

Література

1. *Стуль Я. Я* — волонтер. А Вы? / Я. Стуль / www.geocitis.com.
2. *Щекова Е.* Добровольческие трудове отношения: основные определения / Е. Щекова / Человек и труд. — 2003. — №4. — С. 32—33.
3. *Гладких Е.* Власть намерена контролировать волонтерское движение / Е. Гладких / www.delo.ua.
4. *Куценко О.* Украина в трансформационных процессах: Quo vadis? / О. Куценко/ Социология: теория, методы, маркетинг. — 2007. — № 1. — С. 18—32.
5. *Гаврилов Н.И.* Конспект лекций по социологии конфликта / Н.И. Гаврилов, Е.В. Бикла / Учебное пособие для социологов. — Донецк: ДонГУУ, 2007. — 74 с.
6. *Крутий О.* Риси української ментальності як фактор специфіки діалогу в системі державного управління / О. Крутий / Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — №4. — С. 346—353.
7. *Климов Е.А.* Введение в психологию труда / Е.А. Климов. — М., 1988. — 52 с.
8. *Тощенко Ж.Т.* Парадигмы, структура и уровни социологического анализа / Ж.Т. Тощенко / Социс. — 2007. — №9. — С. 5—16.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2010 р.

УДК 331.101.6

О. Г. Брінцева, аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ

АНОТАЦІЯ. В статті визначено особливості оцінки ефективності управління персоналом підприємств-замовників консалтингових проєктів. Відображено результати проведеної оцінки ефективності управління персоналом підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв у 2004–2008 рр.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Ефективність управління персоналом, консалтингові проєкти, продуктивність праці, проблеми в управлінні персоналом підприємств

АННОТАЦИЯ. В статье определены особенности оценки эффективности управления персоналом предприятий-заказчиков консалтинговых проектов. Представлены результаты проведенной оценки эффективности управления персоналом предприятий по производству минеральных вод и безалкогольных напитков в 2004—2008 гг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Эффективность управления персоналом, консалтинговые проекты, производительность труда, проблемы в управлении персоналом предприятий

ANNOTATION. The features of personnel management efficiency estimation of enterprises-customers of consulting projects are certain in the article. The results of efficiency estimation of personnel management for enterprises which produce mineral waters and other soft drinks in 2004-2008 are presented.

KEYWORDS. Efficiency of personnel management, consulting projects, labour productivity, problems in personnel management of enterprises

Вступ. У сучасних умовах практика реалізації консалтингових проектів з управління персоналом набуває все більшого поширення на вітчизняних підприємствах, про що свідчить зростання обсягів реалізації консалтингових послуг з управління персоналом. За даними Держкомстату, за 2004—2008 рр. обсяги реалізації консалтингових послуг з управління персоналом юридичним особам зросли у 5,2 разу (з 59,7 до 313,0 млн грн) [1, с. 303]. Реалізація консалтингових проектів на підприємствах зумовлює необхідність оцінки ефективності управління персоналом. Однак, слід зазначити, що єдиного підходу до проведення такої оцінки (в результаті теоретичних та практичних досліджень з питань консалтингової діяльності або управління персоналом) поки що не розроблено.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів.

Результати. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств-замовників консалтингових послуг, відповідно до стадій консалтингового процесу, визначених у дослідженнях В. І. Алешнікової [2], В. А. Верби [4], М. Кубра [12], Г. І. Марінко [9], О. К. Трофімової [11], інших зарубіжних та вітчизняних вчених, може проводитись на передпроектній та проектній стадіях.

А. П. Егоршин [7, с. 651—654], А. Я. Кибанов [13, с. 574—579], А. М. Колот [8, с. 391—393], Н. Л. Гавкалова [5, с. 35—36] виокремлюють три основні методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Відповідно до першого підходу, персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом. Прибічники другого підходу до оцінки ефективності управління персоналом вважають, що показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи

результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Прибічники третього підходу вважають, що ефективність управління персоналом значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Слід зазначити, що оцінка економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом може здійснюватись наступними методами: порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією; порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з даними за аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах; розрахунку ефективності консалтингового проекту на основі попереджених збитків; оцінки ефективності інвестиційних проектів; множинного кореляційно-регресійного аналізу ефективності консалтингових послуг; експертних оцінок [3, с. 37]. Оцінка ефективності управління персоналом для реалізації консалтингових проектів має наступні особливості: 1) перелік показників, за якими здійснюється оцінка визначається особливостями консалтингового проекту, а також функціями управління персоналом, на удосконалення яких спрямована реалізація проекту; 2) перелік показників може узгоджуватись з безпосередніми виконавцями консалтингового проекту, або бути частиною технічного завдання на проект; 3) показники ефективності управління персоналом підприємств-замовників можуть використовуватись для оцінки ефективності консалтингових проектів; 4) при оцінці можуть використовуватись показники ефективності господарської діяльності підприємства, показники продуктивності праці, а також показники, що дозволяють провести оцінку ефективності окремих функцій управління персоналом.

Проведемо оцінку ефективності управління персоналом підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв з використанням трьох основних підходів до оцінки ефективності управління персоналом.

Відповідно до першого підходу, за даними фінансової та статистичної звітності досліджуваних підприємств, проведемо оцінку ефективності їх господарської діяльності. Визначати ефективність господарської діяльності підприємства ($E_{\text{госп}}$) доцільно за трьома основними напрямками оцінки — виробничим, фінансовим та трудовим [10; 14]. $E_{\text{госп}}$ розраховується за формулою:

$$E_{\text{ГОСП}} = \sqrt[3]{E_B \times E_\Phi \times E_T}, \quad (1)$$

де E_B — ефективність виробничої діяльності; E_Φ — ефективність фінансової діяльності; E_T — ефективність трудової діяльності.

Ефективність виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = \frac{\text{ЧД}}{\text{ФОП} + \text{ОК} + \text{ОВФ} \times E_H}, \quad (2)$$

де ЧД — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн; ФОП — фонд оплати праці, тис. грн; ОК — оборотні кошти, тис. грн; ОВФ — основні виробничі фонди, тис. грн; E_H — нормативний коефіцієнт ефективності використання основних фондів.

Ефективність трудової діяльності (E_T) розраховується за формулою:

$$E_T = \frac{\overline{\text{ПП}}}{\overline{\text{ЗП}}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ФОП}}, \quad (3)$$

де ПП — середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн/чол.; ЗП — середня заробітна плата одного працівника, грн/чол.

Ефективність фінансової діяльності (E_Φ) розраховується за формулою:

$$E_\Phi = \frac{\text{ФР}}{\text{ФОП} + \text{ОК} + \text{ОВФ} \times E_H}, \quad (4)$$

де ФР — фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

Результати оцінки ефективності господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв у 2004—2008 рр. за інтегральним показником, що об'єднує три напрями — виробничий, фінансовий та трудовий, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ВОД
ТА ІНШИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ У 2004—2008 рр.**

Підприємство	Ефективність господарської діяльності				
	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6
ВАТ «Завод «Березівські мінеральні води»	0,530	0,552	0,441	0,979	1,977
ВАТ «Вінніфрут»	0,625	0,311	0,223	0,501	0,173
ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»	0,836	1,185	1,204	1,302	0,601
ЗАТ «Миргородський завод мінеральних вод»	3,536	3,293	1,428	2,315	0,520
ВАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	0,920	1,157	1,830	2,050	0,277
ЗАТ «Оболонь»	2,357	3,441	3,456	2,885	0,488
ВАТ «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»	0,313	0,771	2,632	2,467	0,371

Результати розрахунків, проведених відповідно до першого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, свідчать про зменшення економічної ефективності господарської діяльності ВАТ «Вінніфрут» (на — 4,8 % середньорічно), ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» (на — 0,6 % середньорічно), ЗАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (на — 19,7 % середньорічно), ЗАТ «Оболонь» (на — 13,3 % середньорічно) за 2004—2008 рр. Однак, крім загального висновку щодо економічної ефективності досліджуваних підприємств, у рамках нашого дослідження доцільна більш ґрунтовна оцінка показників, що характеризують трудову складову ефективності господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв.

Оцінка ефективності управління персоналом відповідно до другого підходу, дозволяє більш детально проаналізувати ефективність трудової діяльності працівників досліджуваних підприємств. Ґрунтуючись на підході до визначення показників продуктивності та рентабельності, що запропонований О. А. Грішнвою [6, с. 258], можна проводити оцінку ефективності управління

персоналом для реалізації консалтингових проектів за вартісним (грошовим) методом з використанням наступних прямих та обернених показників (табл. 2).

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ВАРТІСНИМ (ГРОШОВИМ) МЕТОДОМ

Показники	Продуктивність праці	Рентабельність праці
Прямі	— чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до середньооблікової чисельності працюючих; — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до затрат робочого часу	— чистий прибуток до середньооблікової чисельності працюючих; — чистий прибуток до затрат робочого часу
Обернені	затрати робочого часу до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	затрати робочого часу до чистого прибутку

Для досліджуваних підприємств, з урахуванням результатів їх фінансово-господарської діяльності, оцінку ефективності трудової діяльності працівників доцільно проводити за показником рентабельності праці — відношенням чистого прибутку до середньооблікової чисельності працюючих (табл. 3).

Таблиця 3

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ВОД ТА ІНШИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ у 2004—2008 рр.

Підприємство	Чистий прибуток до середньооблікової чисельності працюючих, тис. грн/чол.				
	2004	2005	2006	2007	2008
ВАТ «Завод «Березівські мінеральні води»	0,004	0,001	0,004	0,295	6,325
ВАТ «Вінніфрут»	0,411	0,089	0,072	0,661	0,057
ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»	2,559	5,462	15,366	20,916	0,444
ЗАТ «Миргородський завод мінеральних вод»	10,825	41,299	7,184	31,829	1,564
ВАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	0,818	1,940	7,821	17,082	0,167
ЗАТ «Оболонь»	29,184	85,215	83,116	51,053	0,498
ВАТ «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»	0,110	1,821	31,251	24,018	0,183

Рентабельність праці досліджуваних підприємств у 2004—2008 рр. значно варіюється; у 2008 р. унаслідок кризових явищ в економіці України спостерігається значне зменшення рентабельності праці. Середні показники рентабельності праці в Україні становили: у 2004 р. — 12,12 тис. грн/чол., у 2005 р. — 14,99 тис. грн/чол., у 2006 р. — 17,50 тис. грн/чол., у 2007 р. — 21,84 тис. грн/чол. Порівнюючи показники на досліджуваних підприємствах з середніми показниками рентабельності праці в Україні, слід зазначити, що значно вищими за середній рівень по економіці є показники ЗАТ «Оболонь» у 2004—2007 рр.

Значне зменшення рентабельності праці на ЗАТ «Оболонь» зумовлено значним зростанням цін на сировину та зменшенням купівельної спроможності населення внаслідок впливу інфляції, а також реалізацією масштабних інвестиційних проектів, що потребували значних капіталовкладень у 2008 р.

Відповідно до третього підходу, оцінку ефективності управління персоналом доцільно проводити за методом експертних оцінок. Реалізація консалтингового проекту зумовлює необхідність визначення експертним шляхом наявних проблем в управлінні персоналом підприємств. Класифікацію проблем, які виникають в управлінні персоналом на підприємствах, відповідно до функцій системи управління персоналом та результати анкетного опитування працівників підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв наведено у табл. 4.

Ми пропонуємо визначати ефективність управління персоналом з використанням анкетного опитування фахівців досліджуваних підприємств (враховуючи, що анкета містить 18 проблем у рамках 8 функцій управління персоналом) за наступною шкалою: 0—9 балів — управління персоналом є ефективним; 10—18 балів — управління персоналом у цілому є ефективним, однак потребує покращення реалізація окремих функцій; 19—27 балів — значна кількість функцій управління персоналом реалізується на підприємстві не в повному обсязі, однак рівень є достатнім для нормальної роботи підприємства; 28—36 балів — управління персоналом на підприємстві є неефективним та потребує значних удосконалень. Експерти визначали наявність проблеми — так (2), ні (0), частково (1).

За результатами опитування, на досліджуваних підприємствах найбільше проблем спостерігається в реалізації таких функцій управління персоналом як оцінка роботи персоналу — 29,5 % з загальної кількості визначених проблем; використання персоналу — 15,6 % і навчання та адаптація персоналу — 15,2 %, формування корпоративної культури — 13,1 % (рис. 1).

Таблиця 4

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТНОГО ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ВОД ТА ІНШИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ ЩОДО НАЯВНОСТІ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

№ з/п	Функції системи управління персоналом	Проблеми в управлінні персоналом підприємств	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом	Розвиток підприємства досяг рівня, коли управління персоналом повинне здійснюватися в межах єдиної системи і на основі сформулованих принципів	ВAT «Завод «Березівські мінеральні води»	ВAT «Вінніфрут»	ЗAT «Київський завод шампанських вин «Столичний»	ЗAT «Миргородський завод мінеральних вод»	ВAT «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	ЗAT «Оболонь»	ВAT «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»	Ватомість проблем для досліджуваних підприємств
2		Відсутність обґрунтованої стратегії управління персоналом на підприємстві	0,6	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	1,0	3,4
3	Кадрове планування	Чисельність персоналу зростає, а результати роботи підприємства не поліпшуються	0,4	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	1,8
4	Відбір та набір персоналу	Пошук і добір працівників на підприємство здійснюється не на основі планів його розвитку, а за фактом виникнення термінової вакансії	1,8	1,8	1,8	0,8	1,0	0,8	1,8	9,8

Закінчення табл. 4

№ з/п	Функції системи управління персоналом	Проблеми в управлінні персоналом підприємств	Варіанти досліджуваних підприємств										
			ВAT «Завод «Березівські мінеральні води»	ВAT «Вінніфрут»	ЗAT «Київський завод шампанських вин «Столичний»	ЗAT «Миргородський завод мінеральних вод»	ВAT «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	ЗAT «Оболонь»	ВAT «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»	Варіанти проблем для досліджуваних підприємств			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
5	Використання персоналу	Наявність непродуктивних витрат робочого часу у виробництві	0,2	0,8	0,8	0,2	0,2	0,8	0,8	0,8	0,8	3,8	
6		Неефективне використання фонду робочого часу управлінського персоналу	0,8	0,8	0,8	0,2	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	4,6	
7	Навчання та адаптація персоналу	Висока плинність кадрів за надлишковим оборотом	0,8	0,8	0,2	1,8	0,8	0,2	1,8	0,2	1,8	6,4	
8		Адаптація нових працівників не проводиться, «новачки» здійснюють багато помилок або довго входять в курс справи	0,2	0,8	0,8	0,8	0,8	0,2	0,8	0,8	0,8	4,4	
9	Навчання персоналу не проводиться або є неефективним	Рівень кваліфікації працівників не відповідає рівню вирішуваних завдань	0,8	1,2	0,8	0,8	0,6	0,0	0,2	0,0	0,2	4,4	
10		Навчання персоналу не проводиться або є неефективним	0,2	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	5,6	

1	Розробка систем оплати праці та мотивації персоналу	Працівники не зацікавлені в якісному виконанні роботи, не проважують ініціативи, не сприймають проблеми підприємства, як свої власні	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,2	0,8	0,8	0,2	0,8	5,2
2			0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
3	Оцінка роботи персоналу	Немає методики атестації персоналу	1,2	0,8	0,2	0,2	0,2	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	5,0
4		Критерії, за якими проводиться атестація персоналу, не відповідають вимогам до конкретної посади	1,0	0,8	0,8	0,2	0,8	1,6	0,8	0,8	0,8	1,6	0,8	6,0
5			1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
6		Низька продуктивність праці персоналу	1,6	1,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	4,4
7			0,8	1,8	0,8	0,8	0,8	1,0	0,0	2,0	0,8	1,0	0,0	2,0
8	Формування корпоративної культури	Правила служб підвищення і переміщення працівників склалися стихійно або застарілі	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0	0,8	0,8	0,0	1,0	5,2
Оцінка ефективності управління персоналом за третім підходом			15,0	17,0	12,8	11,0	12,0	11,0	11,0	12,0	11,0	16,0	16,0	Σ94,8



Рис. 1. Проблеми в управлінні персоналом підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв, % від загальної кількості визначених проблем

Результати анкетного опитування свідчать, що серед досліджуваних підприємств найбільше проблем на ВАТ «Вінніфрут» та ВАТ «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»; на ЗАТ «Оболонь» фахівцями з управління персоналом визначено значно менше проблем в управлінні персоналом, однак недостатньо реалізуються такі функції, як: розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, оцінка роботи персоналу та його використання; а саме, потребують удосконалення критерії, за якими проводиться атестація персоналу. Важливим є і покращення системи контролінгу персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом, проведена за третім підходом, дозволяє визначити функції, що не повною мірою реалізуються на підприємствах, та напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв.

Висновки. Результати розрахунків, проведених відповідно до першого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, свідчать про низький рівень економічної ефективності господарської діяльності підприємств у 2004—2008 рр. Результати оцінки ефективності управління персоналом підприємств з виробництва мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв, проведеної за другим підходом, свідчать про значне зменшення рентабельності праці досліджуваних підприємств у 2008 р. за показником відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності працюючих. Визначений за третім підходом до оцінки перелік проблем в управлінні персоналом підприємств може використовуватись як основа для подальшої оцінки ефективності управління

персоналом на передпроектній стадії при реалізації консалтингових проектів на підприємствах, а також бути корисним при складанні технічного завдання консалтинговій компанії та використовуватись при виборі консультантів.

Результати проведеної оцінки ефективності управління персоналом за першим та другим підходами можуть використовуватись для оцінки економічної ефективності консалтингових проектів за методами порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією та порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з даними за аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах. Результати оцінки ефективності управління персоналом за третім підходом можуть використовуватись при визначенні ефективності консалтингових послуг за методом експертних оцінок.

Література

1. Статистичний щорічник України за 2008 рік. — К.: Видавництво «Консультант», 2009. — 567 с.
2. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 240 с.
3. *Брінцева О. Г.* Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 8. — С. 34—38.
4. *Вербя В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 228 с.
5. *Гавкалова Н. Л.* Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 3. — С. 31—36.
6. *Грішнова О. А.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О. А. Грішнова. — 4-те вид., оновлене. — К.: Знання, 2009. — 390 с.
7. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711, [1] с.
9. *Маринко Г. И.* Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 381 с. — (Учебники факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).
10. *Марченко О. І.* Економічний аналіз. Частина 1: Навчальний посібник. — Вінниця: ВДГУ, 2002. — 114 с.
11. *Трофімова О. К.* Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості: Дис... канд. екон. на-

ук: 08.07.01 / Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний ін-т». — Х., 2002. — 222 с.

12. Управлениеческое консультирование. В 2-х т. / Под ред. М. Кубра; Пер. с англ. — 2-е изд. перераб. — М.: Интерэксперт, 1992. — Т. 1. — 319 с.

13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 638 с. — (Высшее образование).

14. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 215 с.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2010 р.

УДК 331.102.312

А. В. Василик, канд. екон. наук, старший викладач,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Розглянуто поняття інтелектуальної активності персоналу та систематизовано чинники, що на неї впливають. Досліджено можливості самомотивації працівника до інтелектуальної трудової діяльності. Запропоновано сукупність заходів з формування ефективного мотиваційного механізму підприємства щодо творчої активності співробітників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Творча праця, інтелектуальна активність персоналу, мотивація інтелектуальної активності працівників, самомотивація до творчості, мотиваційний механізм інтелектуальної трудової діяльності.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрено понятие интеллектуальной активности персонала и систематизированы факторы, которые на нее влияют. Исследованы возможности самомотивации работника к интеллектуальной трудовой деятельности. Предложена совокупность мероприятий по формированию эффективного мотивационного механизма предприятия относительно творческой активности сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Творческий труд, интеллектуальная активность персонала, мотивация интеллектуальной активности работников, самомотивация к творчеству, мотивационный механизм интеллектуальной трудовой деятельности.