

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

публікацій у напрямку досліджуваної теми, невирішеною залишається низка питань. Зокрема, можливість практичного застосування інструментарію щодо аналізу моніторингу управління кадровими ризиками та процедури, які включають в систему інформаційного забезпечення контролю діяльності персоналу підприємства, які впливають на кадровий ризик. Саме це обумовило актуальність і мету статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження сутності, співвідношень та взаємозв'язків базових понять досліджуваного предметного поля показало, що має місце відсутність чіткого визначення терміну моніторингу управління кадровими ризиками, тому запропоновано власне визначення категорії «моніторинг управління кадровими ризиками». Це процес ідентифікації, спостереження, виявлення, аналізу виникаючих кадрових ризиків, аналіз ідентифікованих ризиків і тих, які віднесені до постійного спостереження, ретельний аналіз даних, для попередження можливих негативних наслідків, які можуть спричинити небезпеку для діяльності підприємства, а також перевірки виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності. Основною метою формування інформаційного забезпечення моніторингу кадрового ризику на підприємствах є розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової безпеки на підприємстві [9].

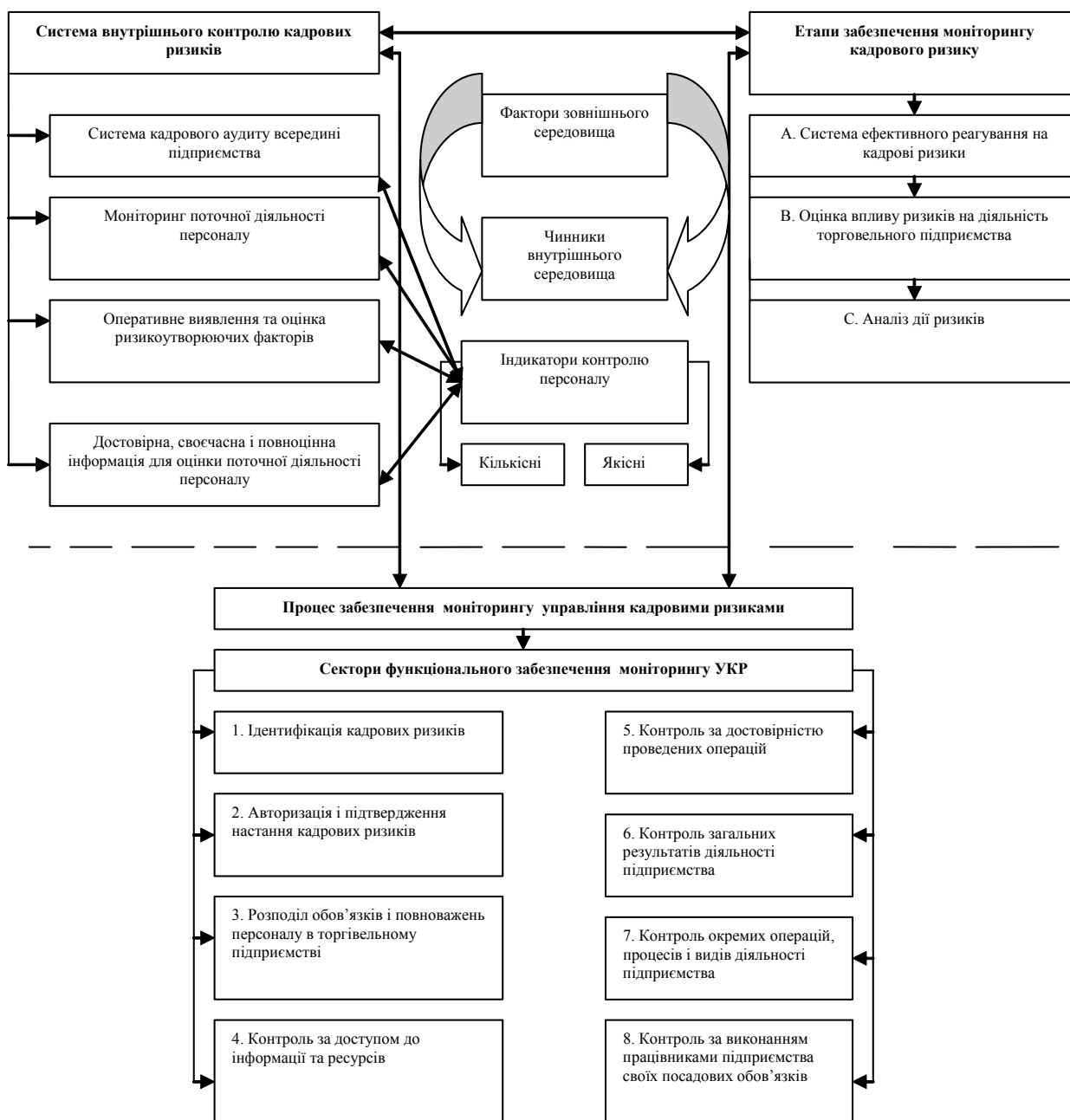


Рис. 1. Система функціонального забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками

Для забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками в підприємствах необхідною умовою є система функціонального забезпечення моніторингу управління, яка зображена на рис. 1.

Система організаційно-інформаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками в роздрібних торговельних підприємствах є розробленим на підприємстві механізмом постійного спостереження за контрольованими показниками діяльності підприємства, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень. На нашу думку, моніторинг і контроль за кадровими ризиками в торговельних підприємствах виявляє ідентифікацію ризиків, визначає залишкові ризики, що забезпечують виконання плану ризиків і оцінюють його ефективність з урахуванням пониження ризику.

Початковою передумовою для створення ефективного механізму мінімізації усіх видів кадрового ризику є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) підприємства, яка повинна забезпечувати: систему кадрового аудиту всередині організаційної структури підприємства, безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу підприємства, оперативне виявлення і оцінку ризикоутворюючих факторів, наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності персоналу і прийняття управлінських рішень. Дослідження відбору кадрових ризиків, проведення оцінки відібраних ризиків і моніторинг підконтрольних показників, що мають вартісні характеристики, дозволяють виділити необхідні індикатори контролю персоналу, на основі яких формується процес забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками.

Описуючи особливості кожного сектора функціонального забезпечення системи моніторингу управління кадровими ризиками необхідно зазначити, що сектор ідентифікації кадрових ризиків передбачає встановлення усіх видів ризиків, здатних вплинути на діяльність підприємства в цілому або окремі її аспекти, з метою визначення найбільш ризикових сфер діяльності і встановлення відповідальності за управління ризиками у відповідній сфері, сектор авторизації і підтвердження настання кадрових ризиків передбачає визначення правил здійснення операцій і вимог до них, здійснення усіх операцій тільки з дозволу (узгодження) керівника підприємства (заступника, керівника певного структурного підрозділу) на усіх рівнях управління; можливість чіткого визначення осіб, причетних до здійснення операцій; документування і облік усіх операцій, контрольних процедур, обов'язків, повноважень і завдань; збереження документації. Сектор розподілу обов'язків і повноважень персоналу в торговельному підприємстві визначає обов'язки, повноваження і відповідальність за здійснення усіх операцій, які повинні розподілятися між працівниками. Сектор контролю за доступом до інформації та ресурсів передбачає, що доступ має бути обмеженим (можливим виключно для певних працівників, відповідальних за збереження і використання інформації і ресурсів). Об'єм обмеження залежить від рівня ризику втрати кожного окремого виду ресурсів. При визначенні рівня ризику повинна враховуватися цінність ресурсу (вартість, ліквідність тощо). Обмеження доступу до ресурсів та їх обліку, а також закріплення відповідальності за збереження і використання ресурсів повинні періодично перевірятися та оцінюватися. Сектор контролю за достовірністю проведених операцій повинен здійснюватися шляхом аналізу наявної інформації до і після проведення таких операцій. Сектор оцінки загальних результатів діяльності торговельного підприємства передбачає відповідність поставленим завданням, а також умовам результативності і ефективності використання наявних можливостей. Якщо при здійсненні оцінки встановлюється невідповідність цим показникам, певні процеси і операції повинні переглядатися з метою їх удосконалення. Сектор оцінка окремих операцій, процесів і видів діяльності підприємства визначає операції, процеси та повинен періодично переглядатися для забезпечення упевненості в тому, що вони відповідають правилам, процедурам та іншим вимогам. Сектор моніторингу виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків передбачає чітке формулювання прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника підприємства, належну організацію роботи на ризикових напрямках діяльності, моніторинг функцій, здійснюваних працівниками підприємства під час виконання покладених на них обов'язків з метою запобігання неекономічним, неефективним витратам; оперативне реагування на зміну законодавчого поля.

Для забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками в підприємствах необхідно виділити індикатори стану кадрових ризиків, а саме кількісні індикатори: кількість працівників у розрізі різноманітних професій, статевий розподіл працівників різних професій, рівень оплати праці в розрізі професій та якісні індикатори: оцінка якості професійних навичок працівників торговельних підприємств, рівень готовності роботодавців надавати допомогу в підвищенні кваліфікації персоналу.

Автором запропоновано здійснювати впровадження інформаційно-організаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками за рахунок залучення вже існуючих працівників. Пропонується створити на підприємствах робочі групи, які б не передбачали створення додаткового відділу та відповідного ускладнення організаційної структури підприємства. Важливою складовою моніторингу управління кадровими ризиками з точки зору його інформаційної підтримки є моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які можуть певним чином впливати на індикатори контролю персоналу, чи, навпаки, в разі існування визначених можливостей сприятиме подальшому ефективному розвитку підприємства.

Водночас, моніторинг управління кадровими ризиками не обмежується збором та аналітичною обробкою даних. Окрім цього, може здійснюватися робота з інформацією для оперативних цілей підприємства, яка використовується в процесі прийняття управлінських рішень стосовно діяльності

персоналу. Лише безперервність спостережень дає змогу своєчасно відчутти сигнали впливу на підприємство з боку середовища та, обробивши інформацію отриманих від цих сигналів, дозволити утримувати ситуацію на підприємстві в межах оптимальних параметрів [9].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, необхідно зазначити, що функціональне забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками має на меті визначити складну взаємозалежність та вплив індикаторів контролю персоналу, що відображатимуть реалії роботи в управлінні персоналом на підприємствах. Система організаційно-інформаційного забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками є розробленим на підприємстві механізмом постійного спостереження за контрольованими показниками діяльності роботи персоналу.

### Література

1. Бланк І. А. Финансовый менеджмент : [учебный курс] / Бланк І. А. – К. : Ника-Центр: Эльга, 2001. – 528 с.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : [учебное пособие] / Гранатуров В. М. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 112 с.
4. Денисенко В. И. Системное моделирование рисков промышленных предприятий / В. И. Денисенко, А. П. Дьяченко // Управление риском. – 2009. – № 1. – С. 33–37.
5. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : [навч. посібник] / С. М. Ілляшенко. – [2-е вид., доп. перероб.]. – К. : Центр навчальної літ-ри, 2004. – 396 с.
6. Міжнародна інвестиційна діяльність / [Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В., Мозговий О. М. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 310 с.
7. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К., 1999. – 514 с.
8. Риск-менеджмент : учебник / [В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза та ін.] ; под. ред. И. Юргенса. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 512 с.
9. Галушко В. Б. Організаційно-інформаційна підтримка процесів впровадження та функціонування механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства / В. Б. Галушко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. Т. 1. – С. 7–10.

Надійшла 10.04.2011

УДК 334.764:330.341.1

С. М. СТУПАК

Одеський державний економічний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗИ ХЛІБОПЕЧЕННЯ

*У статті проводиться дослідження світового досвіду формування конкурентоспроможних економік на основі створення регіональних кластерних структур, розглядається актуальне питання застосування кластерного підходу до управління регіональним розвитком в умовах нашої країни.*

*World experience of competitive economies forming on the basis of regional cluster structures creation, an actual question of cluster approach application to management regional development in the conditions of our country are considered in the article.*

*Ключові слова: кластер, конкурентоспроможність, інновації, інвестиції.*

**Вступ.** Світовий досвід формування конкурентоспроможних економік свідчить про зростаючу роль кластерного підходу, здатного забезпечити підвищення конкурентних позицій як місцевого бізнесу, так і сприяти зростанню ефективності економічної політики влади на регіональному і загальнодержавному рівнях. Країни з розвинутою економікою демонструють велике значення ролі держави у процесі становлення і розвитку кластерів. Зусилля органів влади мають бути зосереджені не на підтримці окремих підприємств і галузей, а на комплексному розвитку коопераційних взаємин між постачальниками і споживачами продукції, виробниками і кінцевими споживачами, урядовими інститутами і виробниками.

На ранніх етапах створення кластера головними завданнями держави мають бути поліпшення бізнес-середовища, інфраструктури регіону та країни в цілому, усунення обмежень щодо розвитку інновацій і кластерних об'єднань. Це потребує певної перебудови державного апарату управління, його переорієнтації на нові можливості розвитку за рахунок кластерних моделей економіки, зміни менталітету місцевої влади, формування нового бачення, збору та аналізу великого зрізу інформації про стан та перспективи розвитку окремих ринків і компаній.