

3. Заблоцька О.С. Реалізація компетентнісного підходу у вітчизняній освіті / О.С. Заблоцька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Сер.: Економічні науки. – Житомир : Вид-во ЖДТУ. – 2009. – С. 58-63.

4. Уильямсон М. Анализ биологических популяций / М. Уильямсон. – М. : Изд-во "Мир", 1975. – 271 с.

5. Ермолова Л.С. Зависимость площади поверхности листьев от их линейных размеров у деревьев и кустарников нижних ярусов леса / Л.С. Ермолова, Я.И. Гульбе, Т.А. Гульбе, А.Я. Гульбе // "Лес-2010" : матер. XI Междунар. науч.-техн. конф., Брянск, 1 мая – 1 июня 2010 г. – 2010. [Электронный ресурс]. – Доступный с http://science-bsea.bgita.ru/2010/les_2010/ermolova_sav.htm.

6. Суббота А.Г. "Золотое сечение" (Sectio aurea) в медицине / А.Г. Суббота. – СПб. : Изд-во Воен.-мед. акад., 1994. – 143 с.

7. Ризниченко Г.Ю. Математические модели в биофизике и экологии / Г.Ю. Ризниченко. – М.-Ижевск : Изд-во Ин-та компьютерных исследований, 2003. – 184 с.

8. Гроссман С. Математика для биологов / С. Гроссман, Дж. Тернер. – М. : Изд-во "Высш. шк.", 1983. – 383 с.

9. Уиттикер Р. Сообщества и экосистемы / Р. Уиттикер. – М. : Изд-во "Прогресс", 1980. – 327 с.

10. Алексеев В.В. Физическое и математическое моделирование экосистем / В.В. Алексеев, И.И. Крышев, Т.Г. Сазыкина. – СПб. : Гидрометиздат, 1992. – 367 с.

Кузык А.Д. Особенности преподавания высшей математики для будущих экологов

Подготовка специалистов по направлению "Экология" требует формирования у студентов не только системы экологических знаний, умений и навыков, но и надлежащего основания – естественных и математических знаний. Это побуждает к надлежащему изучению высшей математики, преподавание которой должно осуществляться не только на высоком научно-методическом уровне, но с применением математических задач и примеров прикладного характера. Проанализированы подходы к выбору прикладных экологических задач и примеров, приведены примеры, что позволит развить мотивацию к изучению математики и ее применение в будущей профессиональной деятельности при моделировании экологических явлений и процессов.

Ключевые слова: экология, высшая математика, прикладные задачи, математические модели.

Кузык А.Д. Some Features of Higher Mathematics Teaching for Future Ecologists

Training specialists in Ecology requires providing students with not only the system of environmental knowledge and skills, but also the proper basis – natural and mathematical knowledge. This leads to a proper study of higher mathematics. Higher mathematics teaching should be carried out not only at a high scientific and methodological level, but using mathematical problems and applied examples. This paper examines approaches to the choice of applied ecological problems and examples, describes some examples that will help develop the motivation to study mathematics and its application in their future careers for modeling environmental phenomena and processes.

Key words: ecology, higher mathematics, applied problems, mathematical models.

УДК 351.83 **Доц. О.Б. Горностай, канд. техн. наук – Львівський ДУ БЖД**

ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ОХОРОНИ ПРАЦІ

Досліджено важливу роль міжнародного співробітництва з метою забезпечення належного рівня охорони праці в Україні. Показано, що один з принципів державної політики, а саме міжнародне співробітництво у сфері охорони праці, має важливе значення. Для встановлення високого рівня охорони праці необхідно звертати увагу на позитивні та негативні сторони діяльності європейських міжнародних організацій з охорони праці.

Встановлено, що одним із пріоритетів є необхідність забезпечення функціонування систем контролю, відстеження потенційних небезпек та прогнозування стану безпеки праці, більше уваги необхідно звернути на удосконалення вітчизняної нормативної бази в галузі охорони праці, а також важливе значення має створення інформаційних центрів агітації та пропаганди з питань безпеки праці.

Ключові слова: охорона праці, міжнародний рівень охорони праці, діяльність міжнародної організації праці.

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні особливого значення набуває міжнародне співробітництво з питань охорони праці, яке полягає у: вивченні, узагальненні та впровадженні світового досвіду з організації охорони праці, поліпшенні умов і безпеки праці; виконанні міжнародних договорів та угод з охорони праці; проведенні й участі в наукових та науково-практичних конференціях і семінарах з охорони праці. Важливе значення для регулювання трудових відносин на міжнародному рівні займають конвенції, прийняті Міжнародною організацією праці (МОП). Цю організацію було створено у 1939 р. як автономну інституцію при Лізі Націй, а з 1946 р. – як першу спеціалізовану установу ООН.

Головною метою МОП згідно з її Статутом, є: сприяння встановленню миру на основі соціальної справедливості, а також поліпшення умов праці і життя працівників усіх країн. До основних напрямів діяльності МОП належать: участь у міжнародно-правовому регулюванні праці; розроблення та впровадження міжнародних цільових програм, спрямованих на вирішення важливих соціально-трудова проблем (зайнятості, умов праці тощо); надання допомоги державам-членам МОП щодо удосконалення національного трудового законодавства, професійно-технічної підготовки працівників, поліпшення умов праці шляхом виконання міжнародних програм технічного співробітництва, проведення дослідницьких робіт та видавничої діяльності.

Мета роботи – дослідити забезпечення безпеки праці в інших країнах, відзначити їх позитивні сторони для покращення стану охорони праці у нашій країні.

Виклад основного матеріалу. Україна є членом МОП з 1954 р., проте не всі законодавчо-нормативні документи в нашій країні втілюються для покращення трудового процесу відповідно до нормативних вимог. Аналіз міжнародного досвіду показує що, починаючи із 70-х років ХХ ст., у Європі використання компенсаційного механізму надання пільг та компенсацій за роботу в небезпечних і шкідливих умовах праці поступово занепало. Цьому посприяло економічне стимулювання роботодавця щодо створення безпечних і здорових умов праці. Захист робітників від конкретних виробничих небезпек вирішується за допомогою розробки й впровадження норм і стандартів, які, як правило, застосовують у найбільш небезпечних видах діяльності.

В усіх країнах Західної Європи перші трудові закони, установлені майже 100 років тому, спрямовувались на захист здоров'я робітників. З роками заходи з охорони праці в країнах Європи змінились. На сьогодні завданням охорони праці є не тільки підтримка здоров'я робітників, обмеження робочого часу для роботи у шкідливих умовах праці, заборона використання праці дітей, молоді й жінок на деяких видах діяльності, а й привертання уваги на психологічні аспекти та психічний стан людей на робочих місцях [1].

У структурі ЄС, а також і окремо у європейських країнах, є організації, які займаються проблемами виробничого життя. В Австрії у 2001 р. створено спеціальний підрозділ (Всесвітня служба страхування від нещасних випадків на виробництві – AUVA) для обслуговування підприємств з чисельністю працюючих менше ніж 50 осіб. В іспанському місті Більбао діє Європейське агентство з безпеки праці та охорони здоров'я на робочому місці. У Дубліні (Ірландія) працює Європейський фонд поліпшення умов життя та праці, що веде дослідження з широкого кола пов'язаних з цим питань [2].

Державні органи управління охороною праці в різні часи були створені у більшості країн світу: Австрія – Комісія з охорони праці при Міністерстві соціального управління; Іспанія – Вища рада з безпеки та гігієни праці; США – Національне управління з безпеки праці та управління з охорони праці; Франція – Вища рада з запобігання нещасним випадкам; Фінляндія – Міністерство соціального забезпечення та охорони здоров'я; Японія – Департамент норм праці. Керування охороною праці здійснюють комітети, центри, фонди та інші спеціальні організації [1].

У Франції до нагляду за станом охорони праці залучаються робітники, а це певна соціально-партнерська форма контролю [3]. У 50-х роках у цій країні на промислових підприємствах з чисельністю працюючих понад 50 осіб створювалися комітети безпеки та гігієни праці, вони мали тільки дорадчий характер. На шахтах контроль за дотриманням техніки безпеки здійснювали обрані працівники інспектори, проте ця практика не знайшла підтримки у роботодавців. На цей час нагляд за станом охорони праці у Франції здійснюють: Інспекція праці, Рада з визначення пріоритетів у сфері поліпшення умов праці, Регіональний комітет із запобігання професійним ризикам, Комітет з гігієни, безпеки та умов праці, Агентство із страхування працівників та інші організації. Найважливіші функції має Інспекція праці, яка охоплює три важливі напрями: нагляд, зайнятість, організація. Основне завдання Інспекції – контроль і нагляд за дотриманням вимог Кодексу законів про працю та колективних договорів, промисловою безпекою та гігієною праці [3].

Підвищена увага до проблем безпеки праці стає дедалі актуальнішою. Це пояснюється передусім тим, що з кожним роком зростає рівень виробничого травматизму, зокрема зі смертельними наслідками, і кількість профзахворювань. Представниками Міжнародної асоціації соціального забезпечення було представлено 5 ключових "особливостей" міжнародних та європейських стратегій з безпеки праці та здоров'я [4]:

- скорочення кількості нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- підвищення обізнаності, розвитку професійних якостей трудового потенціалу;
- співпраця між системами охорони громадського здоров'я та безпеки праці;
- здоров'я та безпека як невід'ємна частина способу життя;
- інтеграція питань запобігання нещасним випадкам у систему соціального забезпечення.

Найбільш досконалу стратегію з безпеки праці впроваджено в Австралії. Її метою є зменшення кількості смертельних нещасних випадків щонайменше на 20 % та зниження рівня виробничого травматизму на 40 %. Аналіз результа-

тів показує, що досягнуто зниження кількості смертельних випадків на 20 %, проте зниження виробничого травматизму становило тільки 18 %. Найбільш травмонезбезпечними залишаються будівельна і транспортна галузі (зменшення на 20 %) та агропромисловий комплекс (зменшення на 13 %), тому запропоновано звернути більшу увагу на ці галузі промисловості.

Основними проблемами впровадження стратегії було визнано відсутність ясності щодо ролей та відповідальності, а також чіткого шляху для соціальних партнерів щодо поставлених завдань.

Згідно з даними МОП, щороку в світі реєструється приблизно 270 млн нещасних випадків, пов'язаних з трудовою діяльністю людини, і 160 млн професійних захворювань. На виробництві гине майже 354 тис. працівників, з них у країнах з розвинутою ринковою економікою – 16,2 тис., у колишніх соціалістичних країнах – 21,4 тис., у Китаї – 73,6 тис., в Індії – 48,2 тис., в інших країнах Азії і Тихого океану – 83 тис., у країнах Близького Сходу – 28 тис., у країнах Африки південніше Сахари – 54,7 тис., у країнах Латинської Америки та Карибського басейну – 28,6 тис. Близько 12 тис. загиблих – діти [2].

До цього переліку необхідно додати і тих, хто одержав профзахворювання і вибув з виробничого процесу. Цей показник у 2013 р. становив 2,02 млн смертельних випадків у світі (або 5500 смертей на день), причому серед захворювань 32 % становили онкологічні, 23 % – серцево-судинні, 19 % – травматологічні, 17 % – інфекційні. Щодня у світі відсутні на робочому місці внаслідок хвороби (тимчасової непрацездатності) близько 5 % робочої сили. Економічні втрати внаслідок професійних захворювань становить близько 4 % національного валового продукту.

До сфери безпеки праці все більшою мірою залучаються питання, пов'язані з самопочуттям працівника, і фактори, що побічно впливають на трудову діяльність, – вживання алкоголю, наркотиків і навіть інтернетзалежність.

У Великобританії в 60-х роках минулого століття 1000 нещасних випадків на виробництві за рік вважалося нормою. У 2009 р. сталося 152 випадки, або 0,5 на 100 тис. працюючих – це один з найкращих показників у Європі (у Німеччині, Франції, Італії – від 1,04-1,6, тоді як у США – 4,4, Японії – 2,6) [5]. Це пояснюється тим, що Британська система управління охороною праці є близькою до ідеальної і відповідає економічним, соціальним і політичним особливостям. Промисловий переворот кінця XVIII – середини XIX ст. породив організований робітничий рух – чартизм. Завдяки цьому ще у 1802 р. у Великобританії прийнято перші закони, що врегульовували умови праці та трудові відносини. У 1880 р. було прийнято перший закон про відшкодування працівникам шкоди за виробничий травматизм на виробництві. Власне він поклав початок законодавству про охорону праці. Проте встановлення належного режиму здійснювалось за постійної боротьби між роботодавцями і працівниками.

Британську правову систему в галузі охорони праці характеризує декілька законодавчих актів: Перший – Фабричний закон, який прийнятий (1961 р.), а у 1974 р. з'явився новий покращений закон, що доповнював попередній. У 1995 р. парламент прийняв ще один закон "Правила звітності про травми, хвороби та небезпечні події". Відповідно до цих законодавчих актів роботодавець

самостійно обирає спосіб забезпечення належних умов праці, тобто закон не вказує: скільки і яких фахівців йому прийняти на роботу, яких інструкцій їм дотримуватись, скільки грошей для цього використовувати. Головним є дотримання вимог правил безпеки, здоров'я і умов праці. Держава своєю чергою слідкує за станом охорони праці на підприємствах. Для цього у країні створено Службу охорони праці та здоров'я (HSE), яка є складовою Департаменту праці та пенсій [5]. Крім цього, частину обов'язків виконують також органи місцевого самоврядування та ради міністерств. HSE здійснюють оцінку ризиків за спеціальною рейтинговою системою, яка враховує всі аспекти забезпечення безпеки праці, зокрема і ефективність системи управління охороною праці.

За порушення вимог з безпеки праці у Великобританії карають дуже суворо, ці випадки розглядаються у судовому порядку. Спрощенні випадки розглядає поліцейський суд, а складніші – Королівський суд. Наприклад, невиконання припису із заборони виконання робіт карається штрафом до 20 тис. фунтів стерлінгів або тюремним ув'язненням на термін до 6 місяців [5].

У Великобританії, оскільки і у нас, роботодавець зобов'язаний забезпечити дотримання вимог охорони праці на робочих місцях, використовувати тільки справне обладнання, призначити відповідального за техніку безпеки під час експлуатації та ремонту виробничих приміщень, проводити інструктаж з техніки безпеки, надавати інформацію робітникам про виробничі ризики [1]. У 2004 р. у цій країні прийнято Стратегію безпеки здоров'я на робочих місцях на період до 2010 р. і більше у якій зазначено, що досягнення суспільства полягає тому, щоб ризики правильно оцінювалися, усвідомлювалися та управлялися. Відповідно до цієї стратегії має бути зрозуміло, що керування здоров'ям і безпекою є колективною відповідальністю, у якій працівник першочергово повинен бути зацікавлений у дотриманні всіх вимог з безпеки праці.

Для порівняння можна розглянути забезпечення охорони праці у країнах пострадянського на прикладі Узбекистану [6]. Відповідно до законодавства цієї країни, організація, яка експлуатує небезпечний виробничий об'єкт, зобов'язана сама організувати і здійснювати контроль за додержанням встановлених нормативних актів. Отже, частково частина контрольних функцій від інспекції передані самій організації. Працівники підприємства, які відповідають за охорону праці, здійснюють нагляд за додержанням працівниками вимог промислової безпеки, проводять комплексні та цільові перевірки, виявляють небезпечні фактори на робочих місцях. Інспекцією здійснюється державний контроль за діяльністю підприємств, а саме проводяться планові перевірки фінансово-господарської діяльності (малі підприємства – один раз на 4 роки, інші суб'єкти – не частіше одного разу на 3 роки). Треба зазначити, що загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві у країні не передбачене. У разі нещасного випадку на виробництві з вини адміністрації підприємства потерпілому одноразову допомогу виплачують страхові компанії, з якими працівник самостійно укладає договір. У разі загибелі працівника підприємство відшкодовує матеріальну шкоду особам, які мають на це право, а також виплачує їм одноразову допомогу в розмірі не менше шести середніх річних заробітків потерпілого.

У 2004 р. було проведено Європейський тиждень безпеки праці в будівельній та деревообробній галузі, під час якого було оголошено дані Дублінського фонду поліпшення умов життя та праці, згідно з якими у 15 країнах, що входили тоді до складу ЄС, щороку реєструвалося 820 тис. нещасних випадків, з них 1200 – зі смертельними наслідками, а збитки від них становили 75 млрд євро з 900 млрд євро загального обігу галузі. Було повідомлено, що у Великобританії в цій галузі щороку гине 13 працівників із 100 тис. зайнятих, тоді як в економіці країни загалом 5 осіб. У США в 2003 р. на будівництві загинуло 1126 працівників, тоді як на транспорті – 850, у сільському господарстві та рибальстві – 707. У Данії, за даними профспілок, ймовірність загинути на роботі у будівельників є втричі більшою, ніж у представників будь-якої іншої професії [2].

Велика кількість нещасних випадків на виробництві фіксується на дрібних і середніх приватних підприємствах, наприклад у Бельгії 40 % профзахворвань припадає на підприємства з кількістю працівників до 100 осіб.

Найчастіше причинами виробничого травматизму є неналежна організація праці. Велика кількість нещасних випадків стається також через психофізіологічні причини. Це підтверджується як вітчизняними, так і європейськими дослідниками. Порушення правил і норм охорони праці варто шукати не тільки в психологічних особливостях самої людини, але й у впливах зовнішніх подразників, одним із яких є стрес. Дуже гостро проблему стресів на робочому місці розглядали як "негативно забарвлену емоційну реакцію на трудовий процес, що виникає внаслідок психічних перенавантажень працівників, а саме через надмірні вимоги до роботи, авторитарного керівництва, конфліктів на робочому місці, насильства і мобінгу (психологічного тиску)". До "класичних" факторів стресу віднесено також шуми, вібрацію та монотонність праці. За даними Європейського агентства з безпеки праці та охорони здоров'я на робочому місці (Іспанія) до 40 млн працівників у країнах ЄС страждають на захворювання, пов'язані зі стресом. На наслідки стресів припадає 25 % робочих днів, пропущених через хворобу, а витрати тільки з оплати лікарняних у зв'язку з цим становлять 20 млн євро на рік. Загалом економічні втрати від стресу оцінюються 150 млн євро [2].

Дублінський Фонд вважає, що від стресових явищ страждає приблизно 28 % працюючих у країнах ЄС, у 23 % виявлено симптоми хронічної перевтоми, 60 % скаржаться на постійний брак часу на роботі. У Франції профспілки вимагають визнання стресу професійним захворюванням, оскільки його жертвами називають себе 72 % опитаних працюючих, насамперед службовці, та 11 % працівників одержували звільнення від роботи з цієї причини. У Великобританії 32 % опитаних назвали основною причиною стресу проблеми під час поїздки на роботу, 23 % – складність поєднання трудових і домашніх навантажень і тільки 31 % заявили, що стресу взагалі не відчувають. Значна частина працівників у країнах ЄС вважає причиною стресу психологічні наслідки конкуренції за робочі місця [2].

У Німеччині розроблена програма боротьби з синдромом "емоційного згорання на роботі". Німецькі вчені стверджують, що кожен третій німець, який достроково йде на пенсію, робить це тому, що психологічно не справляється з

вимогами роботодавця. Більшість з них йдуть з роботи ще до 50 років, що є великою втратою як для компаній, так і для суспільства. Аналіз показує, що на компенсацію за робочі дні (лікування і дострокові пенсії) витрачається мільярди євро на рік. При цьому роботодавцю загрожує покарання штрафом і навіть тюремним ув'язненням, якщо він порушує законодавство з охорони праці, зокрема щодо психологічного стану підлеглих [7].

Комісія ЄС прийняла рішення розробити Європейську стратегію з питань трудового середовища. Європейська конфедерація профспілок (ЄКП) запропонувала включити до неї заходи в галузі безпеки праці, ввести в країнах ЄС регіональних уповноважених з охорони праці та посилити санкції стосовно роботодавців, винних у порушенні правил безпеки на виробництві, а також поширити положення цієї стратегії на працюючих у рамках нетипової зайнятості.

У Норвегії укладено Угоду про консолідоване трудове життя, відповідно до якої мають бути вжиті заходи щодо зменшення кількості робочих днів, пропущених працівниками через хворобу, збільшення кількості робочих місць для осіб з обмеженими трудовими можливостями та щодо зниження фактичного віку виходу на пенсію (тобто щодо розвитку систем дострокового пенсіонування). Зазначимо, що в Австралії засновано державне відомство інтерактивного професійного навчання, основне завдання якого полягає у підготовці інвалідів до трудової діяльності.

Висновок. Світовий досвід показує що умови праці європейських працівників є значно кращими з точки зору охорони праці, рівень травматизму на порядок нижчий, тому Україні необхідно враховувати помилки та позитивні аспекти врегулювання трудових відносин у світі. Необхідно більше звертати увагу на: удосконалення вітчизняної нормативної бази в галузі охорони праці; створення інформаційного центру агітації та пропаганди з питань охорони праці; відпрацювання механізму економічних розрахунків на підприємстві, спрямованих на створення безпечних і здорових умов праці працюючим.

На думку світових експертів кількість українських підприємств, які прагнуть покращити умови праці, зростає. Багато підприємств дотримуються стандартів ISO 9001 (Система менеджменту), багато впроваджують ISO 14001 (Система екологічного менеджменту). З'являються підприємства, які беруть до уваги і сферу соціальної відповідальності, професійної безпеки та методи ризик-менеджменту (OHSAS 18001). Все це свідчить, що на українському ринку є підприємства, які прагнуть забезпечити своїм працівникам безпечне виробниче середовище, адже право на безпечні та здорові умови праці має бути визнано як основне право людини.

Література

1. Зуб В. Документальні ресурси з питань охорони праці в системі безпеки функціонування бібліотек Великобританії та США / В. Зуб // Наукові праці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 33. – С. 123-128.
2. Гідна робота це безпечна робота" Хуан Сомавія / Juan Somavia Генеральний директор МОП / 25.03.2013. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://kk.convdocs.org/docs/index-206371.html?page=3>
3. Савельєва Н. Як у Франції працюють охороняють / Н. Савельєва // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2014. – № 3. – С. 20-22.

4. Литвинюк О. На підтримку Сеульської декларації / О. Литвинюк // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2011. – № 3. – С. 6-7.
5. Савельєва Н. Уроки англійської: все про охорону праці у Великобританії / Н. Савельєва // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2011. – № 10. – С. 22-24.
6. Карімова Н. Охорона праці В Узбекистані / Н. Карімова // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2012. – № 2. – С. 26-27.
7. У Німеччині боротимуться з емоційним згоранням на роботі. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.beragro.org.ua/nimechchini>.

Горностаї О.Б. Деятельность международных организаций по охране труда

Исследовано важную роль международного сотрудничества в целях надлежащего обеспечения охраны труда в Украине. Показано, что именно принцип государственного политики, которая заключается в международном сотрудничестве в сфере охраны труда, имеет важное значение. Для установления надлежащей охраны труда необходимо обращать внимание на положительные и отрицательные стороны деятельности европейских международных организаций по охране труда. Установлено, что одним из приоритетов является необходимость обеспечения функционирования систем контроля, отслеживания потенциальных опасностей и прогнозирования состояния безопасности труда.

Ключевые слова: охрана труда, международный уровень охраны труда, деятельность международных организаций труда.

Gornostaj O.B. The Activity of International Workplace Safety Organizations

The important role of international cooperation with the aim of appropriate security of workplace safety in Ukraine is studied. It is shown that state policy principle laying in international cooperation in workplace safety sphere is of great importance. For establishment of proper workplace safety it is necessary to pay attention to both positive and negative aspects of European international workplace safety organizations activity. One of the priorities is the necessity to maintain control systems, monitor potential danger and predict workplace security situation.

Key words: occupational safety, international level of safety, the activity of international workplace safety organizations.

УДК 658.15

Доц. М.С. Письменна, канд. екон. наук –
Кіровоградська льотна академія НАУ

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто сучасні теорії мотивації персоналу щодо методології мотивації, практичних аспектів управління мотивацією кадрів та визначено, що найактуальнішим питанням є аналіз мотивації праці управлінського персоналу в умовах економічного спаду та невизначеності. Проаналізовано форми винагород управлінського персоналу та з'ясовано, що для створення діючої системи мотивування управлінського персоналу необхідно визначити показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частоту використання інструментів мотивації. Також встановлено, що в умовах економічної кризи найбільш доцільними є не фінансові мотиваційні інструменти. Розглянуто процес побудови системи мотивації праці та здійснено його розподіл на стадії. Узагальнено найбільш вдалі методи мотивації управлінського персоналу для подальшого використання компаніями в умовах сучасного економічного спаду.

Ключові слова: мотивація праці; стимулювання трудової діяльності; фінансові та нефінансові винагороди; мотиваційне поле; методи мотивації.