

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ШЛЯХОМ УРАХУВАННЯ РИЗИКУ

© Подольчак Н.Ю., 2011

Проаналізовано мотиваційні теорії, сучасні умови господарювання підприємств та чинники, що вказують на необхідність врахування фактора ризику у формуванні ефективних систем мотивування діяльності працівників. Також сформульовано основні елементи нової теорії мотивації із врахуванням ризику як фактора стимулювання діяльності працівника. Автор розробив математичну модель для матеріального стимулювання працівників, зокрема за прийняття ризикових управлінських рішень.

**Ключові слова:** система мотивації, ризик, мотивування працівників, матеріальне стимулювання.

## IMPROVEMENT OF MOTIVATION OF EMPLOYEES CONSIDERING THE RISK

© Podolchak N., 2011

The article analyzes the motivational theory, modern economic conditions and business factors that indicate the need for risk factor into account in building effective systems of motivation of employees. Also formed the basic elements of the new theory of motivation with regard to risk as a factor stimulating activity of the employee. The author developed a mathematical model for material encouragement of workers including the adoption of risk management decisions.

**Key words:** motivation, risk, motivating employees, financial incentives.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Управлінці в умовах розвитку української економіки, тобто за наявності високого рівня невизначеності вимушені приймати рішення із значною часткою ризику. Відмова від прийняття таких рішень призведе, в кращому випадку, до припинення розвитку підприємства, яке перед цим мало стабільні темпи зростання, а в гіршому – до втрати завойованих позицій.

Період переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання характеризується високим рівнем ризику. Система управління підприємств і система мотивації виявилися не готовими до таких різких змін. Одним із свідчень цього є низка негативних статистичних показників, які характеризують систему мотивації, а саме систему матеріального стимулювання (табл. 1).

Як видно з табл. 1, існує значний рівень заборгованості зі заробітної плати. Також значна частина заробітної плати виплачується у натуральній формі, особливо поширена така практика в сільському господарстві. Така виплата дає змогу підприємствам перекласти на працівників витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Тому задоволення фізіологічних та психологічних потреб працівників знижується.

Наслідком некерованості з боку держави у сфері оплати праці стала значна диференціація міжгалузевої, міжкваліфікаційної заробітної плати, а також її “тінізація” [2, с. 464]. Виплата “тіньової” заробітної плати шкодить як державі, оскільки на неї не нараховуються податки, так і працівникам, тому що її отримання цілком залежить від порядності роботодавця. Офіційну заробітну плату у випадку невиконання, як відомо, можна відсудити.

## Заборгованість із виплати заробітної плати у 2011 році, млн.грн. [1]

	Січень	Лютий	Березень
<b>Україна</b>	<b>1218,1</b>	<b>1344,4</b>	<b>1415,4</b>
Автономна Республіка Крим	70,8	82,4	77,5
<b>області</b>			
Вінницька	18,5	20,4	21,4
Волинська	13,7	16,1	17,5
Дніпропетровська	23,2	21,3	20,5
Донецька	233,5	251,7	290,6
Житомирська	25,3	25,6	24,2
Закарпатська	13,0	15,9	16,3
Запорізька	52,2	55,2	65,6
Івано-Франківська	8,0	8,0	7,8
Київська	24,4	23,8	25,3
Кіровоградська	59,8	63,4	62,3
Луганська	110,1	115,7	123,0
Львівська	64,1	68,7	69,3
Миколаївська	56,7	65,5	65,5
Одеська	26,7	27,7	30,8
Полтавська	26,3	26,9	26,9
Рівненська	8,3	8,2	7,9
Сумська	45,0	43,9	43,5
Тернопільська	8,3	11,5	11,5
Харківська	127,9	151,0	153,2
Херсонська	17,2	19,0	18,8
Хмельницька	18,7	20,4	22,5
Черкаська	19,2	21,9	21,4
Чернівецька	3,1	4,5	3,3
Чернігівська	21,4	26,5	27,4
м. Київ	114,4	139,8	151,1
м. Севастополь	8,3	9,4	10,3

Крім того, знижується рівень реальної оплати праці. Номінальна заробітна плата в Україні у доларовому еквіваленті значно нижча, ніж в інших постсоціалістичних країнах, до того ж зростає нижчими темпами [3, с. 386]. Отже, наведені факти свідчать про неефективність чинних систем мотивації і про необхідність пошуку нових підходів з урахуванням реального рівня ризику.

Необхідно зацікавити менеджерів у прийнятті та виконанні управлінських рішень з часткою економічного ризику. Зацікавленість менеджерів повинна ґрунтуватися на використанні механізмів мотивації. Загальновідомо, що основою формування цього механізму мотивації є потреби та винагороди. Розглядаючи категорію потреб, слід зауважити, що її неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, а виявити можна, лише вивчаючи поведінку працівників. Щодо винагород, то їх існує велика кількість, і завдання менеджменту підприємства – розробити таку систему мотивації, яка б пропонувала оптимальну форму винагороди в кожній конкретній ситуації, враховуючи при цьому зовнішнє середовище та фактор ризику.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв’язання цієї проблеми.** Під час розроблення прикладних систем мотивації працівників користуються теоріями мотивації. Ці теорії поділяють на дві групи: змістовних та процесійних [4, с. 61; 5, с. 362]. Розроблені теорії мотивації свідчать, що причини, які спонукають працівника до праці, складні та багатоаспектні. Науковці, які розробили змістовні теорії, стверджують, що поведінка працівника

визначається його потребами. Інші вчені вважають, що поведінка працівника також залежить від його сприйняття та очікувань.

**Цілі статті.** На основі аналізу сучасних умов господарювання підприємств та систем мотивації персоналу створити основи теорії мотивації, в якій враховувався б фактор ризику як мотиватор або демотиватор діяльності персоналу. Запропонувати систему мотивації з урахуванням ризику, що базувалась на використанні моделі, в основу якої покладено виявлення схильності підприємства до ризику на засадах аналізу стратегії підприємства та стратегії ризик-менеджменту і визначення стимулів і способів оплати праці, для стимулювання працівників до прийняття та реалізації управлінських рішень з оптимальним рівнем ризику.

**Основний матеріал дослідження.** Враховуючи ці теорії, ми пропонуємо таку загальну модель розроблення системи мотивації працівників підприємства з урахуванням ризику (рис. 1).



Рис. 1. Загальна модель розроблення системи мотивації підприємства з урахуванням ризику

Перед тим, як розробляти прикладні аспекти мотивування працівників, слід визначити соціально-психологічний стан персоналу підприємства та кожного працівника зокрема. Очевидно, що система мотивації, яка ефективна в одному колективі, може виявитися абсолютно неефективною в іншому. Однією з причин такого явища є різна мотивація діяльності у різних працівників та колективів. Крім того, два менеджери в ситуації ризику будуть діяти по-різному, хоча при прийнятті елементарних рішень різниця нівелюється.

Одним з основних завдань, враховуючи фактор ризику, під час аналізу соціально-психологічного клімату колективів та працівників є виокремлення трьох категорій працівників: схильних, нейтральних та не схильних до ризику. Оскільки кожна з цих груп працівників сприймає ризик по-

різному, в ситуації невизначеності поведінка буде далеко не однаковою, і, що найголовніше, відрізняться ієрархія потреб та винагород.

Працівник, не схильний чи нейтральний до ризику, в умовах невизначеності може втратити впевненість у тому, що, витративши певні зусилля, він виконає поставлені завдання. Крім того, отримавши позитивні результати, він очікує адекватного оцінювання витрачених зусиль. При цьому варто зазначити, що невизначеність та породжений нею ризик вимагають від працівника додаткових зусиль для виконання типових завдань. Очевидно, що втрата впевненості у роботі менеджера та невідповідність оцінювання отриманих результатів призведе до зниження продуктивності праці. Уникнути цього можна шляхом добору працівників за соціально-психологічними характеристиками відповідно до мети та стратегії підрозділу чи підприємства. Крім того, слід встановлювати реальні, досяжні цілі та розробляти адекватні системи мотивації праці відповідно до соціально-психологічного стану конкретного працівника у певний момент часу.

Проте частина підприємців, менеджерів та працівників (схильних до ризику) приймають рішення в ризик-середовищі заради відчуття ризику, подібно до гравців, для яких важливий не вигреш, а саме відчуття гри, тобто відчуття ризику. Це можна сказати й про спортсменів, які займаються екстремальними видами спорту, отримують значну дозу адреналіну, при цьому ризикуючи своїм життям. Для таких людей первинні потреби безпеки та захищеності (виділені Маслоу) стають вторинними або взагалі зникає необхідність в їхньому задоволенні. Основні потреби таких працівників (схильних до ризику) визначив МакКлелланд. Потребами вищого рівня він називає: владу, успіх і причетність. Саме працівники, у яких переважають потреби в успіху та владі, як правило, схильні до ризику, відповідно вони беруть на себе й відповідальність. Тому слід виявити таких працівників і в жодному разі не пригнічувати їхні потреби, оскільки це може призвести до конфліктності і, отже, до зростання ризику всередині підприємства. Потрібно надавати їм необхідні повноваження та покладати на них відповідальність для реалізації їхніх потреб й досягнення цілей організації. Водночас необхідно налагодити ефективний моніторинг їхньої діяльності та забезпечити механізми системи менеджменту для певних коректив у діяльності.

Якщо розглядати ризик як потребу працівників, то його слід віднести до вторинних (психологічних) потреб. Сьогодні дуже важливим завданням є вивчення можливостей задоволення ризику як потреби. В діяльності західних підприємств потреби нижчих рівнів, як правило, у працівників вже задоволені. Взагалі слід заохочувати до творчих та зважених ризикованих дій, не виключаючи з системи мотивації засобів стягнення за брак ініціативи.

У ситуації ризику потреби постійно та швидко змінюються, і мотивація, актуальна в минулому, може виявитись непридатною за нових обставин. Виявити всі потреби колективу та кожного працівника в умовах ризику, а тим більше розробити систему мотивації, яка здатна була б задовольнити ці потреби, неможливо. Змінюються не лише зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, змінюються й самі працівники. Розвиток працівника супроводжується розширенням його потенційних можливостей та потреб, насамперед психологічних. Якщо розглядати мотивацію як процес задоволення потреб, то він є нескінченним, тому необхідно постійно слідкувати за динамікою мотивів та потреб працівників. Дуже важливо, враховуючи мінливість ризик-середовища й зміну мотивів, мати повну та своєчасну економічну, соціологічну і психологічну інформацію.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики та оцінювання в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Саме мотиваційний моніторинг покликаний сприяти визначенню найдієвіших у певний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх цілей і цілей організації [6, с. 47].

Визначити потреби працівника слід до його прийняття на роботу та постійно коригувати їх в період його трудової діяльності. Визначаючи потреби персоналу, важливо також врахувати, стадію розвитку самого підприємства: становлення, функціонування, розвиток або криза, оскільки завдання, які вирішує підприємство, на кожному з етапів різні. Отже, необхідно добирати працівників, потреби яких збігаються з завданнями підприємства на конкретному етапі його життєвого циклу.

Наступний крок полягає у ранжуванні виявлених потреб з урахуванням результатів соціально-психологічного аналізу та системи стимулів й антистимулів, які найефективніші у задоволенні потреб у певний момент.

За сучасних умов стимули поділяють за формою реалізації на матеріальні, моральні, соціальні [7, с. 25]. Якщо моральні, соціальні та матеріальні стимули розглядати в площині оптимального використання, то виявляється, що вони ефективні залежно від місця, часу та суб'єкта дії цих факторів. Тому, розробляючи прикладну систему мотивації на підприємстві, ці стимули слід поєднувати. Вони доповнюють один одного, забезпечуючи працівнику його матеріальні, соціальні та моральні мотиви. Важливо, враховуючи соціально-психологічний стан кожного менеджера, визначити конкретні форми морального стимулювання, а також розробити механізми їхнього застосування. Серед соціальних стимулів найпоширенішим у практичній діяльності іноземних підприємств є можливість участі в управлінні підприємством. Похвала, визнання, повага, причетність – обов'язкові засоби, які має використовувати керівництво. Роль нематеріальних стимулів у системі мотивації підприємств постійно зростає.

Деякі проблеми, пов'язані з соціальними стимулами, які виникли на макрорівні в Україні, слід зараз розв'язувати на мікрорівні. Йдеться насамперед про соціальні послуги, які були безкоштовними за наявності низки соціальних пільг. В Україні ця сфера потребує реорганізації. Зараз вона фінансується недостатньо, через що значно знизилась якість послуг. Багато соціальних пільг та послуг взагалі скасовано, частина має декларативний характер. Виходом з цієї ситуації є або реорганізація системи соціальних пільг та послуг у напрямі поліпшення їхньої якості, або повне їх скасування з умовою виплати адекватної заробітної плати, щоб працівник зміг самостійно оплатити їхню вартість.

Не слід забувати про антистимули, зорієнтовані не на набуття нових благ, а на породження страху втрати благ. Застосування на практиці авторитарного стилю управління та антистимулів особливо ефективно на початковому етапі формування системи менеджменту, а також за значних рівнів економічного ризику. Вони спонукають працівника до виконання першорядних, часто рутинних завдань. У практиці слід поєднувати застосування стимулів та антистимулів. Рівень використання антистимулів повинен залежати від економічного ризику та інших важливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Поширеним соціальним антистимулом є страх втрати роботи, проте він погано впливає на інноваційні процеси, прийняття та реалізацію ризикових рішень, а також спонукає до уникнення відповідальності. Водночас економічний ризик вимагає пошуку нетрадиційних підходів. Провідну роль тепер відіграють матеріальні антистимули у вигляді штрафів, вирахувань із заробітної плати тощо.

Щодо матеріальних стимулів, то вони відіграють дуже важливу роль у системі мотивації праці, оскільки безпосередньо впливають на фізіологічні потреби колективів та працівників. Як зазначено в літературі [4, с. 65; 5, с. 382, 383], однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці. Заробітна плата є основним чинником та мотивом матеріального стимулювання праці.

Формуючи системи оплати праці, треба враховувати наступне:

– під час колективного виконання завдань та прийняття рішень з рівнем ризику важко визначити внесок кожного члена колективу в загальний обсяг виконаної роботи, навіть коли взяти за критерій оцінювання певні об'єктивні показники. У випадку суб'єктивного оцінювання думка експертів може відображати не реальний внесок працівника, а особисті стосунки між працівниками та експертами;

– під час врахування ризику, стратегії підприємства та соціально-психологічного стану кожного працівника з'ясовується, що для значної кількості працівників набагато важливішим є самовираження та схвалення діяльності з боку співробітників, тобто моральні та соціальні стимули, а матеріальні стимули є ефективними в короткотерміновий період;

– часто матеріальні стимули, які встановлюються за отримання конкретних результатів (обсяг продажу, виготовлення продукції тощо), нівелюють стратегічні цілі підприємства. Наприклад,

менеджери відділу збуту намагаються будь-що максимізувати продаж продукції, при цьому деколи навіть завдаючи шкоди іміджу підприємства;

– в умовах формування системи менеджменту та за значного рівня ризику ефективним є використання на практиці антистимулів.

Як уже зазначалося, основним завданням при формуванні та функціонуванні системи менеджменту з урахуванням ризику є розроблення таких матеріальних стимулів, які б спонукали працівника до прийняття рішень із ризиком, оптимальним для підприємства. Відомо, що результати діяльності підприємства, виражені в отриманому доході, прибутку, обсязі реалізованої продукції тощо, безпосередньо залежать від рівня ризику [8]. Як правило, вищий прибуток можна отримати лише за умови прийняття та реалізації управлінського рішення з більшим рівнем ризику. Підприємство повинно визначити оптимальний рівень ризику при прийнятті та реалізації управлінських рішень з метою зниження ризику невикористаних можливостей і водночас знизити ймовірність отримання негативних наслідків (збитків, втрат).

Заробітна плата повинна складатися з двох частин: постійної та змінної:

$$Z = Z_1 + Z_2, \quad (1)$$

де  $Z$  – заробітна плата працівника;  $Z_1$  – постійна частина заробітної плати;  $Z_2$  – змінна частина заробітної плати.

Постійна частина заробітної плати ( $Z_1$ ) виплачуватиметься незалежно від результатів діяльності підприємства. Змінна частина ( $Z_2$ ) залежатиме від конкретних результатів діяльності підприємства, тобто від прийнятих та реалізованих управлінських рішень з часткою економічного ризику. Ця частина заробітної плати розраховується за формулою:

$$Z_2 = \frac{C * x_r}{100\%}, \quad (2)$$

де  $x_r$  – дохід підприємства, частка ринку, обсяг реалізованої продукції тощо, тобто значення результуючого показника;  $C$  – ставка комісійна, %.

Комісійна ставка стимулюватиме працівника до прийняття рішень із рівнем економічного ризику. Кожне підприємство самостійно встановлює цю ставку, враховуючи рівень ризику у прийнятих та реалізованих рішеннях.

Водночас така система може стати джерелом виникнення іншого виду ризику. Йдеться про “ризик інтересів”, а саме несумісність інтересів власників, акціонерів підприємства та його персоналу. Він проявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення зі значним рівнем ризику, які можуть принести надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера. Проте значний рівень ризику загрожує збитками. У результаті, коли є збитки, менеджери все одно отримують постійну частину зарплати ( $Z_1$ ), фактично нічим не ризикуючи, на відміну від акціонерів, які зазнають збитків. Тому необхідно розробити систему, яка б стимулювала прийняття рішень, пов’язаних з оптимальним та обґрунтованим рівнем ризику. Для цього ризик-менеджерам слід розробити шкали економічного ризику (табл. 2) для конкретного підприємства. В літературі, присвяченій проблемі економічного ризику, єдиного підходу до критеріїв оцінювання шкали ризику немає, як, зрештою, і до більшості інших питань.

Наведена градація є загальною і не враховує реального стану на підприємстві, тому доцільно ризик-менеджерам кожної організації розробити цю шкалу ризиків самостійно, враховуючи особливості власного підприємства [9, с. 65].

Саме ризик-менеджери, враховуючи значення рівня ризику для конкретного управлінського рішення, а також беручи до уваги стратегію підприємства, його схильність до ризику, повинні давати остаточну згоду на прийняття рішення, тобто ризик-менеджери повинні оцінити можливі ризики під час реалізації управлінського рішення і повідомити про результати менеджера, який приймає рішення.

Описану вище ситуацію, яка виникає при прийнятті управлінського рішення, можна записати у вигляді такої моделі для підприємств, які обрали нейтральну щодо економічного ризику стратегію:

$$F(x) = f(x_r, r_r) \rightarrow \text{extr}; \quad (3)$$

$$k_{r_3} * R_C \leq r_r \leq k_{r_2} * R_C, \quad (4)$$

де  $F(x)$  – функція параметра, на підставі якого приймається управлінське рішення з урахуванням реального рівня ризику підприємства;  $r_r$  – рівень ризику, який впливає на прийняття та реалізацію управлінського рішення;  $k_r$  – коефіцієнт схильності підприємства, підрозділу, підприємця до ризику.

Оптимальний рівень ризику, як зазначалось вище, змінюватиметься залежно від стратегії підприємства, тобто схильності підприємства чи певного підрозділу до економічного ризику (табл. 3).

Таблиця 2

### Шкала оцінювання ризику підприємства

Імовірність небажаного результату (розмір ризику)	Градація ризику	Умовне позначення
0.0 – 0.1	Мінімальний	$R_{\text{мін}}$
0.1 – 0.3	Малий	$R_{\text{м}}$
0.3 – 0.4	Середній	$R_{\text{с}}$
0.4 – 0.6	Високий	$R_{\text{в}}$
0.6 – 0.8	Максимальний	$R_{\text{макс}}$
0.8 – 1.0	Критичний	$R_{\text{к}}$

Таблиця 3

### Розрахунок допустимого рівня ризику для прийняття управлінських рішень, враховуючи стратегію підприємства

Стратегія підприємства	Допустимий рівень ризику
Схильне до ризику	$R_{\text{в}} = R_{\text{с}} * k_{r_1}$
Нейтральне до ризику	$R_{\text{с}} = R_{\text{с}} * k_{r_2}$
Не схильне до ризику	$R_{\text{м}} = R_{\text{с}} * k_{r_3}$

Отже, площину прийняття менеджерами ефективних рішень, враховуючи стратегію підприємства (схильність підприємства до ризику) та певний, реальний рівень ризику, зображено на рис. 2.

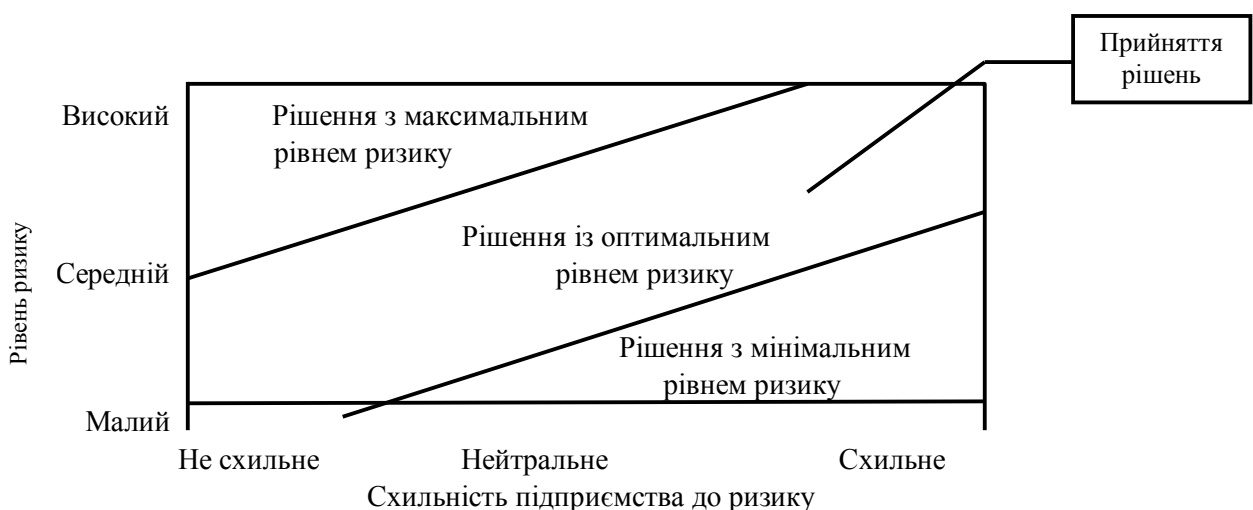


Рис. 2. Прийняття ефективних рішень підприємством, враховуючи стратегію підприємства та рівень ризику

Підприємствам та підрозділам, відповідно до вибраної стратегії та поставлених цілей, необхідно добирати менеджерів за соціально-психологічними особливостями. Якщо підприємство чи підрозділ обрали ризиковану стратегію, то й працівників варто добирати з числа схильних до ризику. Схильність менеджера до ризику можна визначити за допомогою тестів, запропонованих у літературі [10, с. 50, 51].

Отже, система оплати праці повинна узгоджуватись як із стратегією підприємства, так і стратегією ризик-менеджменту. Тобто, якщо підприємство обрало ризиковану стратегію, то система матеріального стимулювання повинна мотивувати управлінців на прийняття та реалізацію рішень зі значним рівнем ризику, враховуючи стратегію ризик-менеджменту підприємства (рис. 3).

Практично реалізувати запропоновану модель системи оплати праці можна шляхом переговорів та консультацій на підприємстві між роботодавцями та працівниками. Наслідком договірної регуляції оплати праці повинен стати колективний договір, в якому треба узгодити інтереси роботодавця та найманих працівників підприємства. Договір стане гарантією соціального захисту найманих працівників, а також убезпечить роботодавця від некерованої плинності кадрів через несподівані звільнення працівників за власним бажанням. Однак при підписанні колективного договору виникає проблема представництва інтересів колективу. Причина її криється у великій кількості профспілок, які згодні представляти інтереси колективу. Самі ж працівники з різних причин уникають самостійно проводити колективні переговори з роботодавцями. Тому роботодавцю належить скористатись певними критеріями для вибору профспілки, з якою він вестиме переговори та укладатиме колективний договір. Наприклад, об'єктивним критерієм він може слугувати відношення кількості членів однієї профспілки до загальної кількості працівників організації. При цьому слід зауважити, що такий критерій повинен бути зафіксований у колективному договорі організації.

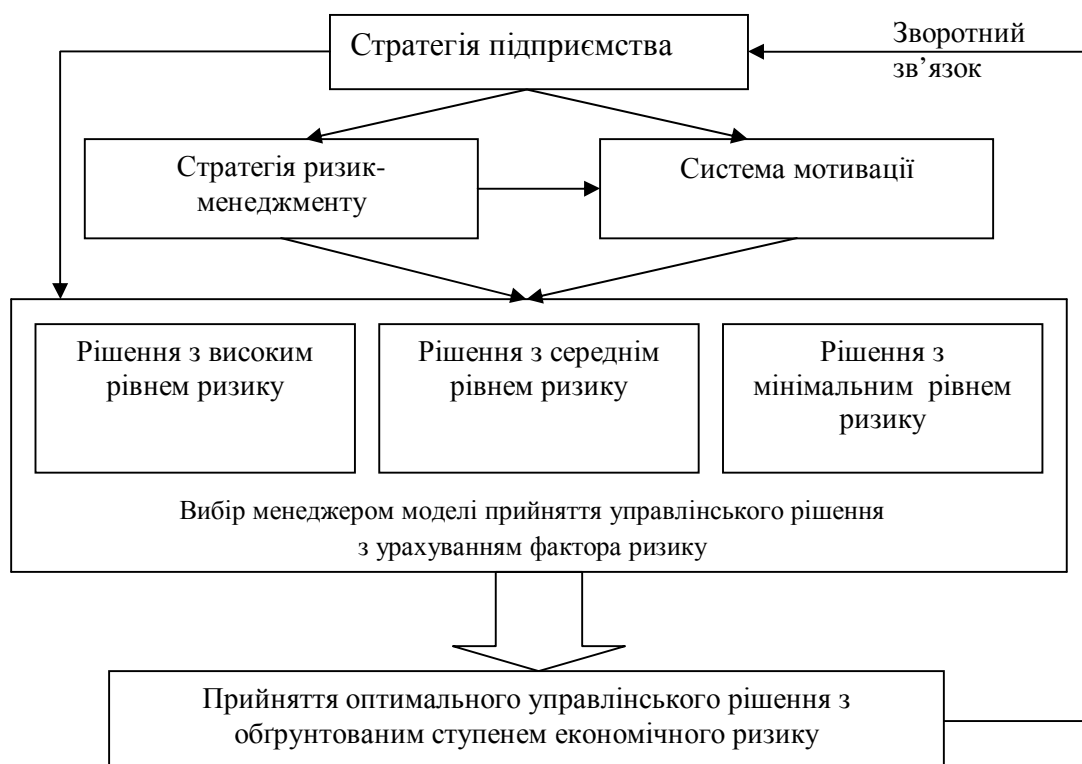


Рис. 3. Узгодження стратегії підприємства, ризик-менеджменту та системи мотивації щодо прийняття управлінських рішень із оптимальним рівнем ризику

Отже, основні причини необхідності змін у системах мотивації шляхом врахування ризику, а також шляхи та способи змін можна подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 4.





Рис. 4. Основні причини, способи та очікувані результати врахування ризику в процесі формування мотиваційних систем

Внаслідок того, що рівень заробітної плати є доволі низьким, на вітчизняних підприємствах виникають такі проблеми: висока конфліктність, а отже, рівень ризику, саме ризику персоналу; низький рівень виконавчої дисципліни; плинність кадрів; значний відсоток браку; безініціативність працівників тощо. Тому зусилля керівників вітчизняних підприємств у мотиваційному менеджменті, з урахуванням стратегії ризик-менеджменту та життєвого циклу, повинні бути спрямовані на стабільне матеріальне стимулювання і підвищення заробітної плати персоналу відповідно до результатів роботи та кваліфікації. Необхідно надавати можливість виявляти ініціативу в прийнятті та реалізації рішень з оптимальним рівнем ризику для підприємств.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, головною метою системи стимулювання за умов економічного ризику повинно стати насамперед досягнення якісних, а лише після цього – кількісних показників. Також потрібно використати весь набір стимулів та антистимулів, враховуючи економічний ризик, соціально-психологічний стан персоналу та стратегію підприємства.

Подальші дослідження слід спрямувати на розвиток теорії мотивації із врахуванням ризику, виокремлення окремих груп працівників із різною схильністю до ризику за різними видами ознак, вироблення дієвих механізмів мотивування та стимулювання працівників із різним рівнем їхньої схильності до ризику. Також необхідно розробити способи та підходи ідентифікування в практичній діяльності рівня схильності працівника до ризику.

1. *Заборгованість із виплати заробітної плати у 2011 році [електронне джерело]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>* 2. Чала О.М. *Договірне регулювання оплати праці на малих підприємствах* / О.М. Чала // *Проблеми формування ринкової економіки: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 463–466. 3. Павловська Н.О. *Реформування оплати праці як засіб удосконалення управління трудовими ресурсами* / Н.О. Павловська // *Проблеми формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ, 2001. – С. 385–388. 4. Кузьмін О.Є. *Менеджмент* / О.Є. Кузьмін., О.Г. Мельник – К.: фкадемвидав, 2006. – 414 с. 5. Мескон М. *Основи менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с. 6. Колот А.М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу* / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. 7. Карлін М.І. *Стимулювання праці в перехідній економіці: Монографія* / М.І. Карлін. – Луцьк: Ред.-вид. відд. ВДУ ім. Лесі Українки, 1997. – 168 с. 8. Кузьмін О.Є. *Механізми мотивування суб'єктів господарської*

діяльності до інноваційного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю / НАН України. ІРД. – Львів, 2002. – Вип. 4.– С. 101–110. 9. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с. 10. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 223 с.

УДК 657.6(075)

Л.М. Полякова, Н.І. Демків

Національний університет “Львівська політехніка”

## АУДИТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

© Полякова Л.М., Демків Н.І., 2011

**Розкрито поняття аудиту організаційної структури та його значення у системі управління підприємством. На підставі проаналізованих літературних джерел запропоновано послідовність і визначено методика проведення аудиту.**

**Ключові слова:** організаційний аудит, підприємницькі процеси, ефективність організаційної структури управління, методика аудиту.

## MANAGEMENT SYSTEMS' STRUCTURE AUDIT AND DETERMINATION OF ITS EFFICIENCY

© Polyakova L., Demkiv N., 2011

**The concepts of systems' structure audit and its role in enterprise management system is expanded. Based on the analyzed literature the order is suggested and the methods of audit are determined.**

**Keywords:** organizational audit, business processes, the efficiency of systems' structure, methods of audit.

**Постановка проблеми.** На підприємствах, як відомо, проводяться господарські і фінансові аудити, особливо це стосується корпоративних структур, де перевірки фінансової та господарської діяльності – звичне явище. Будь-який аудит – це перш за все контроль тієї чи іншої функції менеджменту.

У сучасних умовах економічних відносин особливої актуальності набуває пошук перспективних рішень, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства, і яку розкрити та використати дає змогу оптимально продумана система управління. Результативність цієї роботи багато у чому визначає організаційний аудит, метою якого є виявлення найвагоміших чинників впливу на систему управління.

Аудит організаційної структури управління підприємством – це контроль власне за самою організаційною структурою (структурні зв'язки, підприємницькі процеси), виявлення відповідності організаційної структури за масштабом і характером діяльності підприємства. Аудит повинен визначити ціль, завдання, функції, вартість і здатність до розвитку створеної структури. Аудиторські перевірки супроводжуються виявленням організаційних і фінансових ризиків структури, а також фінансових втрат підприємства, до яких можуть призвести ці ризики. Якщо організаційна структура – це частина корпоративної системи, то аудит повинен визначити ефективність створеної структури, її ліквідність відносно корпорації та перспективи розвитку.