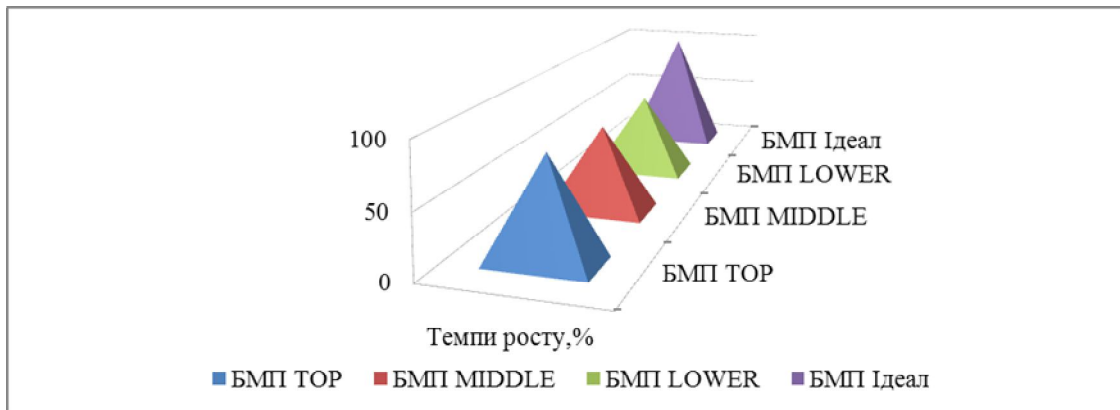


Рисунок 2 – Темпи росту БМП управлінських кадрів на рівнях ієрархії від ідеального параметру

Проаналізуємо отримані результати розрахунків та побудованих графіків. Експерти оцінили характеристики робіт управлінської праці на рівнях ієрархії дали змогу кількісно оцінити характеристики робіт управлінської праці на рівнях управління. Також, дані оцінки дали можливість обчислити бал мотиваційного потенціалу, який показав, що мотиваційний потенціал на TOP-рівні становить 101,2 бали, на MIDDLE-рівні – 86,09 бали, а на LOWER-рівні – 82,54 бали. Щоб провести аналіз отриманих показників було визначено еталонний мотиваційний потенціал і він склав 125 бали.

Встановлено, що керівники TOP-рівня реалізують свій мотиваційний потенціал на 80,96 %, а резерв нереалізованого потенціалу становить 19,04 %, відповідно керівники MIDDLE-рівня реалізують 69,09 %, а резерв становить – 30,96 % та керівники LOWER-рівня реалізують мотиваційний потенціал на 66,04%, а резерв становить 33,96 %. Це означає, що на кожному рівні ієрархії є можливість розвитку власної конкурентоспроможності, максимально реалізовувати в роботі набуті навички, знання, здібності і т.д.

Розглянемо модель характеристик роботи управлінської праці на рис. 3.



Джерело: вдосконалено автором на основі моделі Р. Хекмана  
Рисунок 3 – Модель характеристик роботи управлінської праці

Як показує модель на рис. 3, зв'язки між параметрами роботи й результатами послаблюються або коригуються залежно від рівня потреби індивіда в службовому зростанні, тобто залежно від прагнення працівника до самоповаги та самореалізації. Це означає: коли масштаби роботи розширюються, особи з великою потребою службового підвищення з більшою ймовірністю відчувають очікуваний психологічний стан, ніж їхні колеги з низькою потребою службового підвищення. Крім того, коли такий психологічний стан оволодіває ними, перші результативніше використовують його, ніж другі.

Розглянемо, розподіл характеристик робіт на прикладі НГВУ «Долинанافتогаз». Дані зведемо у таблицю 4 ранг визначаємо наступним чином: найбільш розвинена характеристика 1 бал, а найменш розвинена характеристика 5 балів.

**Таблиця 4 – Ранжирування характеристик робіт управлінського персоналу**

Характеристика робіт	Сумарний бал	Ранг
Різноманітність умінь та навичок	14,4	1
Визначення завдання	12,8	4
Важливість завдання	12,2	5
Самостійність	13,4	3
Зворотний зв'язок	13,8	2

Отже, найбільш розвинутою характеристикою є різноманітність умінь та навичок, на другому місці – зворотній зв'язок, на третьому – самостійність, на четвертому – визначення завдань і на п'ятому – важливість завдань. Позитивним моментом є те, що високу позицію займає зворотній зв'язок, оскільки комунікація є налагодженою та існує поінформованість на всіх рівнях управління. Але негативним моментом є те, що такі важливі характеристики як визначення та важливість завдань, посідають останнє місце. Така ситуація є неприйнятною, оскільки кожний працівник, особливо керівник, зобов'язаний знати що він повинен робити і класифікувати необхідні завдання за ступенем важливості.

З погляду мотивацій, модель характеристик роботи говорить, що індивід дістає внутрішнє задоволення, коли усвідомлює (знання результатів), що він особисто (почуття відповідальності) успішно виконав завдання, якому він надавав серйозного значення (відчуття значущості). Що вищий ступінь наявності цих трьох умов, то вищими будуть рівні мотивації, виконання та задоволення працівника.

**Висновок.** Отже, модель характеристик роботи забезпечує досить правильну схему визначення основних характеристик під час загального розгляду робіт. Працівники, які працюють на робочих місцях з високим ступенем наявності основних параметрів, як правило, мають вищий рівень мотивації, більше задоволення і вищу продуктивність праці порівняно з людьми, що не працюють на таких посадах, тобто мотиваційний потенціал в них розвинений на високому рівні.

#### **Перелік посилань**

1. Александров Ю.В. До питання про побудову моделі ефективного керівника в правоохоронній системі // Ю.В. Александров// Проблеми експериментальної та кризової психології. Збірник наукових праць, Харків: НУЦЗУ, 2012. – № 11, – С.3-9.
2. Горбань В.Б. Особливості використання мотиваційного потенціалу підприємств західного регіону України // В.Б. Горбань// Ефективне державне управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – 2012. – Вип. 30 – С. 453-461.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства // О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011.- № 1.- С/ 155-156.
4. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України // В.М. Щегорцова// Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 2 (40) – С. 1-8.
5. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури // О.В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць, Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – № 1(11), – С.26-39.

6. Рудніченко Є.М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств / Є.М. Рудніченко, М. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. - Економічні науки. - м.Хмельницький. - 2011. - № 6. - Т. 4. - С.281 - 283.

7. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / авт. и сост. А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Книжный мир, 2005. - 860 с.

8. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

9. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. – М.: Макс-Пресс, 2001. – 340 с.

10. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учеб. вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с. – (Сер. «Учебник нового века»).

Стаття надійшла: 02.03.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.



УДК 657.412.7

JEL Classification H75

## ПРО МОНІТОРИНГ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ДЖЕРЕЛА НАПОВНЕННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ

Маліков В.В., д. держ. упр., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** У статті запропоновано один із можливих варіантів зменшення дефіциту бюджету Пенсійного фонду України. Автор зазначає, що загострення проблеми дефіциту Пенсійного фонду вимагає здійснення термінових заходів щодо моніторингу його наповнення за рахунок усіх можливих джерел. Головним таким джерелом справедливо вважається фонд оплати праці. У статті надаються пропозиції щодо можливості зменшення дефіциту бюджету фонду за допомогою державного планування платникам нормативних сум внесків до Пенсійного Фонду через встановлення їм нормативів фонду оплати праці. Розглядаються основні фактори на рівні підприємства, від яких залежатиме його нормативний фонд оплати праці. З урахуванням наведених факторів для моніторингу унормованого підприємству значення фонду оплати праці пропонується оригінальна аналітична модель.

**Ключові слова:** моніторинг, Пенсійний фонд, фонд оплати праці, дефіцит.

## ABOUT THE MONITORING OF THE SALARY FUND AS A SOURCE OF THE PENSION FOND FILLING

Dr. Volodymyr Malikov, DH in Public Administration, Assistant Professor

Kharkiv National Automobile and Highway University

**Summary.** One of the possible variants of Ukraine's Pension Fund budget deficit decreasing is proposed in the article. The author points out that the aggravation of the problem of the Pension Fund deficit demands the realization of urgent actions concerning the monitoring of its filling for account of all possible sources. They justly suppose that a salary fund is the main such source. The suggestions concerning the possibility of reduction of the budget deficit of the Fund by the state planning of the normative sums of dues to the Pension Fund for the payers by means of establishment of the salary fund standards for them are given in the article. The main enterprise-level factors which the normative salary fund of the enterprise depends on are considered. The original analytical model is suggested for the monitoring of the normed value of the salary fund for the enterprise taking into consideration the given factors.

**Keywords:** monitoring, Pension Fund, Salary Fund, deficit.

**Постановка проблеми.** Система формування, накопичення та використання коштів, необхідних для забезпечення достатніх і безперебійних пенсійних платежів не є простою. А в період нестабільної економіки вона ще більше ускладнюється. Навантаження на Пенсійний фонд з кожним роком збільшується. Зараз в Україні на 100 працівників припадає 91 пенсіонер. Станом на початок 2015 року в Україні їх налічується 12,5 мільйонів. Бюджет Пенсійного фонду є дефіцитним уже декілька років. З метою змен-