

сили й місце розміщення екологічно шкідливих виробництв.

**Висновки.** Успішність розвитку економіки значною мірою залежить від ефективності організації інноваційних процесів, які забезпечують перетворення результатів науково-дослідних робіт в реальні нові технології, товари, послуги. Аналіз світової практики показує, що одним з найбільш ефективних механізмів організації інноваційних процесів являється створення технопарків, як одного з різновидів науково-технічних зон. Інноваційні процеси в сучасній економіці мають високу динаміку, скорочується час на проведення наукових досліджень та зростає їх вартість, а необхідність постійної підтримки конкурентоспроможності змушує підприємства впроваджувати нововведення в стислі строки. Питанням теорії та практики створення і функціонування науково-технічних зон присвячені чисельні дослідження іноземних та вітчизняних економістів, в яких розроблені основні принципи діяльності, питання розміщення та моделі управління такими зонами.

Але практично відсутні дослідження привабливості інноваційних структур, а також шляхів формування організаційно-економічного механізму функціонування технопарків на базі виробничих підприємств.

Створення технопарків як точкових науково-технічних зон є одним із важливих факторів успішного розвитку економіки. При створенні технопарків переслідуються досягнення трьох основних цілей: створення нових конкурентоспроможних продуктів, технологій і робочих місць, нових інноваційно орієнтованих підприємств, сприяння залученню іноземних та вітчизняних інвестицій в економіку країни.

Технопарки та інші інноваційні структури вимагають визначеної фінансової підтримки в процесі своєї діяльності особливо на її початку. Проте, незважаючи на ризиковий характер інвестицій у технопарки, вони є сектором інноваційної інфраструктури економіки, що найбільш динамічно розвивається.

Певну специфіку мають технопарки, створенні на базі великих наукових центрів і провідних університетів. Такі технопарки повинні сприяти формуванню і росту нових наукомістких фірм, що використовують результати науково-дослідних робіт наукового центру, створювати сучасну інноваційну інфраструктуру, діючи як в інтересах наукового центру, так і в інтересах малого і середнього бізнесу.

Для забезпечення діяльності технопарку на базі виробничого підприємства необхідно створити власні органи управління, які б узгоджували інтереси всіх діючих в складі технопарку структур: ініціаторів заснування технопарку, суб'єктів підприємницької діяльності, що мають вільні кошти для інвестування, користувачів або споживачів послуг технопарку. Головним принципом збалансованості інтересів усіх сторін, що беруть участь у створенні технопарку, вважається економічна доцільність їх співробітництва.

Підприємству, на базі якого створюється технопарк, необхідно мати високий рівень інвестиційної привабливості, науковий потенціал достатній для здійснення інноваційної діяльності по трьом ключовим напрямках: організаційні інновації, інновації в технології навчання і наукові дослідження.

### Література

1. Жилінська О. Розвиток інноваційної інфраструктури / О. Жилінська, Д. Чеберкус // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
2. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України / Ж. А. Говоруха // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 107.
3. Микитенко В. В. Інноваційна модель аналізу та прогнозу ефективності галузей і технологій / В. В. Микитенко // Проблеми науки. – 2002. – № 4. – С. 37–41.

Надійшла 10.04.2011

УДК 331

Х. І. СВЯТНЕНКО, І. В. БУРАЧЕК  
Житомирський державний технологічний університет

## ПІДВИЩЕННЯ ВАГОМОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ ВІНАГОРОДИ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В РОЗРІЗІ УПРАВЛІНСЬКОГО І ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ

*Досліджено особливості системи мотивації управлінського і виробничого персоналу. Проведено порівняльну характеристику методів навчання управлінського і виробничого персоналу. Визначено основні заходи щодо стимулювання персоналу.*

*The features of the motivation of the production and management personnel are investigated. The comparison of methods of teaching management and production personnel was conducted. Key measures to encourage staff was identified.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, виробничий персонал, управлінський персонал.*

**Постановка проблеми.** В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема стимулювання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку

людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності [1, с.112]. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Тому проблема ефективної мотивації персоналу надзвичайно важлива для розвитку як кожного підприємства, так і економіки держави в цілому. При визначенні сучасного підходу до мотивації праці важливе значення відіграють впровадження альтернативних варіантів організації, умов та режимів праці з широким застосуванням гнучких та індивідуальних підходів, впровадження безперервної системи освіти персоналу, зростання цінностей корпоративної культури в системі управління персоналом.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Греггор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та інші [2, с.98]. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці російських вчених: В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С.Каверіна, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Ядова та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Й. Завадський, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, В. Пономаренко та ін. Однак, вважаємо, дослідження мотивації, як і будь-яке завдання, пов'язане із людиною, не може мати остаточного розв'язку [3, с.146]. На нашу думку, мотивація як категорія не має остаточного та незаперечного визначення. Все, що пов'язано із мотивацією людини, у широкому розумінні, завжди містить елемент суб'єктивності.

**Постановка завдання.** Мета статті передбачає рішення наступних завдань: аналіз понятійних підходів щодо мотивації, дослідження системи винагород мотивації праці; визначення впливу матеріальної та нематеріальної винагороди на трудову діяльність управлінського і виробничого персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Для мотивації співробітників, в першу чергу, необхідно, щоб кожний був знайомий з таким поняттям як успіх, оскільки успіх – це реалізована задача, яка здатна закріпити певну поведінку, яка призводить до успішності працівників на підприємстві. Для закріплення самого факту успіху, необхідно його визнання і відповідна реакція керівництва. Результати праці повинні бути персоналізовані, тобто робота, ідея, пропозиції повинні мати автора і це ім'я повинно бути оголошено. Винагорода, як і покарання, повинна бути обов'язковим (за принципом стимул-реакція) [4, с.87].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток. З'явилося поняття нематеріальна мотивація. В Україні це явище поки ще знаходиться в початковій стадії розвитку та лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці). Нематеріальна орієнтація не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням. Отримання матеріальних благ розглядається лише як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу. Трудова діяльність за умов забезпечення певного рівня матеріального достатку, має дати можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей, надати моральне задоволення від власної трудової діяльності. Відповідно формулюються нові вимоги до змісту праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо [5, с.76].

Грошова винагорода буде мати пріоритет серед виробничого персоналу, так як управлінці на першому місці висувають самореалізацію і саморозвиток. Грошова винагорода, включає в себе оклад, премії, відсотки, компенсації, лікарняні та відпускні. Матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати буде мати найбільший вплив як на основних так і на допоміжних працівників. Це буде найкращим мотиватором до якісного виконання певного завдання [1, с.204]. Гідно оплачувана робота буде викликати повагу до керівництва з боку робітників, їх приналежність до діяльності підприємства, робітники будуть відчувати себе важливими і корисними для досягнення основних цілей підприємства. Це є важливим, якщо керівництво підприємства прагне виробляти якісну продукцію з тривалими експлуатаційними можливостями та отримувати належний прибуток. Проте тарифна ставка робітників повинна бути рівною за однаково виконану роботу, з врахуванням стажу роботи і згідно результатів роботи за звітний період (табл. 1).

Мотивація виробничого персоналу в своєму арсеналі повинна включати також навчання на робочому місці як основного напрямку професійного розвитку персоналу. Навчання може складатися з первинного навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи; навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; навчання з метою підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій (табл. 2).

Таблиця 1

**Заходи щодо матеріального стимулювання виробничого персоналу**

Матеріальне стимулювання	Виробничий персонал
Заробітна плата повинна враховувати три важливих частини:	1. Виплачується за виконання посадових обов'язків, всі повинні отримувати рівну винагороду за однаково виконану роботу. Обов'язковим є дотримання принципу справедливості.
	2. Визначається вислугою років і вартістю життя на даний період, її також повинні отримувати всі співробітники, але вона будується на більш індивідуальній основі і може змінюватись щорічно.
	3. Визначається результатами, які досягнуті в попередньому звітному періоді кожним працівником окремо: ця частина грошової винагороди є для всіх працівників абсолютно різною.
За вислугу років	Працівники, які пропрацювали більше одного року з кожним наступним роком можуть отримувати додаткові відсотки до посадового окладу.

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 3, 6]

Таблиця 2

**Методи навчання виробничого персоналу**

Види	Основна суть методів
Наставництво	Процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного робітника менш досвідченій методом консультації, поради.
Інструктаж	Роз'яснення, демонстрації безпосередньо на робочому місці, орієнтований на вивчення конкретних операцій, що входять в коло професійних обов'язків.
Ротація	Працівник отримує невеликий обсяг роботи з низьким рівнем складності для практичної оцінки наявних навичок та умінь з майбутнім переходом до більш складної змістовної роботи.
Групова форма	Передбачається створення груп молодих працівників, заняття з якими проводять працівники з великим стажем роботи.
Курсова форма	Спочатку група молодих працівників під керівництвом майстра виробничого навчання прослуховує лекції, а потім – на робочому місці проводиться практична робота.

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 4, 6]

Для управлінського персоналу доцільно застосовувати такі методи навчання персоналу: на робочому місці, поза робочим місцем, які представлені в табл. 3.

Таблиця 3

**Методи навчання управлінського персоналу**

Види	Основна суть методів
Навчання поза робочим місцем	
Ділові ігри	Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.
Лекція	Монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
Кейс-стадіз	Аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій
Самостійне навчання	Працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень, вивчення літератури, спостереження своїх дій і дій колег.
Навчання на робочому місці	
Делегування	Передача керівником певної кількості завдань працівникам з повноваженням прийняття рішень з обмеженого кола питань.

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 2, 6]

Планування підвищення кваліфікації як один з мотиваційних засобів ґрунтується на даних аналізу потреб в навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на перспективу);
- аналіз існуючих навичок, знань та вмінь;
- моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб в навчанні та пріоритетів їх задоволення [6, с.306].

Підвищення кваліфікації персоналу представлено в таблиці 4.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма нематеріальної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком. Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації, що склалася, не створюючи соціальної напруги при звільненні працівників. Використання гнучких форм зайнятості надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу

працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили [6, с.331].

Таблиця 4

## Підвищення кваліфікації персоналу

Категорія персоналу	Місце проведення кваліфікації	
	В інститутах, вузах, та інших навчальних закладах	На інших аналогічних підприємствах
Спеціалісти та службовці	Навчальний заклад зобов'язаний створити умови для розвитку особистості в сферах, до яких людина не є досить підготовлена.	Вивчення роботи працівників, які займають аналогічні посади до посад працівників, які підвищують кваліфікацію.
	Залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників для проведення навчання.	Вивчення методів, засобів і способів, які застосовують працівники щодо вирішення різних проблемних ситуацій.
	Використання комп'ютерної техніки і сучасних технічних засобів.	
Керівники	Посидання дворівневого навчання. Спочатку, протягом 1 тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу тощо. Далі, протягом 3-5 днів – спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін.	Переїняття досвіду прийняття управлінських рішень. Вивчення різних мотиваційних механізмів, які застосовують керівники до управлінського та виробничого персоналу.
	Гнучкий зворотний зв'язок із слухачами, який встановлюється з врахуванням індивідуальних інтересів слухачів.	

Джерело: сформовано автором за джерелами [2, 3, 4]

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат. Гарантованість зайнятості, прозору та чітку перспективу службового зростання також можна вважати безперечними пріоритетними чинниками трудової діяльності на сучасному підприємстві, особливо серед молоді, яка, по суті, є резервом трудового потенціалу будь-якого підприємства. Вважаємо, що у переліку мотиваційних чинників високорезультативної праці плануванню внутрішньофірмової кар'єри підприємство повинно приділяти одне з перших місць [1, с.107].

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації: ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно. До першої групи відносять, наприклад, "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, кубки найкращому співробітнику, система адаптації персоналу з наставництвом, прописані критерії та етапи горизонтального та кар'єрного зростання, включення працівників в процес прийняття оперативних рішень тощо.

Чинники, які відносяться до другої групи, "працюють", в основному, на підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на "пільговий" робочий день тощо) та зусилля компанії з організації внутрішньофірмового навчання та корпоративних свят, як складової формування корпоративної культури.

При побудові третьої частини системи мотивації слід попередньо провести опитування чи анкетування персоналу про вид мотивування, якому кожен з них надає перевагу. Прикладом можуть слугувати надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна чи часткова оплата відпочинку оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношення: 70% – компанія, 30% – співробітник; це підвищує відповідальність того, якого навчають). Вищезгадане, по суті, є складовими компенсаційного пакету, який формується за умови договору між працівником та роботодавцем [4, с.213].

До управлінського персоналу більш доцільно застосовувати нематеріальне стимулювання. Для керівників різних підрозділів, спеціалістів і службовців доречно буде застосовувати кар'єрну мотивацію, навчання, цінні іменні подарунки, відпочинок, медичне страхування, така мотивація як «змагання» та ін.

Розглянемо кожен з них детальніше в розрізі управлінського персоналу (табл. 5).

## Заходи щодо нематеріальної мотивації управлінського персоналу

Нематеріальне стимулювання	Управлінський персонал	
	Спеціалісти	Службовці
Кар'єрна мотивація	До кар'єрних мотиваційних засобів слід віднести:	
	участь співробітників підприємства в конкурсі на заміщення того чи іншого вакантного місця на загальній основі; відчуття причетності (наради, подяка за допомогу).	конкретне просування по службі; наявність службового статусу (найменування посади, окремий кабінет і його місце розташування на підприємстві тощо).
Навчання	Повинно включати:	
	регулярні тренінги та підвищення кваліфікації; курси підвищення кваліфікації, які передбачають отримання диплому;	друга вища освіта, отримання наукового ступеня; навчання та перенавчання, яке пов'язане з кар'єрним ростом (введення на нову посаду).
Цінні іменні подарунки	Слід включати:	
	за вислугу років, за виконання планів підприємства, за великий особистий вклад в розвиток підприємства, дні народження тощо	
Відпочинок	Повинен в ідеалі включати:	
	відпустку (підлеглим може пропонуватись вибір туристичних путівок. Керівництво повинно завчасно заключити договори з агентствами на пільговій основі); спільний корпоративний відпочинок (короткочасні поїздки на декілька днів в санаторій, будинки відпочинку, похід на природу тощо). Співробітники частково оплачують путівки; заохочення за виконану роботу (нагорода конкретною путівкою). Повністю за рахунок підприємства;	
Медичне страхування	Працівники будуть відчувати піклування з боку свого керівника. А це, в свою чергу, дозволить керівництву піклуватися про здоров'я підлеглих за достатньо мінімальні кошти, в той же час зекономить кошти співробітників та керівництва на виплату лікарняних.	
"Змагання"	Потрібно проводити регулярний конкурс "кращий менеджер з продажу" тощо. З одного боку сприяє зростанню благоустрою фірми, а з іншої – задовольняє намагання людини бути кращим.	

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 4, 5]

Такий мотиваційний механізм як навчання дозволяє підвищити не лише професійний розвиток працівників, але й таке відношення безпосереднього керівництва до своїх підлеглих формує у останніх причетність до підприємства, такі неформальні відносини змушують їх працювати краще, з більшою віддачею. У співробітників формується підсвідомість, і, навіть за невисокої заробітної плати в них відпадає бажання перейти працювати до конкурентів, в яких вони могли б отримувати набагато більшу заробітну плату [2, с.116].

Ще один метод мотивації, який рідко використовується підприємствами – це медичне страхування. Застосування даної мотиваційної політики дозволить підприємству стимулювати працівників до кращої і ефективнішої роботи. Керівництво, в свою чергу, завжди буде мати інформацію про стан здоров'я своїх підлеглих, наявності в них спадкових і набутих хвороб, в тому числі і про приховані шкідливі звички (алкоголізм, наркоманія та інша залежність). Також варто зазначити, що договір зі страховою компанією дозволяє отримати певні пільги. Сюди також можна віднести і домовленість зі спортивним клубом, спортзалом і т.д. на абонементне відвідування їх співробітниками [6, с.359].

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності [4, с.67]. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово. Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації.

**Висновки.** Ознакою сучасної парадигми мотивації праці є поява нематеріальної трудової орієнтації. Поступове покращення матеріального добробуту українських працівників, яке пов'язується перш за все, з позитивною динамікою номінальної та реальної заробітної плати (заробітна плата традиційно займає більшу частку в доходах працюючого українця), дозволяє прогнозувати подальше зростання вагомості нематеріальних чинників мотивації. Вважаємо, що в сучасному мотиваційному менеджменті підприємство повинно використовувати поряд з матеріальною мотивацією нематеріальні методи активізації працівника щодо прояву його трудового потенціалу.

Вміння правильно стимулювати персонал головним чином залежить від керівництва підприємства. Управлінський і виробничий персонал потрібно цінувати і вміти їх ефективно стимулювати, знайти для кожного певні мотиваційні засоби. Кожний співробітник індивідуальний і неповторний, тому один і той же метод мотивації впливає на одних і тих же працівників по-різному. Адже немає нікого більш спрямованого на результат і цінного для організації, ніж задоволений працівник, який знає, що його досягнення помічають, а внесок у загальну справу цінують.

Отже, проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові і нові методи стимулювання працівників до праці за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи специфіку національно-культурних особливостей різних країн.

### Література

1. Богоявленська Д. В. Економіка і менеджмент праці : [навчальн. посібн.] / Д. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – К. : Вид-во "Кондор", 2005. – 332 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор., 2003. – 296 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / А. М. Колот. – [2-е вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
4. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти / Афонін А. С. – К. : Наукова думка, 2002. – 358 с.
5. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2007. – 224 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

Надійшла 10.04.2011

УДК 331.461.007

Н. В. СЕРАФИМ

Київський національний торговельно-економічний університет

## ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті розглянуто й узагальнено особливості функціонального забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками. З використанням графічної моделі встановлено, що система організаційно-інформаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками є розробкою процедур діагностики і прогнозування кадрової безпеки на підприємстві.*

*The peculiarities of the features functional providing of monitoring management personnel risks. We can use of graphic model, that system organizationally informative providing of monitoring of management personnel risks is development of procedures of diagnostics personnel safety on an retail.*

*Ключові слова: моніторинг управління кадровими ризиками, сектори функціонального забезпечення моніторингу УКР.*

**Постановка проблеми.** В сучасних динамічних та слабо прогнозованих умовах діяльності торговельних підприємств надзвичайно актуалізуються проблеми управління кадровими ризиками, які займають особливе місце серед інших видів ризиків підприємства, оскільки саме ці ризики знаходяться у сфері впливу менеджменту підприємства. Вразливість підприємства до складних змін внутрішнього і зовнішнього середовища багато в чому пояснюється відсутністю на підприємствах певного інструментарію управління кадровими ризиками, а саме організаційно-інформаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками, наявність якого є достатньою і необхідною умовою ефективного управління ризиками. У зв'язку з цим набувають актуальності дослідження з теоретичних, методичних і практичних завдань з впровадженням та удосконаленням організаційно-економічних форм управління підприємством. В якості інструменту управління кадровими ризиками в роздрібних торговельних підприємствах в системі ризик-менеджменту доцільно, на наш погляд, використати механізм контролінгу, метою якого в даному випадку є моніторинг управління кадровими ризиками. На нашу думку, контролінг кадрових ризиків можна розглядати як філософію і образ мислення керівників, орієнтованих на ефективне використання трудових ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оцінюючи ступінь розробленості теми, необхідно відзначити, що проблеми управління ризиками досліджено у працях вітчизняних науковців: І.О. Бланка [1], В.В. Вітлінського [2], В.М. Гранатурова [3], М.П. Денисенка [4], С.Л. Ілляшенка [5]. Велика кількість робіт присвячена теоретичним і практичним аспектам оцінки і управління економічним ризиком, а також ризик-менеджменту, зокрема у працях І.А. Бланка [1], Б.В. Губського [6], Л.І. Нейкова [7] розглядаються проблеми управління фінансовими ризиками; В.М. Вяткін [8] розглядає ризики в ринковій економіці; В.М. Гранатуров [3] розглядає суть економічного ризику. В наукових статтях, присвячених цій тематиці, зазвичай, робиться спроба адаптувати західні моделі управління ризиками, але проблематика організаційно-інформаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками на підприємствах практично не досліджується, а відтак і не має науково-теоретичного підґрунтя. Незважаючи на незначну кількість наукових праць та